

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№19 жовтень 2024

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2024 р.

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

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

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

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

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

Поштова адреса:

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

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

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

Засновники:

Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 03.10.24 р.
Підписано до друку 03.10.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 41.3.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0310/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2024

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Бєлялов Т. Е.

Особливості формування податкової системи України в умовах економічної нестабільності 7

Житомирська Т. М., Гайдаржи А. І., Мусоріна М. О., Смирнова І. М.

Цифровізація операційного менеджменту морських портів 15

Морозова А. С., Савченко Н. Г.

Діджиталізація фінансової системи України 21

Степанова К. В., Сорока А. М.

Стратегічний менеджмент як основа для формування ефективного маркетингового плану підприємства 25

Шлапак А. В., Іващенко О. А., Бобер А. П.

Міські агломерації: передумови виникнення та чинники формування і розвитку 33

Вагонова О. Г., Романюк Н. М., Ащеулова О. М., Горпинич О. В., Сорока І. В.

Бізнес-проекти як інструмент досягнення стратегічних цілей комерційних підприємств в умовах ризиків 39

Євчук А. А., Гусаков Ю. В.

Проблеми розвитку індустріальних парків в Україні 47

Котвицька Н. М., Мамін К. В., Царенко Д. Г.

Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності організації 54

Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Понедільчук Т. В., Кузнєцов Є. С.

Методологія розвитку ситуаційного менеджменту та логістики на мікро-макро-рівнях:
інтеграція діджиталізації професійної освіти з роботизованим бізнесом 60

Малиновська Ю. Б., Груньський Р. М., Гончар В. О., Спіченко С. П.

Сучасні підходи до оцінки ефективності працівників: від традиційних методів до гейміфікації 68

Меліхова Т. О., Івченко С. А.

Аналіз форм надання ІТ-послуг і моделей взаємодії з підрядником в системі управління ІТ-бізнесом 73

Орел А. М., Шило В. В., Кравченко С. Ю.

Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи 80

Лазарева О. В., Ковальова А. І., Юзва В. В.

Напрями відновлення сільських територій у післявоєнний час 85

Клецов А. Й.

Відповідність індикаторів екоіндустріальних парків вимогам компаній до промислових площадок 90

Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р.

Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом 95

Петленко Ю. В.

Механізми сприяння прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України 102

Савченко Н. М., Савченко Р. О.

Аудиторська діяльність: тенденції розвитку 109

Харабара В. М., Грешко Р. І.

Особливості функціонування валютного ринку України у сучасних умовах 114

Школяр С. П.

Аналіз процесів розвитку стандартизації в проєктному менеджменті 122

Шут С. О.

Трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки 127

Якимчук О. Ф.

Формування інституціонального середовища партнерських відносин бізнесу і влади у сфері досягнення
енергетичної безпеки 133

Бортнікова М. Г., Богомаз П. В., Мац Ю. О., Паращин О. Р.

Адаптивні стратегії управління проєктами 139

Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Джура І. І., Гачко Б. М.

Управління різноманіттям і шлях до перетворення інклюзивності на джерело конкурентної переваги 145

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Ноджак А. С., Гринчук Т. В., Димашок О. В., Кубрак А. Б.

Проектний менеджмент у непередбачуваному середовищі 151

Підлісна О. А., Чепіжко А. М.

Аналіз тенденцій міжнародного співробітництва України з питань розвитку
альтернативної енергетики 157

Тодошук А. В., Заєць І. В., Мартинюк Т. О., Орищин Н. Р.

Міжнародна логістика та її вплив на зовнішньоекономічну діяльність 164

Могила І.-А. А.

Аналіз та оцінка типів податкових моделей суб'єкта господарювання 170

Державне управління

Гончарук Н. Т.

Правові аспекти стратегічного менеджменту в публічному управлінні 176

Карпа М. І.

Стратегічне управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів:
адаптація публічного управління в Україні 182

Рачинський А. П.

Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять 188

Єсенніков К. В.

Штучний інтелект як чинник розвитку державного управління: ризики та можливості 194

Самойленко А. Я., Тодоров А. А.

Публічне управління у сфері підготовки кадрів в контексті економічного розвитку регіонів 200

Цимбаленко Я. Ю., Прохор А. М.

Професіоналізація уповноважених осіб з питань публічних закупівель як ресурсний фактор формування
корпоративної культури замовників 206

Гусятинська А. М.

Особливості сучасного інструментарію інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного
управління з громадськістю 214

Плахотнюк Р. В.

Безпекові параметри функціонування об'єктів критичної інфраструктури в умовах особливого
періоду економіки 219

Чернецький О. В.

Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади 225

Кухар І. В.

Особливості сучасної державної політики України у сфері охорони здоров'я 233

Татафнікова Т. О.

Ключові принципи формування внутрішньої безпекової політики держави 238

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 19 / 2024

CONTENTS:

Economy

Bielialov T.

FEATURES OF THE FORMATION OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY 7

Zhytomyrska T., Haidarzhly A., Musorina M., Smyrnova I.

DIGITALIZATION OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF SEAPORTS 15

Morozova L., Savchenko N.

DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE 21

Stepanova K., Soroka L.

STRATEGIC MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE FORMATION OF AN EFFECTIVE MARKETING PLAN OF THE ENTERPRISE 25

Shlapak A., Ivashchenko O., Bober L.

URBAN AGGLOMERATIONS: PREREQUISITES FOR EMERGENCE AND FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT 33

Vagonova O., Romaniuk N., Ashcheulova O., Horpynych O., Soroka I.

BUSINESS PROJECTS AS A TOOL FOR ACHIEVING STRATEGIC GOALS OF COMMERCIAL ENTERPRISES
IN CONDITIONS OF RISKS 39

Yevchuk L., Husakov Yu.

PROBLEMS OF INDUSTRIAL PARKS DEVELOPMENT IN UKRAINE 47

Kotvytska N., Mamin K., Tsarenko D.

INNOVATIVE STRATEGIES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION 54

Kuznietsova T., Banar O., Ponedilchuk T., Kuznietsov Ye.

METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF SITUATIONAL MANAGEMENT AND LOGISTICS AT MICRO AND MACRO LEVELS:
INTEGRATION OF DIGITALIZATION IN PROFESSIONAL EDUCATION WITH AUTOMATED BUSINESS 60

Malynovska Y., Hrupskyi R., Honchar V., Spichenko S.

MODERN APPROACHES TO EMPLOYEE EFFICIENCY EVALUATION: FROM TRADITIONAL METHODS TO GAMIFICATION 68

Melikhova T., Ivchenko S.

ANALYSIS OF FORMS OF PROVISION OF IT SERVICES AND MODELS OF INTERACTION WITH THE CONTRACTOR
IN THE MANAGEMENT SYSTEM IT BUSINESS 73

Orel A., Shylo V., Kravchenko S.

FINANCIAL STABILITY OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS 80

Lazarieva O., Kovalova A., Yuzva V.

DIRECTIONS FOR THE RESTORATION OF RURAL AREAS IN THE POST-WAR PERIOD 85

Kleshchov A.

COMPLIANCE OF ECO-INDUSTRIAL PARKS INDICATORS WITH THE REQUIREMENTS OF COMPANIES
FOR INDUSTRIAL SITES 90

Mykhalitska N., Yatsyk M.

MOTIVATIONAL STRATEGY IN PERSONNEL MANAGEMENT 95

Petlenko Yu.

MECHANISMS FOR PROMOTING TRANSPARENCY OF THE BUDGET PROCESS IN THE DEFENCE AND SECURITY
SECTOR OF UKRAINE 102

Savchenko N., Savchenko R.

AUDIT ACTIVITIES: DEVELOPMENT TRENDS 109

Kharabara V., Greshko R.

FUNCTIONING FEATURES OF THE CURRENCY MARKET OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS 114

Shkoliar S.

ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF STANDARDIZATION PROCESSES IN PROJECT MANAGEMENT 122

Shut S.

TRANSFORMATION OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP
IN THE DIGITAL ECONOMY 127

Yakymchuk O.

FORMATION OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF PARTNERSHIP RELATIONS BETWEEN BUSINESS
AND GOVERNMENT IN THE FIELD OF ACHIEVING ENERGY SECURITY 133

Bortnikova M., Bohomaz P., Mats Y., Parashchyn O.

ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES 139

Malynovskyi Y., Musianovych O., Dzhura I., Hachko B.

DIVERSITY MANAGEMENT AND THE PATH TO TURNING INCLUSIVITY INTO A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE 145

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 19 / 2024

CONTENTS:

Economy

Nodzhak L., Hrynychuk T., Dymashok O., Kubrak A.

PROJECT MANAGEMENT IN AN UNPREDICTABLE ENVIRONMENT 151

Pidlisna O., Chepizhko L.

ANALYSIS OF TRENDS IN INTERNATIONAL COOPERATION OF UKRAINE ON THE DEVELOPMENT
OF ALTERNATIVE ENERGY 157

Todoshchuk A., Zaiets I., Martyniuk T., Oryshchyn N.

INTERNATIONAL LOGISTICS AND ITS IMPACT ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY 164

Mohyla I.-L.

ANALYSIS AND EVALUATION OF THE TYPES OF TAX MODELS OF THE BUSINESS ENTITY 170

Public administration

Goncharuk N.

LEGAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION 176

Karpa M.

STRATEGIC MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES AND LABOR RELATIONS IN THE CONDITIONS OF WAR CHALLENGES:
ADAPTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE 182

Rachynskyi A.

CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ESSENCE OF TERMS 188

Yesennikov K.

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A COMPARATIVE ANALYSIS
OF EU AND US' EXPERIENCE 194

Samoylenko L., Todorov A.

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PERSONNEL TRAINING IN THE CONTEXT OF REGIONAL
ECONOMIC DEVELOPMENT 200

Tymbalenko Y., Prokhor L.

PROFESSIONALIZATION OF AUTHORIZED PERSONS IN MATTERS OF PUBLIC PROCUREMENT AS A RESOURCE
FACTOR IN THE FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE OF CUSTOMERS 206

Husiatynska A.

FEATURES OF THE MODERN TOOLKIT FOR INFORMATION AND COMMUNICATION INTERACTION OF PUBLIC
ADMINISTRATION BODIES WITH THE PUBLIC 214

Plakhotniuk R.

SAFETY PARAMETERS OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES IN A SPECIAL PERIOD OF THE ECONOMY 219

Chernetskyi O.

CURRENT TRENDS OF DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITY BODIES 225

Kukhar I.

FEATURES OF THE CURRENT STATE POLICY OF UKRAINE IN THE FIELD OF HEALTH CARE 233

Tatarnikova T.

THE KEY PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE INTERNAL SECURITY POLICY OF THE STATE 238

Т. Е. Белялов,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4019-755X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.7

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

T. Bielialov,
Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Business,
Kyiv National University of Technologies and Design

FEATURES OF THE FORMATION OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті було досліджено особливості функціонування податкової системи України в умовах економічної нестабільності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема військовим станом. Було оцінено вплив змін у податковому законодавстві, запроваджених у зв'язку з воєнним станом, на економічний розвиток країни. Запропоновані заходи включають введення прогресивного оподаткування, підвищення прозорості податкового адміністрування, а також підтримку інноваційних секторів економіки через податкові преференції. Вперше було обгрунтовано необхідність впровадження прогресивної системи оподаткування після завершення війни, що дозволить збалансувати інтереси держави і платників податків, а також забезпечити соціальну справедливість. Практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення податкової системи України в умовах економічної нестабільності. Пропозиції щодо реформування системи оподаткування післявоєнного періоду дозволяють стимулювати інвестиції, підтримати економічне зростання та зміцнити фінансову стійкість держави.

The article examined the peculiarities of the functioning of the tax system of Ukraine in conditions of economic instability caused by both internal and external factors, in particular, the state of war. The tax system is considered as a key tool for the redistribution of national income, which ensures the financing of state functions. The impact of changes in tax legislation introduced in connection with martial law on the economic development of the country was assessed. Benefits for small and medium-sized business entities, simplification of the taxation system and reduction of administrative costs showed positive results in the recovery of economic activity. However, high tax rates and frequent changes in the Tax Code create additional difficulties for business, which requires further reforms. Recommendations for improving the tax system in the post-war period were developed. The proposed measures include the introduction of progressive taxation, increasing the transparency of tax administration, as well as supporting innovative sectors of the economy through tax

preferences. It is proposed to improve the tax administration system through the introduction of digital technologies and the optimization of taxation mechanisms. For the first time, the need to introduce a progressive taxation system after the end of the war was justified, which would balance the interests of the state and taxpayers, as well as ensure social justice. Special emphasis is placed on stimulating the country's investment attractiveness and improving the business climate, which should ensure sustainable economic growth and increase Ukraine's competitiveness on international markets. The practical value of the research lies in the development of specific recommendations for improving the tax system of Ukraine in conditions of economic instability. Proposals for reforming the taxation system of the post-war period will allow to stimulate investments, support economic growth and strengthen the fiscal stability of the state.

Ключові слова: податкова система, податки, економічна нестабільність, податкове навантаження, прогресивне оподаткування, інвестиційний клімат.

Key words: tax system, taxes, economic instability, tax burden, progressive taxation, investment climate.

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

Податкова система є одним із ключових інструментів державного регулювання економіки та забезпечення фінансової стабільності країни. В умовах економічної нестабільності, яка характерна для України протягом останніх років через внутрішні та зовнішні чинники, питання ефективного формування податкової системи набуває особливої значущості. Дослідження особливостей формування податкової системи в таких умовах є актуальним з кількох причин. По-перше, це дозволяє ідентифікувати основні проблеми та недоліки чинної податкової політики, які перешкоджають стабільному економічному розвитку та інвестиційній привабливості країни. По-друге, аналіз міжнародного досвіду та адаптація передових практик можуть сприяти розробці ефективних стратегій реформування податкової системи України. Крім того, наукова актуальність полягає в необхідності теоретичного обґрунтування нових підходів до податкового адміністрування та фіскальної політики, які б відповідали сучасним викликам та сприяли економічній стабілізації, що має важливе значення не лише для наукової спільноти, але й для практичних кіл — урядових органів, бізнесу та громадськості, які зацікавлені у прозорій та ефективній податковій системі. Отже, дослідження методичних підходів і моделювання розвитку податкової політики надасть практичні рекомендації для вдосконалення податкової системи України в умовах економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Податкова система є ключовим елементом державного регулювання економіки, її стабільності та розвитку. У наукових дослідженнях часто підкреслюється, що ефективна податкова політика здатна не тільки стабілізувати національну економіку, але й сприяти її відновленню та розвитку. Зокрема, Волощук М., Матьола І.,

Карабін Т., Білаш О. [3], зазначають, що в умовах фінансових криз та економічних спадів необхідно адаптувати податкові ставки та структуру системи до нових економічних реалій, щоб підтримати підприємницьку активність та забезпечити надходження до бюджету. Їх дослідження також підкреслюють важливість зниження податкового тиску на малий та середній бізнес, який зазнає найбільшого впливу від кризових явищ.

Підтримка підприємницької активності через спрощення оподаткування в умовах економічної нестабільності є однією з ключових рекомендацій науковців. Наприклад, Добрунік Т. [5] аналізує вплив податкових пільг на відновлення економіки після кризових періодів, підкреслюючи важливість введення тимчасових податкових канікул або зменшення податкових ставок для бізнесу, що дозволяє зберегти робочі місця та стимулювати економічну активність.

Інший важливий аспект досліджень стосується реформування податкового законодавства з метою його спрощення та стабілізації. В умовах економічної нестабільності часто виникає необхідність у швидких законодавчих змінах, що призводить до частих змін податкового кодексу, що на думку науковців, таких як Іванишина О., Прокопенко І., Панура Ю. [7], Паєнтко Т., Опарін В. [18], може створювати додаткові складнощі для бізнесу. Вони підкреслюють, що стабільність податкового законодавства є важливою для довгострокового планування та інвестиційної привабливості країни.

Значну увагу в науковій літературі також приділено питанню фіскальної децентралізації як одного з інструментів стабілізації економіки. Дослідження Мальована Д., Старкова Ю., Шашко, М. [11] демонструють, що передача частини податкових повноважень на місцевий рівень може стимулювати розвиток регіонів, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Питання прозорості та ефективності податкового адміністрування також є важливими для стабілізації податкової системи. У дослідженні Крюкова І., Андрющенко І., Руденко С. [11] зазначається, що зниження корупційних ризиків та підвищення прозорості у податковому

Таблиця 1. Складові і особливості податкової системи України в умовах військового стану

Основний прояв	Загальний принцип дії	Вплив на національну економіку	Зміни в умовах військового стану
1. Інтеграція з європейськими стандартами	Гармонізація податкового законодавства з міжнародними стандартами	Залучення іноземних інвестицій, покращення економічного клімату	Посилена увага до адаптації нових стандартів під час кризи
2. Сприяння розвитку малого бізнесу	Надання пільг для малого та середнього бізнесу через спрощену систему оподаткування	Збільшення підприємницької активності, створення робочих місць	Додаткові податкові пільги для підприємств у прифронтових зонах
3. Електронне адміністрування	Впровадження цифрових сервісів для подачі податкових декларацій	Зменшення корупційних ризиків та підвищення прозорості	Широке використання дистанційних податкових послуг
4. Високе податкове навантаження	Високі ставки на прибуток підприємств та ПДВ	Стимування розвитку бізнесу та інвестицій	Тимчасові знижки та пільги на оподаткування для підтримки бізнесу в умовах кризи
5. Складність податкового законодавства	Часті зміни в податковому кодексі та бюрократія	Ускладнення адміністрування податків та підвищення ризиків для бізнесу	Спрощення податкових процедур та зниження адміністративних бар'єрів

Джерело: побудовано за даними [1, 13].

адмініструванні можуть суттєво покращити функціонування системи в умовах нестабільності. Таким чином, аналіз літератури показує, що для ефективного функціонування податкової системи в умовах економічної нестабільності необхідно враховувати нові виклики і чинники розвитку бізнес-клімату в країні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті визначено дослідження особливостей формування податкової системи України в умовах економічної нестабільності та розробка пропозицій по вдосконаленню податкової політики для забезпечення стабільних бюджетних надходжень і стимулювання економічної активності.

Завдання дослідження:

- оцінити чинники, які впливають на формування податкової системи України в кризових умовах;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення податкової системи України для забезпечення її ефективності в умовах економічних викликів;
- запропонувати заходи щодо підвищення прозорості та стабільності податкової політики з метою покращення інвестиційного клімату.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова система є невід'ємною складовою фінансової системи держави та виступає головним інструментом перерозподілу національного доходу. Вона складається з сукупності податків, зборів та інших обов'язкових платежів, які встановлюються законодавством і забезпечують фінансування державних функцій. Струк-

турно податкова система включає три основні групи податків: загальнодержавні, місцеві та збори до соціальних фондів [14].

1. Загальнодержавні податки. Вказана група включає податок на додану вартість (ПДВ), податок на прибуток підприємств, акцизний податок, мито та податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). ПДВ є одним з основних джерел надходжень до бюджету, складаючи значну частину державних фінансових ресурсів. Податок на прибуток підприємств спрямований на регулювання діяльності бізнесу, а податок на доходи фізичних осіб забезпечує справедливий перерозподіл доходів між різними верствами населення.

2. Місцеві податки. До них відносяться податок на нерухомість, плата за землю, транспортний податок, єдиний податок для малого бізнесу та туристичний збір — ці податки формують дохідну частину місцевих бюджетів, забезпечуючи фінансування місцевих потреб, таких як інфраструктура, соціальні послуги та культурні проекти.

3. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Це обов'язковий платіж, який забезпечує фінансування пенсійної системи, системи соціального страхування та охорони здоров'я. ЄСВ має критичне значення для підтримки соціального забезпечення та захисту громадян.

В сучасних економічних реаліях, законодавча база податкової системи України регулюється Податковим кодексом, який забезпечує основу для визначення видів податків, ставок та процедур їх адміністрування і сама податкова політика України має як позитивні аспекти, так і значні проблеми, що впливають на ефективність функціонування економіки в умовах військового стану (Табл. 1).

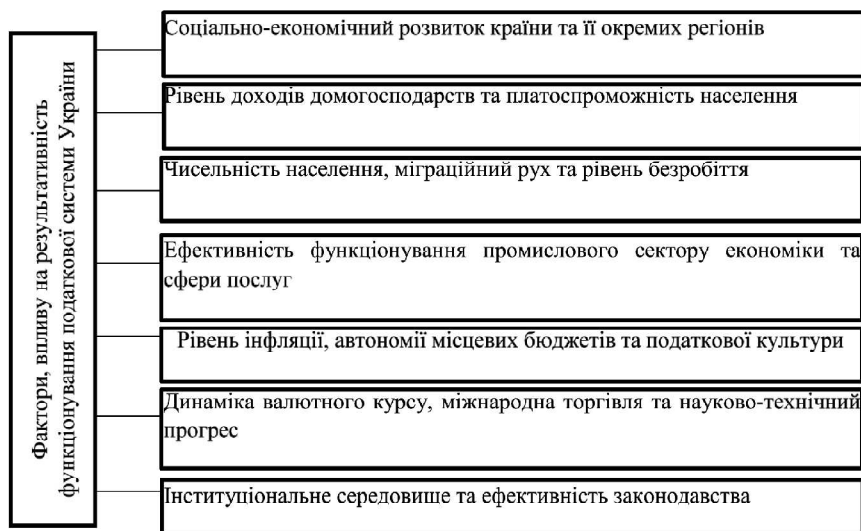


Рис. 1. Фактори системного впливу на функціонування податкової системи України

Джерело: побудовано за даними [1].

Насамперед, слід визначити основні фактори, що впливають на ефективність кількісного та динамічного аналізу збору податків, зборів та інших платежів (Рис. 1).

У зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні відбулися зміни в податковому законодавстві. Зокрема, було введено такі нововведення [2]:

- суб'єкти господарювання, які мають річний дохід до 10 млрд. грн і не мають обмежень щодо кількості працівників, отримали можливість користуватися спрощеною системою оподаткування третьої групи зі ставкою 2%;

- платники єдиного податку першої та другої груп отримали можливість добровільної сплати цього податку;

- фізичні особи-підприємці (ФОП) першої, другої та третьої груп, а також самозайняті особи, були звільнені від обов'язкової сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) за себе;

- за несвоєчасне подання звітності або сплату податків не передбачено застосування штрафних санкцій, оскільки контроль за сплатою податків покладено на податкові органи.

Ці податкові зміни покликані стимулювати розвиток бізнесу і вже зараз можна спостерігати позитивні результати від запровадженої реформи. Завдяки пільгам малий і середній бізнес отримав можливість для перезапуску. У системі "Кабінет платника податків" було спрощено процеси, що вже активно використовують підприємці. Спрощена система оподаткування дозволила суттєво знизити податковий тягар для малого бізнесу, як за податковими ставками, так і за адміністративними витратами на подачу звітності [6]. Проте 18 липня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив законопроект, що вносить зміни до Державного бюджету та Податкового кодексу. У фінальній версії цих змін було вирішено не підвищувати ПДВ, проте розширити базу оподаткування військовим збором і суттєво підвищити його ставки. Пропонується наступне [15]:

- збільшення ставки військового збору для фізичних осіб із 1,5% до 5%;

- введення військового збору для юридичних осіб, включаючи тих, хто перебуває на загальній або спрощеній системі оподаткування, у розмірі 1% від доходу;

- запровадження військового збору для ФОПів першої, другої та четвертої груп у розмірі 5% від двох мінімальних зарплат на місяць, що загалом становить 800 грн на місяць;

- встановлення військового збору для ФОПів третьої групи у розмірі 1% від доходу (загалом ФОПи третьої групи сплачуватимуть 6% від доходу: 5% — єдиний податок і 1% — військовий збір).

Крім цього, уряд пропонує розширити військовий збір на певні види операцій. Ці ініціативи були

розроблені в рамках програми співпраці з МВФ у лютому 2024 року, коли виникла потреба у пошуку додаткових джерел доходів у розмірі 0,5% від ВВП.

Уряд пропонує внести зміни в адміністрування ряду податків, зокрема [12]:

- встановити авансові внески на сплату податку на прибуток для підприємств, що займаються продажем пального. Ці внески становитимуть половину мінімальної зарплати за кожен кубометр резервуарів, які використовуються для зберігання бензину та дизельного пального;

- вимагати від платників податків здійснювати інвентаризацію основних засобів, товарно-матеріальних цінностей і готівки на запит контрольних органів;

- надати право податковим органам бути присутніми під час інвентаризації. У разі відмови платника податків допустити податківців до інвентаризації, пропонується накладати арешт на його майно.

У післявоєнний період передбачається перехід від податку на прибуток підприємств до податку на виведений капітал зі ставкою 15%. Податок на виведений капітал передбачає оподаткування лише тих коштів, які виплачуються власникам у вигляді дивідендів, залишаючи прибуток компанії неоподаткованим до моменту його виведення, що дає суб'єктам бізнесу можливість реінвестувати свій дохід у розвиток, не сплачуючи податки до моменту виплати доходів власникам. Операції, які підпадають під податок на виведений капітал, включають виплату дивідендів на користь осіб, що не є платниками цього податку, а також платежі у грошовій чи натуральній формі на користь власників корпоративних прав. Також під оподаткування потрапляють комісійні, відсотки за кредитами, страхові платежі та безоплатне надання товарів або послуг [16].

Юридичні особи, нерезиденти та постійні представництва, що здійснюють господарську діяльність як в Україні, так і за її межами, будуть платниками цього податку, тоді як неприбуткові організації звільняються від цього обов'язку. Основні переваги такого податку полягають у стимулюванні ділової активності, залученні

інвестицій та зростанні надходжень від ПДВ і податку на заробітну плату. Оскільки компанії будуть більше інвестувати у свій розвиток, це сприятиме інноваціям та збільшенню обороту товарів і послуг. Також зростає прозорість фінансової звітності, оскільки більше не буде потреби ретельно перевіряти витрати компаній, що зменшить ризики заниження доходів [18].

Важливою перевагою є зниження податкового навантаження для середнього бізнесу порівняно з великими підприємствами. Під час війни виникла необхідність заохочувати українців, які залишилися в країні, декларувати свої доходи, а підприємства — легально сплачувати заробітну плату своїм працівникам, що стало підґрунтям для зниження ставки податку на доходи фізичних осіб до 10% (на територіях, де ведуться активні бойові дії — до 5%).

Однак у післявоєнний період планується підвищення ставок податку на доходи фізичних осіб, а всі надходження від ПДФО мають спрямовуватися до місцевих бюджетів протягом трьох-п'яти років. Крім того, військовий збір, який є частиною ПДФО і чинить тиск на заробітну плату, пропонується скасувати. Для компенсації втрат від скасування військового збору уряд вважає за доцільне підвищити ставку ПДВ на 1—2%, що допоможе покрити відповідні надходження.

Запровадження прогресивної системи оподаткування планується через 3-5 років після завершення війни. Це питання викликає суперечливі погляди. Деякі фахівці вважають, що прогресивне оподаткування може збільшити фінансове навантаження на роботодавців, що, в свою чергу, може стимулювати розвиток тіньового сектору. Інші, навпаки, стверджують, що рівномірний розподіл податкового тягаря є проявом соціальної справедливості. Є й думка, що при правильному підході і ретельних економічних розрахунках така система оподаткування значно збільшить доходи місцевих бюджетів [10].

Також важливим аспектом є стабілізація податкового законодавства. Часті зміни в Податковому кодексі України та інших нормативних актах створюють невизначеність для бізнесу та не сприяють належному виконанню податкових обов'язків. Внесення стабільності в законодавчу базу сприятиме підвищенню відповідальності платників податків (Рис. 2).

Однією з головних проблем функціонування податкової системи в Україні є відсутність довгострокової стратегії її розвитку та чіткого плану щодо використання податкового механізму. На сьогодні, в умовах масштабних трансформацій у різних секторах економіки, розвиток податкової системи повинен базуватися на визначенні національних пріоритетів, врахуванні євроінтеграційного напрямку [8].

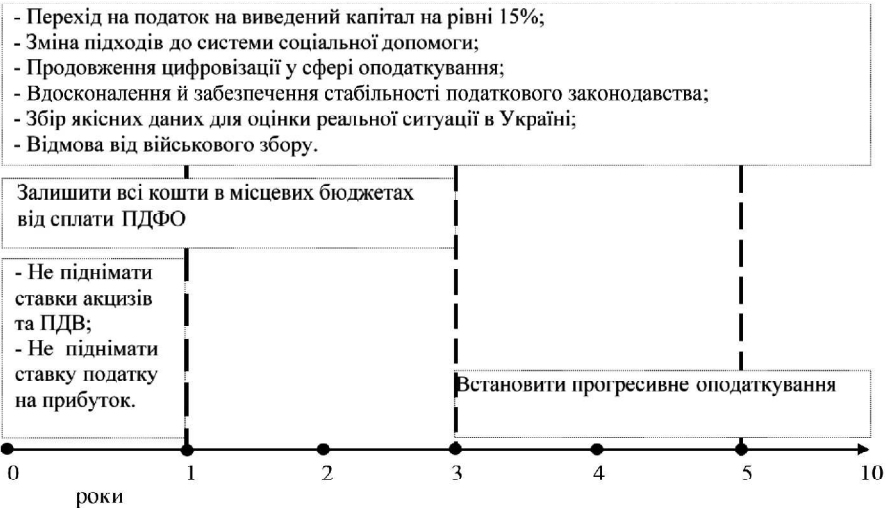


Рис. 2. Пропозиції та зміни щодо підвищення якості податкового регулювання в умовах економічної нестабільності України у повоєнний період розвитку

Джерело: розроблено автором.

Позначимо через коефіцієнт взаємного впливу i -го фактора зовнішнього середовища на j -й показник податкових надходжень від k -го платника податків в межах національної економіки. Тоді показники взаємовпливу зовнішнього середовища і податкових агентів на ефективність податкової системи країни матимуть вигляд:

$$\lambda_{iZ}^k = \frac{\Delta Z_r}{Z_m} \quad (1),$$

$$\lambda_{iV}^k = \frac{\Delta V_r}{V_r} \quad (2),$$

$$\lambda_{iE}^k = \frac{\left[V_r (\lambda_{iV}^k - \lambda_{iZ}^k) \right]}{\left[(1 + \lambda_{iZ}^k) (V_r - Z_m) \right]} \quad (3).$$

Така форма факторів взаємовпливу зручна тим, що їх можна складати стосовно одного показника податкової системи, тобто можна визначити вплив сукупності зовнішніх факторів на відповідний показник. Від'ємна величина коефіцієнта взаємовпливу зовнішніх факторів на збирання податків вказує на негативний вплив їх на ефективність, а додатна — на збільшення ефективності системи.

Якщо через Λ позначити множину коефіцієнтів λ_{ij}^k , тоді взаємовплив зовнішнього середовища і всіх учасників податкової системи є функцією $f(\Lambda)$. На цій основі ми можемо обґрунтувати конкретні вимоги до ефективної податкової системи України, а саме [7, 9]:

— зближення умов оподаткування фізичних та юридичних осіб через поступове вирівнювання ставок на різні види платежів;

— зниження витрат на процес оподаткування для платників, що не повинно негативно впливати на розвиток податкових компетенцій та культури, а також на боротьбу з податковими злочинами та корупцією;

— орієнтація податкової системи на підтримку сталого розвитку, конкурентоспроможності вітчизняного

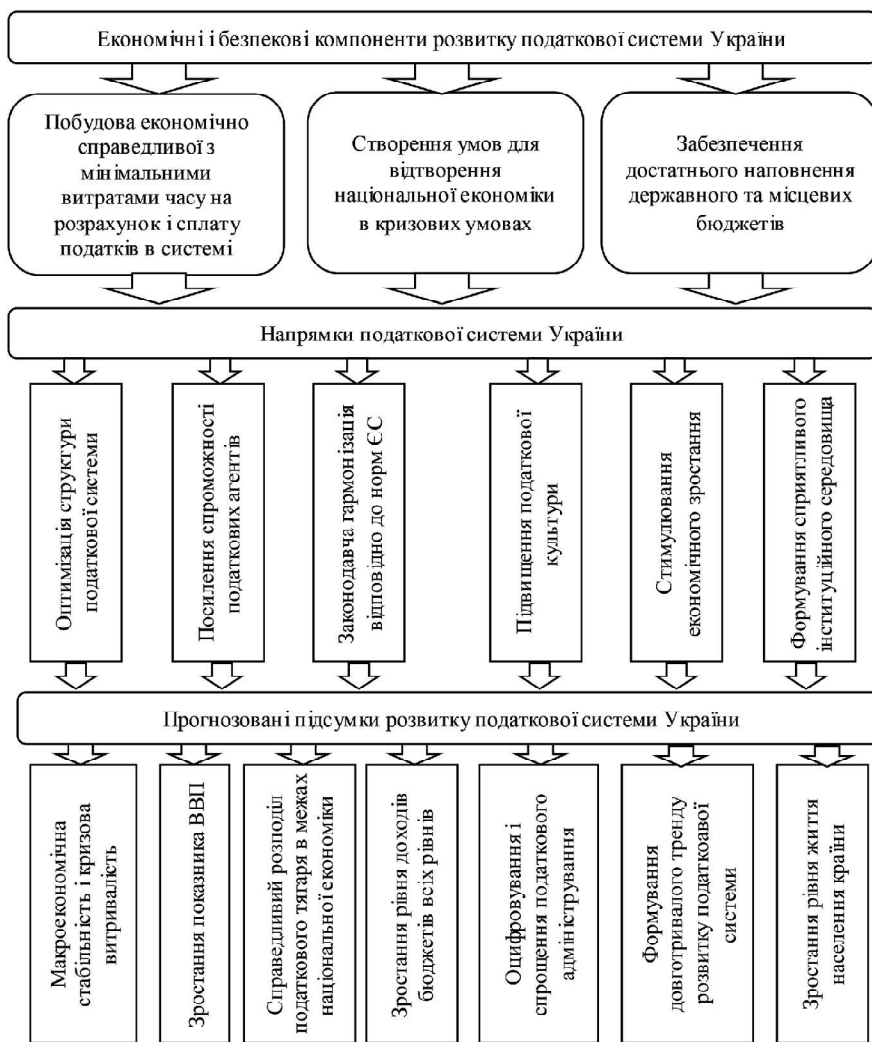


Рис. 3. Модель концептуального розвитку податкової системи України в умовах економічної нестабільності

Джерело: розроблено автором.

бізнесу, зростання зайнятості населення та впровадження екологічних ініціатив;

- формування податкової системи як єдиного механізму з чіткими цілями, об'єктами оподаткування, прозорими алгоритмами адміністрування та визначеними бюджетними зарахуваннями;

- оподаткування повинно забезпечувати соціальну справедливість, сприяти зростанню підприємницької активності, а податкове навантаження має бути збалансованим;

- створення простої та економічно справедливої системи, яка мінімізує витрати часу на розрахунок і сплату податків;

- сприяння сталому економічному розвитку та забезпечення достатнього наповнення державного і місцевих бюджетів.

Основні напрями розвитку податкової системи включають:

- створення сприятливого інституційного середовища та вдосконалення законодавчої бази з акцентом на боротьбу зі схемами ухилення від сплати податків, зокрема покращення адміністрування ПДВ;

- впровадження ефективних інституційних механізмів для розвитку податкового контролю;

- забезпечення чітких і однозначних правил сплати та адміністрування податків, щоб уникнути різного трактування законодавчих норм;

- підвищення податкової культури шляхом побудови довірливих стосунків між платниками податків та Державною фіскальною службою на основі взаємодопомоги та прозорості доступу до інформації про сплату податків;

- стимулювання економічного зростання через спрощення податкових правил, підвищення конкурентоспроможності підприємств, легалізацію тіньової економіки та підтримку інноваційно-інвестиційної активності;

- посилення спроможностей місцевих органів влади через розвиток фіскальної децентралізації, що сприятиме адміністративного та фінансово-економічного потенціалу на місцях (Рис. 3).

Основними стратегічними орієнтирами розвитку податкової системи України нами визначено:

- поступове вирівнювання податкового тиску між різними категоріями платників, незалежно від характеру їх діяльності;

- впровадження більш ефективного контролю за витратами виробничих підприємств;

- створення сприятливих умов для залучення іноземних

інвестицій через вдосконалення системи оподаткування;

- оптимізація адміністративних витрат, пов'язаних з оподаткуванням;

- раціоналізація податкових ставок для підтримки економічного зростання.

Водночас практика функціонування податкової системи свідчить про суттєві проблеми щодо дотримання балансу інтересів населення, органів управління різних рівнів та суб'єктів господарювання. Так, підвищення рівня податкового навантаження супроводжується зниженням економічного розвитку з одночасним підвищенням рівня наданих суспільних благ як результату збільшення соціальних видатків [17]. З іншої сторони, зниження податкового навантаження тягне за собою економічне зростання в результаті активізації суб'єктів господарювання та одночасне зниження якості надання суспільних благ (Табл. 2).

Така залежність вимагає обґрунтованого вираженого підходу до встановлення та справляння податків і ведення податкової політики на місцевому рівні. А враховуючи обмеженість дослідження податкової системи умовою реформи місцевого самоврядування в Україні, основний акцент варто зробити саме на питанні концеп-

туалізації її розвитку в напрямі забезпечення спроможності місцевого самоврядування. Ці кроки допоможуть створити стабільну та прозору податкову систему, яка сприятиме відновленню економіки та залученню інвестицій у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досліджено особливості формування податкової системи України в умовах економічної нестабільності, що виникла внаслідок зовнішніх та внутрішніх викликів, таких як військовий стан. Дослідження виявило необхідність адаптації податкового механізму до нових умов, щоб забезпечити економічну стабільність та відновлення підприємницької активності. Сформовано перелік ключових чинників, що впливають на результативність податкової політики України під час кризи. Зокрема, було визначено важливість гармонізації податкового законодавства з європейськими стандартами, підтримки малого бізнесу через спрощені форми оподаткування та розвиток електронного адміністрування для зниження корупційних ризиків.

Оцінено вплив податкових реформ на підприємницьку діяльність в умовах війни та з'ясовано, що введення податкових пільг, тимчасових канікул та спрощених процедур подачі звітності суттєво сприяли стабілізації малого та середнього бізнесу, а також збереженню робочих місць у критичних секторах економіки. Розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку податкової системи України у післявоєнний період і запропоновано впровадження прогресивного оподаткування, підтримку інноваційних секторів економіки через податкові преференції, а також підвищення прозорості та стабільності податкового законодавства для покращення інвестиційного клімату.

Література:

1. Андрієнко К., Артюх О. Проблемні аспекти сучасної податкової системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 4. С. 1—10. doi:10.46299/j.isjmef.20230204.01.
2. Вінокуров Ярослав. Треба фінансувати війну. Які податки зростуть. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/07/18/716819/> (дата звернення: 12.09.2024).
3. Волощук М.Г., Матьола І.І., Карабін Т.О., Білаш О.В. Становлення та розвиток податкової системи України: монографія. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 172 с.

Таблиця 2. Оцінка перспектив покращення та стабілізації податкової системи України у повоєнний період

Перспектива розвитку	Загальна характеристика	Вплив на економіку країни	Формування інвестиційної привабливості країни	Складові покращення бізнес-клімату
Зниження податкового навантаження	Зменшення ставок податків для бізнесу	Стимулювання підприємницької активності та зростання економіки	Підвищення інтересу інвесторів до національної економіки	Спрощення процедур оподаткування, зниження витрат на адміністрування
Діджиталізація податкових процесів	Впровадження електронних сервісів для адміністрування податків	Підвищення ефективності збору податків і прозорості	Інвестори матимуть більшу впевненість у прозорості та стабільності системи	Зменшення корупційних ризиків, покращення відносин з бізнесом
Реформування податкового законодавства	Стабілізація законодавчої бази та зменшення частоти змін	Створення сприятливого правового поля для бізнесу	Інвестори будуть зацікавлені у стабільному регуляторному середовищі	Прозорі та передбачувані податкові умови для бізнесу
Податкові пільги для інвесторів	Надання податкових пільг для стратегічних інвесторів	Залучення іноземних інвестицій та підвищення капіталовкладень у країну	Інвестори отримають додаткові стимули для інвестування	Полегшення старту нових проєктів, зниження ризиків для бізнесу
Підтримка малого та середнього бізнесу	Введення пільг та спрощених умов для МСБ	Підвищення рівня зайнятості та зростання ВВП	Інвестиції у МСБ підвищать стійкість економіки	Створення нових робочих місць, зростання підприємницької активності

Джерело: розроблено автором.

4. Десятнюк О.М., Фільо М.М. Домінанти мінімізації податкових втрат: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 262 с.

5. Добрунік Т. Спрощена система оподаткування: фінансова значимість та пріоритети розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>.

6. Доходи державного бюджету України в 2021-2023 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/> (дата звернення: 15.09.2024).

7. Іванишина О. С., Прокопенко І. А., Панура Ю. В. Удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. — URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8775> (дата звернення: 15.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.75.

8. Крюкова І., Андрющенко І., Руденко С. Сучасні виклики і завдання для податкової системи України у контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № (19). С. 158—165. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.19>.

9. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Мосолова Ю. О. Спрощена система оподаткування як мікроекономічний фінансовий регулятор. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 228—234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-228-234>.

10. Ляхова О. О., Садовий Д. Ю. Проблематика розвитку системи оподаткування суб'єктів бізнесу в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2023. С. 195—

196. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=196> (дата звернення: 15.09.2024).

11. Мальована Д. О., Старкова Ю. О., Шашко М. Д. Сучасна система податків України та її основні недоліки. Юридичний науковий електронний журнал, 2021. № 11. С. 469—472. DOI: doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/120.

12. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf. (дата звернення: 15.09.2024).

13. Петрашевська А., Колонтай С., Смірнова К., Більчинський М. Сучасні види системи оподаткування, їх переваги та недоліки. Підприємництво та інновації. 2024. № (30). С. 21—26. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.3>.

14. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 15.09.2024).

15. Скорик М. О., Брухаль В. Р. Податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 173—177. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-34>.

16. Скрипник С.В., Боярова О.А., Дем'янишина О.А. Очікування бізнесу від нової системи оподаткування. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 13—18. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/4.pdf. (дата звернення: 15.09.2024). DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.13](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.13).

17. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України. Економіка та суспільство. 2024. № (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>.

18. Paientko Tetiana, Oparin Valeriy. Reducing the Tax Burden in Ukraine: Changing Priorities. Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Sciendo. 2020. Vol. 28 (3). P. 98—126. DOI: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.28>.

References:

1. Andriienko, K., Artiukh, O. (2023), "Problematic aspects of the modern tax system of Ukraine", International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 2, no. 4, pp. 01—10. doi:10.46299/j.isjmf.20230204.01.

2. Vinokurov Yaroslav (2024), "We need to finance the war. What taxes will increase". URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/07/18/716819/> (Accessed 12 Sep 2024).

3. Voloshchuk, M.H., Matola, I.I., Karabin, T.O., Bilash O.V. (2021), "Formation and development of the tax system of Ukraine", Uzhhorod: Vydavnytstvo Oleksandry Harkushi.

4. Desyatnyuk, O.M., Filho, M.M. (2015), "Dominants of tax loss minimization: monograph". Ternopil: TNEU, 262 p.

5. Dobrunik, T. (2024), "Simplified taxation system: fiscal significance and development priorities", Economy and Society, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>.

6. State budget revenues of Ukraine in 2021—2023. (2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/> (Accessed 15 Sep 2024).

7. Ivanyshyna, O., Prokopenko, I. and Panura, J. (2021), "Improving the tax system as a factor in improving the economic and financial security of the state", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8775> (Accessed 15 Sep 2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.75](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.75)

8. Kryukova, I., Andriushchenko, I., & Rudenko, S. (2024), "The modern challenges and tasks for the tax system of Ukraine in the context of sustainable development", Taurida Scientific Herald. Series: Economics, (19), pp. 158—165. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.19>.

9. Liakhova, O. O. & Sadovyi, D. Yu. (2023), "Problems of development of the system of taxation of business entities in Ukraine", Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v Ukraini: Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, pp. 195—196. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=196>. (Accessed 15 Sep 2024).

10. Loboda, N. O., Chabaniuk, O. M., & Mosolova, Yu. O. (2021), "Simplified taxation system as a microeconomic fiscal regulator", Biznes Inform, vol. 4, pp. 228—234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-228-234>.

11. Malovana, D. O., Starkova, Yu. O. & Shashko, M. D. (2021), "The modern tax system of Ukraine and its main disadvantages", Yurydychni naukovy elektronnyi zhurnal, № 11. pp. 469—472. DOI: doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/120.

12. National Revenue Strategy until 2030. "Ministerstvo finansiv Ukrainy". Available at: https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf. (Accessed 15 Sep 2024).

13. Petrashevska, A., Kolontai, S., Smirnova, K., & Bilchynskyi, M. (2024), "Modern types of the taxation system, their advantages and disadvantages", Entrepreneurship and Innovation, (30), pp. 21—26. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.3>.

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax code of Ukraine", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/2755-17> (Accessed 15 Sep 2024).

15. Skoryk, M. O., & Brukhal, V. R. (2023), "Tax incentives for business under martial law", Molodyi vchenyi, vol. 4 (116), pp. 173—177. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-34>.

16. Skrypyuk, S.V., Boyarova, O.A., Demyanyshina, O.A. (2022), "Expectations of business from the new taxation system", Economy and the State, vol. 1, pp. 13—18. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/4.pdf. (Accessed 15 Sep 2024). DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.13](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.13).

17. Smyrna, K. (2024), "The main problems of the Ukrainian taxation system", Economy and Society, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>.

18. Paientko, Tetiana, Oparin, Valeriy (2020), "Reducing the Tax Burden in Ukraine: Changing Priorities", Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Sciendo, vol. 28 (3), pp. 98—126. DOI: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.28>.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.

УДК 330.13.131.7:627.212:004

*T. Zhytomyrska,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management in the Transportation Sector,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7015-0819>*

*A. Haidarzhy,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management in the Transportation Sector,
Assistant Director of Teaching and methodological work,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4072-1772>*

*M. Musorina,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Marine Power Plants and Systems,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0769-2199>*

*I. Smyrnova,
Doctor in Pedagogical Sciences, Professor, Assistant Director
of Academic and Pedagogical Activities,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2085-5391>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.15

DIGITALIZATION OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF SEAPORTS

*Т. М. Житомирська,
к. пед. н., доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
А. І. Гайдаржи,
к. пед. н., ст. викладач кафедри управління в транспортній галузі, заступник директора з навчально-методичної
роботи, Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
М. О. Мусоріна,
к. пед. н., доцент кафедри суднових енергетичних установок і систем,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
І. М. Смирнова,
д. пед. н., професор, заступник директора з науково-педагогічної діяльності,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

The relevance of the research is shaped by the rapid development of digital technologies and the globalization of the world economy, within which seaports face the necessity of constantly improving the efficiency and adaptability of their operations. In particular, this need arises from the increase in global trade volumes and the intensification of competition in the maritime sector, which require ports as complex infrastructure systems to ensure seamless and efficient processing of vessels, passengers, and cargo. Considering the outlined specifics, as well as the central role of ports in the global economy, the digital transformation of their operational management becomes an essential condition for their successful functioning. Thus, the article aims to identify the features of digitalization in the operational management of seaports. The research highlights that the digitalization of ports requires more than just implementing individual technologies. It involves

creating an integrated system that covers all aspects of port operations, from planning and managing vessel traffic to handling cargo and maintaining security control. In this context, a seaport has a rather complex operation related to servicing vessels, passengers, and cargo. Note that the digitalization of planning and coordination involves creating schedules for vessel arrivals and departures, allocating berths and docking points, planning transshipment operations, and coordinating the activities of all participants in port operations. This process is essential for improving the efficiency, throughput, and competitiveness of ports. The digitalization of cargo handling processes in ports involves the reception, storage, and dispatch of various types of cargo, the use of specialized equipment, and the quality control of cargo processing. It is a pathway to enhancing their efficiency, throughput, and competitiveness in the global market. The digitization of vessel servicing processes involves tugging vessels, docking them at berths, disconnecting them from berths, supplying vessels with water, fuel, and provisions, and organizing ship maintenance work. It has been demonstrated that this process aims to enhance the efficiency, safety, and competitiveness of ports in the global market. The digitization of maritime security control involves ensuring the safety of personnel and vessels, preventing accidents, and protecting port areas. This process aims to enhance protection, optimize operations, reduce costs, and improve overall port efficiency.

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та процеса-ми глобалізації світової економіки, в умовах яких морські порти стикаються з необхідністю по-стійного підвищення ефективності та адаптивності своїх операцій. Зокрема, ця потреба вини-кає через зростання обсягів світової торгівлі та посилення конкуренції в морській галузі, що вимагає від портів, як складних інфраструктурних комплексів, забезпечення безперервної та ефективної обробки суден, пасажирів і вантажів. З урахуванням зазначеної специфіки та клю-чової ролі портів у світовій економіці, цифрова трансформація операційного менеджменту стає необхідною умовою для їх успішного функціонування. Отже, метою статті є визначення особ-ливостей цифровізації операційного менеджменту морських портів. У дослідженні підкрес-люється, що цифровізація портів передбачає не просто впровадження окремих технологій, а створення єдиної інтегрованої системи, яка охоплює всі аспекти діяльності порту: від плану-вання та управління рухом суден до обробки вантажів і контролю безпеки. Морський порт, як суб'єкт господарювання, має складну структуру діяльності, пов'язану з обслуговуванням су-ден, пасажирів та вантажів. Констатовано, що цифровізація процесів планування та коорди-нації охоплює складання графіків прибуття і відправлення суден, розподіл причалів і стикуваль-них місць, планування перевантажувальних робіт, а також координацію дій усіх учасників пор-тових операцій. Цей процес є ключовим фактором підвищення ефективності, пропускної здат-ності та конкурентоспроможності портів. Цифровізація процесів обробки вантажів у портах охоп-лює приймання, зберігання та відправлення вантажів різних типів, використання спеціалізова-ного обладнання, а також контроль якості обробки вантажів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності портів, їхньої пропускної здатності та конкурентоспроможності на світовому рин-ку. Цифровізація процесів обслуговування суден охоплює операції з буксирування, шварту-вання, від'єднання від причалів, забезпечення суден водою, паливом, провіантом, а також організацію ремонтних робіт. Доведено, що цей процес спрямований на підвищення ефектив-ності, безпеки та конкурентоспроможності портів на світовому ринку. Цифровізація контролю безпеки морських портів охоплює безпеку персоналу та суден, запобігання аварійним ситуа-ціям і охорону території порту. Цей процес спрямований не лише на підвищення рівня безпеки, але й на оптимізацію операцій, зниження витрат та покращення загальної ефективності роботи порту.

Key words: personnel safety; terminals; docks; port operations; accident prevention.

Ключові слова: безпека роботи персоналу; термінали; причали; діяльності порту; запобігання аварій-ним ситуаціям.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of this research is shaped by the rapid development of digital technologies and globalization of the world economy, within which seaports face the need for constant improvement of efficiency and adaptability

of their operations. The growth of global trade volumes and increasing competition in the maritime industry require ports, as complex infrastructure facilities, to ensure the uninterrupted and efficient handling of ships, passengers, and cargo. Given the outlined specifics, as well as the core

key role of ports in the global economy, the digital transformation of their operational management becomes an essential condition for their successful functioning.

The digitalization of seaports is currently a global trend that continues to expand, covering an increasing number of docks, terminals, warehouses, and pilot services worldwide. Many large and medium-sized ports are actively adopting digital solutions to boost efficiency, security, and competitiveness.

For example, the ports of Scandinavia and the North Sea (Rotterdam, Hamburg, Copenhagen) are known for their ambitious digital transformation plans. Ports in China and Singapore are pioneers in adopting new technologies such as automation and artificial intelligence.

From the existing experience of port digitalization, it is evident that digital technology implementation increases port capacity, reduces operational costs, improves service quality, and ensures a higher level of competitiveness.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

The study of theoretical and practical aspects of seaport management, especially the implementation of innovative technologies, is a significant area of scientific research internationally and in Ukraine. Scholars such as Morkunas V.Y., Pashen J., Boon E., Kulisheva O., Kotenko V., and Yakovtsev S. emphasize the importance of digital transformation in port management. At the same time, Melnyk O.M., Onyshchenko O.A., Vasalatiy N.V., Koryakin K.S., Pulayev I.O., Shchenyavskiy H.S., and others highlight the necessity of digital transformation specifically in the operational management of ports, as it encompasses all aspects of their activities, from vessel reception to customer service.

Thus, a detailed study of the features of digital transformation in the operational management of seaports is a relevant scientific task.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The article aims to identify the characteristics of digitalization in the operational management of seaports.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

The study highlights the high level of complexity in the operations of seaports related to servicing vessels, passengers, and cargo. To enhance efficiency and competitiveness, ports integrate digital technologies into every aspect of their operations. This process is a response to the growing volumes of global trade, changes in cargo structures, increasing economic demands, and heightened competition [1; 2].

Thus, the sustainable increase in global trade volumes is a characteristic feature of modern globalization. It leads to a rise in transportation volumes, which in turn results in the overloading of port infrastructure, slowing down the processing of vessels and cargo. It negatively impacts the cost of logistics operations and customer satisfaction.

Table 1. Problems of planning and coordination processes in seaport operations

Components complicating operational management	Features complicating operational management	Digital Technologies Addressing These Issues
Complexity and interdependence of processes	Planning in ports involves the coordination of a large number of interrelated processes, from the arrival of the vessel to the dispatch of cargo.	Integrated planning systems Real-time management systems Intelligent data analytics Mobile applications
Time constraints	Any delay in one of the processes can lead to a «domino effect» and disrupt the entire port's schedule.	
High cost of downtime	The downtime of a vessel in port is associated with significant financial losses for all participants in the process.	

Source: formulated by the author based on [1; 3].

Ports need to continuously expand, modernize infrastructure, implement new technologies, and optimize processes to avoid negative consequences.

The constant and sometimes rapid change in cargo structures (such as the increase in container shipments and the emergence of new types of cargo like liquefied gas, wind turbines, etc.) requires appropriate flexibility in port infrastructure and technological equipment. Ports must be prepared to handle various types of cargo, which necessitates investing in versatile equipment and flexible technological solutions.

The growing awareness of a sea port's responsibility for environmental conditions leads to increased ecological requirements for port activities. Ports must implement environmentally friendly technologies, such as wastewater treatment systems and alternative fuel types use, which require significant investments and the development of new solutions.

The increasing number of seaports and the intensifying competition among them compel ports to continually seek new ways to attract customers and enhance their appeal. Ports must offer clients a wide range of services, high-quality customer service, competitive rates, and rapid cargo processing.

It is worth noting that through the constant updating of equipment and software, a comprehensive transformation is taking place that encompasses all aspects of port operations, from operational planning and resource management to ongoing interactions with clients and regulatory authorities. Thus, this is a set of changes that manifest in the following areas: planning and coordination; cargo handling; vessel servicing; security control.

We observe the continuous evolution of technologies, which contributes to the comprehensive digitalization of seaports, encompassing all aspects of their operations. Therefore, to define the essence of this process, let's take a closer look at how digital solutions impact each of the aforementioned areas.

Indeed, the digitalization of planning and coordination processes involves the scheduling of vessel arrivals and departures, allocation of berths and docking spaces, planning of transshipment operations, and coordination

Table 2. Problems of cargo handling processes in seaports

Components complicating operational management	Features complicating operational management	Digital Technologies Addressing These Issues
Increasing demands for the speed and accuracy of cargo handling	Increasing transportation volumes, shortening delivery times, and raising customer demands for order accuracy	Internet of Things (IoT) Robotics Artificial Intelligence Blockchain Digital Platforms
Insufficient transparency and traceability of cargo handling processes	The absence of a unified information system, difficulties in data exchange among various participants in the process, and the risk of loss or damage to cargo.	
Not always effective resource utilization	Inefficient use of warehouse space, equipment, and human resources	
Heightened safety requirements for cargo handling in ports	Risk of cargo damage, unauthorized access, hazardous cargo.	
Increased demands for the environmental sustainability of cargo handling processes	Emissions of harmful substances, water pollution, noise pollution.	

Source: formulated by the author based on [1; 4–6].

among all participants in port operations (freight forwarders, stevedores, customs officials, etc.) [1; 3].

Thus, this process is a core factor in enhancing the efficiency, capacity, and competitiveness of ports. This area of operational management is important due to issues such as (see Table 1): the complexity and interdependence of business processes; time constraints; the high cost of downtime.

Digitalization of the planning and coordination processes in seaport operations addresses the outlined issues through [1–3]:

1. The creation of integrated planning systems based on a platform that consolidates all data about vessels, cargo, berths, and port resources. It allows for:

- the automatic scheduling of vessel arrivals and departures, considering all constraints and priorities;
- optimizing the allocation of berths and docking spaces;
- planning transshipment operations based on the characteristics of the cargo and equipment.

2. The creation of real-time management systems aimed at monitoring vessel movement, equipment status, and berth occupancy online allows for prompt responses to changes in the situation and adjustments to the plan.

3. Focusing on intelligent data analytics, specifically the application of machine learning algorithms for demand forecasting, anomaly detection, and process optimization.

4. The creation of mobile applications with options for accessing information about port operations for all participants via mobile devices.

China, as one of the global leaders in maritime transport, is actively implementing digital technologies in its ports. An example of successful digital transformation is the creation of virtual models of the ports of Shanghai, Shenzhen, and Ningbo-Zhoushan. These models allow for the simulation of various scenarios, optimization of logistics processes, and increased operational efficiency of the ports. Additionally, digitalization promotes transparency and security in data exchange among all participants in port operations.

The digitalization of cargo handling processes in ports involves the reception, storage, and dispatch of various types of cargo (containers, bulk cargo, general cargo, etc.), the use of specialized equipment (cranes, forklifts, conveyors, etc.), and quality control of cargo handling. Thus, this is a path to increasing their efficiency, capacity, and competitiveness in the global market.

This area of operational management is important due to issues such as (see Table 2):

- increasing demands for the speed and accuracy of cargo handling;
- insufficient transparency and traceability of cargo handling processes;
- resource utilization is not always effective;
- heightened safety requirements for cargo handling in ports;
- increased demands for the environmental sustainability of cargo handling processes.

The digitalization of cargo handling processes in seaports addresses the outlined issues through [1; 4–6]:

1. The implementation of sensors for monitoring the condition of containers, temperature control, and the load levels of vehicles.

2. Automation of routine operations such as container movement, packing, and unpacking of cargo.

3. Optimization of transport routes, demand forecasting for port services, and automatic image recognition.

4. Ensuring transparency and security in data exchange, tracking cargo throughout the entire supply chain.

5. Creation of unified digital platforms for interaction among all participants in port operations, from freight forwarders to customs authorities.

Large American ports, such as Los Angeles and Long Beach, are pioneers in implementing comprehensive digital transformation. A hallmark of their approach is a systematic method to digital modernization, which involves not isolated solutions but the integration of various technologies. In particular, these ports actively utilize IoT technology for monitoring the condition of containers. Sensors installed on the containers provide continuous monitoring of their integrity, temperature, and other parameters, ensuring the preservation of cargo during transportation. Special containers with precise temperature control are provided for temperature-sensitive cargo. In addition, weight sensors allow for the optimization of vehicle loading, enhancing the efficiency of transport resources and reducing costs.

The digitalization of vessel servicing processes involves towing vessels, docking and undocking them, supplying ships with water, fuel, and provisions, and organizing repair work on the vessels [6–7]. Thus, this

Table 3. Problems in vessel servicing at seaports

Components complicating operational management	Features complicating operational management	Digital Technologies Addressing These Issues
Insufficient coordination between various port services	The lack of a unified information system and difficulties in data exchange between various services (pilotage, towing, customs, etc.) lead to delays and errors.	Automatic data exchange systems. Demand forecasting. Automation of routine operations. Electronic document management.
Long waiting times for vessels	Inefficient berth planning, delays in servicing, unforeseen situations (weather conditions, equipment breakdowns).	
High vessel servicing costs	Inefficient use of resources (tugs, energy, water), manual operations, accounting errors.	
Documentation errors	Paper-based documentation, risk of document loss, human error.	
Safety risks	Unauthorized access to the vessel, accidents, terrorist threats	

Source: formulated by the author based on [2; 6—7].

process aims to enhance the efficiency, safety, and competitiveness of ports in the global market [2]. This area of operational management is crucial due to issues faced by seaports, such as (see Table 3): insufficient coordination between different port services; long waiting times for vessels; high vessel servicing costs; errors in documentation; and safety risks.

The digitization of vessel servicing processes in seaports addresses these outlined problems through [6—7]:

1. Automatic data exchange systems, enable instant information sharing between all participants (vessels, ports, customs, agents). For example, AIS (Automatic Identification System) is used for tracking vessel movements and enabling electronic message exchanges between vessels and ports.

2. Demand forecasting enables the prediction of port workload, helping to more efficiently plan the use of berths, tugs, and other infrastructure. This minimizes vessel waiting times at anchorage.

3. Automation of routine operations increases task execution speed and reduces the number of errors. Examples include automatic mooring systems, robotic systems for cleaning vessels, and automated cargo identification systems.

4. Electronic document management reduces the time needed for document processing, ensures protection of information against loss and unauthorized access, and allows for tracking the movement of documents and responsible individuals.

The Port of Rotterdam, one of the largest in Europe, is a leader in implementing digital innovations. The port demonstrates how modern technologies can optimize vessel servicing [2].

For example, a vessel approaching the port is automatically identified using the AIS system. Artificial intelligence analyzes current loads and forecasts to determine the optimal berth for docking [7]. Next, the automatic mooring system ensures safe and efficient docking of the vessel. The entire process is accompanied by electronic document management and

data about the ship and cargo is stored on a unified digital platform, accessible to all stakeholders, from the ship's crew to customs authorities.

Digitalization of maritime port security involves processes aimed at ensuring the safety of personnel and vessels, preventing emergencies, and securing the port area. Thus, this process is aimed at enhancing security levels, reducing costs, and optimizing the overall efficiency of port operations.

This area of operational management is important due to issues such as (Table 4): increased safety requirements for personnel and vessels; complexity in preventing emergencies; significant efforts in securing the seaport area.

The digitization of safety control processes in seaports addresses outlined problems through [2—3]:

1. Early warning systems that analyze data from various sources (cameras, sensors) to detect signs of potential accidents.

2. Artificial intelligence that provides predictions of emergencies based on historical data. It can serve as the basis for facial recognition and access control systems.

Table 4. Problems of seaport security control

Components complicating operational management	Features complicating operational management	Digital technologies addressing these issues
Increased demands for the safety of personnel and vessels	Increasing number of regulations, the need for continuous safety monitoring, and the complexity of ensuring compliance.	Early warning systems for emergencies. Artificial intelligence. Drones
Complexity in preventing emergency situations	A large number of potential risks, the complexity of predicting emergency situations, and the need for rapid response	
Significant efforts required for port area security	Large areas, a variety of facilities, and the need for round-the-clock monitoring..	

Source: formulated by the author based on [2—3; 7].

3. Drones are used to inspect hard-to-reach areas and rapid response to incidents.

The ports of Singapore are a global leader in the field of digital security. One of the key elements of their system is an extensive network of surveillance cameras that covers the entire port area [2]. Thanks to the implementation of artificial intelligence, video data is analyzed in real-time [7]. AI algorithms can detect various deviations from normal operations, such as container falls, signs of fire, equipment damage, unauthorized access, and more. This approach ensures proactive safety monitoring and enables prompt responses to any incidents.

Digitalization of ports involves the isolated implementation of individual technologies, and integrated system creation encompasses all aspects of port operations [1; 6]. It is because all the highlighted areas of digitalization are closely interconnected. For example, optimizing planning (point 1) allows for more efficient organization of cargo handling (point 2) and vessel servicing (point 3). Moreover, safety control (point 4) is, in one way or another, an integral part of all processes [1—2; 7].

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The study emphasizes that the digitalization of ports involves the creation of an integrated system that encompasses all aspects of port operations — from planning and managing vessel traffic to cargo handling and security control. A seaport has a rather complex operation associated with servicing vessels, passengers, and cargo. In this regard, the following conclusions can be drawn regarding the features of digitalization in seaports:

1. The digitalization of planning and coordination processes involves scheduling the arrival and departure of vessels, allocating berths and docking points, planning cargo handling operations, and coordinating the activities of all participants in port operations. Thus, this process is a core factor in enhancing the efficiency, throughput, and competitiveness of ports.

2. The digitalization of cargo handling processes in ports involves receiving, storing, and dispatching various types of cargo, utilizing specialized equipment, and ensuring quality control in cargo handling. Thus, this is a way to enhance their efficiency, throughput, and competitiveness in the global market.

3. Digitalizing vessel servicing processes includes towing vessels, docking and undocking them, providing vessels with water, fuel, and supplies, as well as coordinating vessel maintenance work. Thus, this process aims to enhance the efficiency, safety, and competitiveness of ports in the global market.

4. The digitization of maritime security control involves processes to ensure the safety of personnel and vessels, prevent emergencies, and secure port areas. Thus, this process is aimed not only at enhancing safety levels but also at optimizing processes, reducing costs, and improving the overall efficiency of port operations.

Further research could focus on the development of intelligent port management systems based on artificial intelligence and blockchain, as well as the analysis of social and environmental aspects of digital transformation.

Література:

1. Kibik O., Kravchenko A. The strategy of development of the enterprise of port activity. *Економічні інновації*. 2012. Вип. 50. С. 217—224.

2. Кулішова О., Котенко В., Яковцев С. Перспективи впровадження цифрових технологій у процеси управління операційною безпекою морських портів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 11. С. 76—85.

3. Мельник О.М., Онищенко О.А., Васалатій Н.В., Корякін К.С., Пуляєв І.О., Щенявський Г.С. Технології інформаційної взаємодії у процесі підвищення безпеки мореплавства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2022. Том 33 (72), № 4. С. 260—265.

4. Morkunas V.J., Paschen J., Boon E. How blockchain technologies impact your business model. *Business Horizons*. 2019. № 62 (3). P. 295—306.

5. Мокляк М.В., Хаустова Е.О. Технологія blockchain в логістичній системі підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 1 (6). С. 66—69.

6. Тільняк Ю.Я., Корнага Я.І. Дослідження та застосування технології блокчейн у транспортній логістиці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 1 (83). С. 12—17.

7. Chuprina E., Zahorodnia Y., Petrenko O., Britchenko I., Goretzkyi O. Specific characteristics of seaports development in the context of digitalization: international experience and conclusions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. 10 (Special issue 1). P. 105—117.

References:

1. Kibik, O. and Kravchenko, A. (2012), "The strategy of development of the enterprise of port activity", *Ekonomiczni innovatsiyi*, vol. 50, pp. 217—224.

2. Kulishova, O., Kotenko, V. and Yakovtsev, S. (2022), "Prospects for the implementation of digital technologies in the operational security management processes of sea ports, *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 11, pp. 76—85.

3. Melnyk, O.M., Onyshchenko, O.A., Vasalatiy, N.V., Koryakin, K.S., Pulyaev, I.O. and Shchenyavskiy, G.S. (2022), "Technologies of information interaction in the process of improving maritime safety", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky*, vol. 4, no 33 (72), pp. 260—265.

4. Morkunas, V.J., Paschen, J. and Boon, E. (2019), "How blockchain technologies impact your business model", *Business Horizons*, vol. 62 (3), pp. 295—306.

5. Moklyak, M.V. and Haustova, E.O. (2018), "Blockchain technology in the logistics system of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*. 2018, vol. 1 (6), pp. 66—69.

6. Tylnyak, Yu.Ya. and Kornaga, Ya.I. (2019), "Research and application of blockchain technology in transport logistics", *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 1 (83), pp. 12—17.

7. Chuprina, E., Zahorodnia, Y., Petrenko, O., Britchenko, I. and Goretzkyi, O. (2022), "Specific characteristics of seaports development in the context of digitalization: international experience and conclusions", *International Journal of Agricultural Extension*, vol. 10 (Special issue 1), pp. 105—117.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.

L. Morozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
State University of Trade and Economics, Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>
N. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of Department of Finance,
State University of Trade and Economics, Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2972-5024>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.21

DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE

Л. С. Морозова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
Н. Г. Савченко,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

The article is devoted to the theoretical foundations of the development of digital technologies in the financial system of the state, the peculiarities of the influence of the digitalization process on the development of the financial market are considered and highlighted. The current legal acts contributing to the implementation and development of the digital transformation of the country's financial system have been analyzed. In Ukraine, the starting point for the development of the implementation of digital technologies on the financial market is the large-scale step-by-step plan developed by the National Bank of Ukraine (NBU) — the Strategy for the Development of Fintech in Ukraine until 2025, which is the first high-level document that describes the principles and elements of a stable fintech ecosystem, details the most important directions and delves into ecosystem development indicators in detail. The document is based on four basic building blocks of the modern Fintech ecosystem: regulatory policy, capital, demand and opportunities. The main advantages and risks of the development of digital technologies in the financial sphere are considered. It is well-founded that the financial system cannot function effectively if the population does not use financial services in the sphere of lending, investment, savings, etc. Users of financial services must be financially literate, because only in this case will the financial system function stably. That is why, it has been emphasized that in the conditions of widespread use of digital technologies, the sphere of financial services should be oriented to the population as much as possible. However, it should be noted that accelerating the digital literacy of the population and the introduction of modern information systems and digital technologies requires significant investments in modern technologies, which in the conditions of a full-scale war is a problematic issue for Ukraine.

Статтю присвячено вивченню теоретичних засад розвитку цифрових технологій у фінансовій системі держави, розглянуто та висвітлено особливості впливу процесу цифровізації на розвиток фінансового сектору. Визначено, що впровадження процесу цифровізації на вітчизняному фінансовому ринку потребує відповідного нормативного забезпечення розвитку цифрових технологій у фінансовій системі держави та імплементації чинного законодавства до законодавства країни ЄС. Проаналізовано чинні нормативно-правові акти, які сприяли розвитку цифрової трансформації фінансової системи країни. Обґрунтовано, що до основних факторів, які сприяли стрімкому розвитку цифрових технологій у світі, належать такі: всесвітнє зростання процесів діджиталізації, які охопили практично всі сфери життя людини, включно з фінансовим сектором; підвищення задоволеності споживачів фінансових послуг; розширення можливостей управління капіталом суб'єктів господарювання; зниження витрат усіх учасників фінансового ринку; прискорення фінансових операцій; збільшення територіального охоплення фінансовими послугами; підвищення прозорості відносин на фінансовому ринку. Розглянуто основні переваги та ризики розвитку цифрових технологій у фінансовій сфері. Зазначено, що в умовах широкого використання цифрових технологій сфера фінансових послуг має бути максимально орієнтована на потреби та запити населення. Широкий спектр цифрових фінансових технологій зумовлює необхідність побудови ефективної фінансової системи, а це, у свою чергу, потребує дотримання грамотного та системного підходу з боку держави щодо правового регулювання сфери фінансових технологій; приве-

дення нормативно-правової бази України до норм європейського законодавства; впровадження IT-технологій, що забезпечують сучасне впровадження цифрових інструментів; підвищення рівня фінансової грамотності населення, заснованого на простоті та доступності подання інформації; формування компетентного кадрового потенціалу у сфері цифровізації; фінансування новітніх наукових розробок.

Key words: digitalization, finance, financial system, financial technologies, digital transformation, digital technologies.

Ключові слова: діджиталізація, фінанси, фінансова система, фінансові технології, цифрова трансформація, цифрові технології.

SETTING THE TASK

The rapid development of digital technologies in the world is increasing its pace, which is manifested in the spread of digitalization processes in many spheres of society. In the financial market, operations are carried out using various mechanisms of financial technologies, a special place among which is given to cryptocurrency and blockchain, which by their nature replace funds and bank accounts, respectively, and thereby virtualize the process of managing financial flows.

Today, there are many discussions about financial technologies and economic substantiation of the value of digital assets, the possibility of their integration into the global financial system. In these discussions, both supporters and opponents of modern financial technologies present many convincing arguments, but it is unlikely to reach a unified opinion. Financial technologies are the future, but there is still no unified concept of the digital currency regulatory system in the world; therefore, the approach to understanding and relating to modern fintech systems and other digital technologies of the financial market is ambiguous and requires appropriate solutions, since several countries around the world have banned the use of cryptocurrencies.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The study of problematic issues related to digitalization in the financial market and ways to solve them are considered in the scientific works of O. Baranovskyi, O. Vovchak, S. Volosovych, V. Kovalenko, V. Korneeva, K. Kraus, A. Mazaraki, S. Naumenkova, S. Onyshko, L. Pavlenko, S. Tsyrylyk, I. Chugunov and others. However, despite the significant achievements of these scientists, it is worth noting that as a result of the rapid introduction of innovative financial technologies, the theoretical justification of digitalization of the financial market needs additional attention.

HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE OVERALL PROBLEM

The proper functioning and dynamic development of the financial market of Ukraine serves as a prerequisite for ensuring the steady rise of the country's economy. The implementation of digitalization processes in the financial market of Ukraine should ensure the effectiveness of the functioning of the country's financial system and increase

the quality of life in society. At the same time, the issue of formulating the main directions of further development of digital financial technologies on the financial market in conditions of uncertainty and risk remains relevant.

FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE

The goal of the article is to research the ways of digitalization of the financial market, to determine the main advantages and threats, to formulate the main directions of further theoretical and practical provision of the effectiveness of the use of financial technologies.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Digitalization of the economy has led to the need for digitalization of management processes and the introduction of modern software products. The issue of the implementation of digital technologies is important for scientific circles not only in Ukraine, but also abroad. The process of digitalization is insufficiently studied because of the rapid development of innovative technologies both in Ukraine and throughout the world. Modern scientists study the issue of introducing innovations in various fields, conduct scientific research in the financial sector. Ukrainian scientists, in particular V. Onyshchenko and A. Chervyak, believe that digitalization was first introduced precisely in the financial market [1, p. 10], and Y. Klapkiv, O. Hrybinenko, V. Zakolodyazhnyi, D. Tretyak, Litoshenko, B. Nicoletti, M. Eling and others study the essence of the new terms "digitalization", "digitization", "digital technologies", "virtualization" and methods of influence of these processes on the development of the financial market [3].

A significant feature of the modern development of the financial market is the widespread introduction of financial technologies, which contributed to the development of the appropriate category apparatus, where one of the most popular is the term "FinTech", which is considered among scientists in various aspects: FinTech innovations, FinTech services, FinTech business model, FinTech industry and FinTech technology. This multifaceted concept of "FinTech" has led to significant differences in the definition of this category in the scientific literature. But one of the most common approaches is FinTech as innovation, which is the closest to the concept of "financial innovation". FinTech innovations are always technological innovations, while unlike them, financial innovations are not always related to

the adaptation of certain information technologies to the financial market. The technological innovations that ensured the development of FinTech are: distributed access technologies (blockchain), artificial intelligence, big data analytics (Big Data), application programming interfaces, cloud technologies, biometrics, and others [2].

The reality of rapid transformation in the economy has recognized digitalization as a business need, because it provides an opportunity to work with the help of cloud services [1; p. 34]. Providers of innovations offer to satisfy the need for speed of change of services at the expense of cloud platforms, which will help to speed up the development of necessary programs, input of data, and will help to increase the possibilities of analytics. They create reliable applications, as well as facilitate the processes of managing features that are important to the user without problems from the main structure and safety. Fast installation without loss of time and accessibility for the consumer is important in the implementation of the digitalization process.

The benefits of digitalization are the rapid growth (exponential, not linear) of innovation, which helps to improve efficiency, increase productivity and reduce costs; rapid (unparalleled) growth of information volumes and the possibility of using them for new technologies; artificial intelligence which is the reality of our time — Chat GPT and others.

Along with the above mentioned advantages, the digitalization of the financial market has a number of disadvantages, in particular: the insufficient level of legal regulation due to the use of FinTech by companies with business models different from traditional institutions; spontaneity of decision-making by consumers of online services; limited access due to a certain level of skills and the availability of gadgets among users for online operations [5, p. 207]; Internet addiction.

In Ukraine, the starting point for the development of the implementation of digital technologies on the financial market is the large-scale step-by-step plan developed by the National Bank of Ukraine (NBU) — the Strategy for the Development of Fintech in Ukraine until 2025, which is the first high-level document that describes the principles and elements of a stable fintech ecosystem, details the most important directions and delves into ecosystem development indicators in detail. An important strategic direction of the Strategy is the development of the financial technology market and digitalization of the economy [6]. The strategy is based on a comprehensive study of the experience of more than 30 advanced and most developed Fintech ecosystems in the world and modern approaches to the effective management of the financial innovation market by global regulators. The document is based on four basic building blocks of the modern Fintech ecosystem: regulatory policy, capital, demand and opportunities.

The development of digital technologies contributes to the emergence of certain potential risks that affect the efficiency of the functioning of the financial market. These risks include: market risk, which implies negative consequences from a significant change in the market situation; cyber risk arising from the specifics of the financial technology environment; technological risk, which implies a violation of the uninterrupted provision of services due to failures or errors in the operation of the

service; legal risks related to insufficient protection of consumer rights [4, p. 64].

For Ukraine today, an important task is to ensure the effective functioning of modern digital technologies in the financial market, as objectively the most important part of the competitiveness of the financial system of Ukraine. To implement this task, it is advisable to implement coordinated measures, in particular:

1. Adherence to a balanced approach in the field of state regulation of the financial technology market. On the one hand, the task of the state is to create a favorable environment for the development of innovations, on the other — to control and minimize the risks associated with the functioning of the fintech market.

2. Introduction of open banking through the approval of the standards of the European directive PSD2 in Ukraine. Open banking involves "uniting" different banks and platforms into a single system and providing access to user data from different "points". The National Bank of Ukraine has already developed the concept and initiated the implementation of the standard at the legislative level. The main advantage of this initiative is that open banking is an incentive for competition [7].

3. Facilitating the process of cooperation between banks and fintech companies based on the involvement of fintech companies in outsourcing. They will help implement projects that require speed and flexibility. This trend also stimulates investments in startups by banks.

4. Increasing the level of financial literacy of the population, which is based on the simplicity and accessibility of information presentation, ergonomic and design solutions, the implementation of artificial intelligence elements, the development of robotic consulting and machine learning in the financial sphere.

5. Formation of personnel potential, which involves ensuring in the future access to specialists who possess key competencies for the fintech industry, creation of an attractive education system, as well as the implementation of a favorable immigration policy.

An important point in the development of financial technologies is the active participation of the National Bank of Ukraine, which not only fulfills the role of a mega-regulator, but also acts as an initiator and platform for the development of fintech projects.

Therefore, digitalization of the financial market opens up many opportunities for the effective functioning and development of the country's financial system: it contributes to the minimization of shadow flows of capital outside the budget, which increases trust in Ukraine on the part of financial partners; increasing the transparency and accountability of the use of funds; limiting corruption, tax evasion and facilitating the interaction of citizens with local and state authorities. In general, digitalization of the financial system is expected to bring improvements to the provision of services in the field of health care and education, promoting social integration and communication, ensuring satisfaction of the needs and interests of citizens.

CONCLUSIONS FROM THE CONDUCTED RESEARCH

The study and scientific analysis of the theoretical foundations of the digital transformation of the financial

system makes it possible to conclude that the main theoretical prerequisites for the active implementation of digital technologies in the financial system have been created in Ukraine. However, the war formed new paradigms of development, now the processes of digital transformation are intensifying in Ukraine, which leads to the search for non-traditional forms of innovative development and the need to introduce modern information systems and digital technologies. An important task is the development of appropriate tools, as well as complex and coordinated approaches to the implementation of digital technologies.

A wide range of digital financial technologies makes it necessary to build an effective financial system, and this, in turn, requires compliance with a competent and systematic approach on the part of the state regarding the legal regulation of the field of financial technologies; implementation of the normative and legal framework of Ukraine to the norms of European legislation; the introduction of information technologies that ensure the modern implementation of digital tools; increasing the level of financial literacy of the population, based on the simplicity and accessibility of information submission; formation of competent personnel potential in the field of digitalization; financing of the latest scientific developments.

In today's realities, the implementation of the above-mentioned measures will contribute to the promising development of digital financial technologies in the main spheres of society. However, it should be noted that accelerating the digital literacy of the population and the introduction of modern information systems and digital technologies requires significant investments in modern technologies, which in the conditions of a full-scale war is a problematic issue for Ukraine.

Література:

1. Онищенко В. О., Черв'як А. В. Вплив діджиталізації на рівень розвитку економіки // Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 15 жовтня 2019 р.). Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 10—12.
2. Чуницька І., Богріновцева Л. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. Економіка та суспільство. № 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342/2263>
3. Maiia Fedyshyn, Alla Abramova, Liudmyla Morozova, Ruslan Lavrov, Olena Kovalova, Oleksandr Malin. Development Fintech Ecosystem: Evidence of European Countries for Ukraine. International Journal of Computer Science and Network Security. VOL.22 No. 2, February 2022. Journal article.
4. Волосович С.В., Василенко А.В. Regtech в екосистемі фінансових технологій. 2019. № 15. С 62—68.
5. Калашнікова Т.В., Самохіна С.А. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні як фактор сприяння фінансовій інклюзивності. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2018. № 3. Серія Економічні науки. С. 201—210.
6. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року URL: bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finsovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686

strategiya-rozvitku-finsovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686

7. Морозова Л., Микитюк І. Теоретичні засади цифрової трансформації фінансової системи України. Ефективна економіка. 2024. № 3, URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3300/3336>

8. Концепція розвитку цифрових компетентностей. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

9. Vdovenko N., Deriy J., Seliverstova L., Kurmaiev P. (2019) Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. Journal of Supply Chain Management. 8 (4). p. 956—961.

References:

1. Onyshchenko, V. O. and Chervyak, A. V. (2019), "Impact of digitalization on the level of economic development", Rozvytok finansovoho rynku v Ukraini: zahrozy, problemy ta perspektyvy: materialy Mizhnarodnoi naukoivo-praktychnoi konferentsii [Development of the financial market in Ukraine: threats, problems and prospects: proceedings of the International Scientific and Practical Conference], PoltNTU, Poltava, Ukraine, 15 June, pp. 10—12.
2. Chynytskam I. and Bogrinovtsevam L. (2023), "Influence of digital technologies on the development of the financial market of Ukraine", Economics and Society, vol. 49, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342/2263> (Accessed 05 Sept 2024).
3. Fedyshyn, M. Abramova, A. Morozova, L. Lavrov, R. Kovalova, O. and Malin, O. (2022), "Development Fintech Ecosystem: Evidence of European Countries for Ukraine", International Journal of Computer Science and Network Security, vol.22, No.2.
4. Volosovych, S.V. and Vasylenko, A.V. (2019), "Regtech in Financial Technologies Ecosystem", Modern economics, vol. 15, pp. 62—68.
5. Kalashnikova, T.V. and Samokhina, S.A. (2018), "Development of the market of financial technologies in Ukraine as a factor favoring financial inclusiveness", Bulletin of KNAU named after V.V. Dokuchaev. Economic Sciences, vol. 3, pp. 201—210.
6. National Bank of Ukraine (2021), "Strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2025", available at: bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finsovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686 (Accessed 05 Sept 2024).
7. Morozova, L. and Mykytyuk, I. (2024), "Theoretical foundations of digital transformation of financial system of Ukraine", Efficient ekonomika, vol. 3, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3300/3336> (Accessed 05 Sept 2024).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Concept of development of digital competences", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (Accessed 05 Sept 2024).
9. Vdovenko, N. Deriy, J. Seliverstova, L. and Kurmaiev, P. (2019), "Formation of the information economy: Organizational and financial aspects", Journal of Supply Chain Management, vol. 8 (4), pp. 956—961.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2024 р.

К. В. Степанова,
д. е. н., професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

Л. М. Сорока,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.25

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

К. Stepanova,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Business and Tourism Management, Izmail State University of Humanities
L. Soroka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business and Tourism Management, Izmail State University of Humanities

STRATEGIC MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE FORMATION OF AN EFFECTIVE MARKETING PLAN OF THE ENTERPRISE

В статті було досліджено роль стратегічного менеджменту як основи для розробки маркетингових стратегій підприємства. Було визначено, що стратегічний менеджмент формує місію, бачення, цінності та довгострокові цілі, що дозволяє підприємству оцінювати свої сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Було сформовано підхід до інтеграції стратегічного управління та маркетингу, що передбачає узгодження стратегічних завдань з маркетинговими діями для досягнення корпоративних цілей і визначено, що синергія між цими двома елементами сприяє створенню ефективної стратегії, яка дозволяє підприємству досягати своїх цілей і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Було розроблено рекомендації щодо використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і віртуальна реальність, для підтримки ефективного стратегічного та маркетингового планування. Застосування цих технологій дозволяє аналізувати великі обсяги даних, забезпечувати прозорість і безпеку, а також створювати інноваційні маркетингові стратегії.

The article examined the role of strategic management as a basis for the development of the company's marketing strategies. It was determined that strategic management forms a mission, vision, values and long-term goals, which allows the enterprise to assess its strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats of the external environment. This contributes to the adaptation of marketing activities to real market conditions and effective use of resources. An approach to the integration of strategic management and marketing was formed, which involves the

coordination of strategic tasks with marketing actions to achieve corporate goals, and it was determined that the synergy between these two elements contributes to the creation of an effective strategy that allows the enterprise to achieve its goals and ensures long-term competitiveness. The problems and challenges of integrating strategic management into marketing activities were evaluated, among which the main ones are internal difficulties, such as insufficient alignment of goals between divisions and lack of communication, as well as external factors, including rapid changes in market conditions. One of the main internal difficulties is the lack of coordination of goals between different divisions of the enterprise. It was determined that to overcome these challenges, it is necessary to develop a comprehensive approach that includes organizational and technological measures. Recommendations were developed for the use of innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain and virtual reality to support effective strategic and marketing planning. The use of these technologies allows analyzing large volumes of data, ensuring transparency and security, as well as creating innovative marketing strategies. Forecasting future changes and their impact on the marketing activities of the enterprise allows you to adapt strategies to new market conditions, increase competitiveness and ensure long-term success. Thus, the interaction of strategic management and marketing becomes a key success factor in today's dynamic business environment.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, маркетингове планування, маркетинг підприємства, стратегічні цілі, ресурси підприємства, бізнес-середовище.

Key words: strategic management, marketing planning, enterprise marketing, strategic goals, enterprise resources, business environment.

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

В сучасних умовах ринкової економіки, яка характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами зовнішнього середовища та швидким технологічним розвитком, підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Стратегічний менеджмент, як процес розробки, впровадження та контролю стратегій, стає ключовим інструментом досягнення цих цілей, забезпечуючи довгострокову ефективність і успішність комерційної діяльності підприємства. Зокрема і маркетинг є однією з найважливіших функцій підприємства, що сприяє створенню та підтримки зв'язків із споживачами, визначенню їх потреб, формуванню попиту та просуванню продукції або послуг. Однак, без тісної інтеграції маркетингової діяльності зі стратегічним управлінням, підприємства ризикують втратити конкурентні переваги, що негативно позначається на їх позиціях на ринку та фінансових результатах. Таким чином, стратегічний менеджмент є фундаментальною основою для розробки ефективного маркетингового плану, що забезпечує узгодженість цілей маркетингу із загальною стратегією розвитку підприємства.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки комплексного підходу до поєднання стратегічного менеджменту та маркетингу, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах невизначеності та швидких змін ринкового середовища. Дослідження цих взаємозв'язків та впливу стратегічного управління на формування маркетингової стратегії допоможе підприєм-

ствам не лише адаптуватися до змін, а й проактивно реагувати на них, забезпечуючи свою довгострокову конкурентоспроможність та успіх на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Більшість дослідників погоджуються, що стратегічний менеджмент є комплексом процесів, спрямованих на розробку, впровадження та контроль за виконанням стратегій, які дозволяють підприємствам досягати своїх довгострокових цілей. Як зазначають Перерва І., Єдинак В. [6], стратегічний менеджмент визначає напрямок розвитку підприємства, включаючи його місію, бачення, цінності та довгострокові цілі, що дозволяє не тільки встановлювати свої пріоритети, але й ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Згідно з роботою Рудницької О., Комаровського А. [8], стратегічний менеджмент включає такі важливі аспекти, як аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз ресурсів та можливостей, розробка конкурентних стратегій та стратегій диференціації, що дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку. Портер підкреслює, що стратегічний менеджмент є ключовим інструментом для створення стійких конкурентних переваг. Значна частина наукових досліджень акцентує увагу на взаємозв'язку між стратегічним менеджментом і маркетинговим плануванням. Як стверджує Шульга А. [11], маркетингові стратегії мають базуватися на загальних стратегічних цілях підприємства, визначених стратегічним менеджментом. Це забезпечує узгодженість маркетингових заходів з довгостроковими пріоритетами організації та дозволяє ефективно використовувати ресурси.

Інші дослідники, такі як Мачіаріелло Дж., Друкер П. [13], також вказують на важливість стратегічного управ-

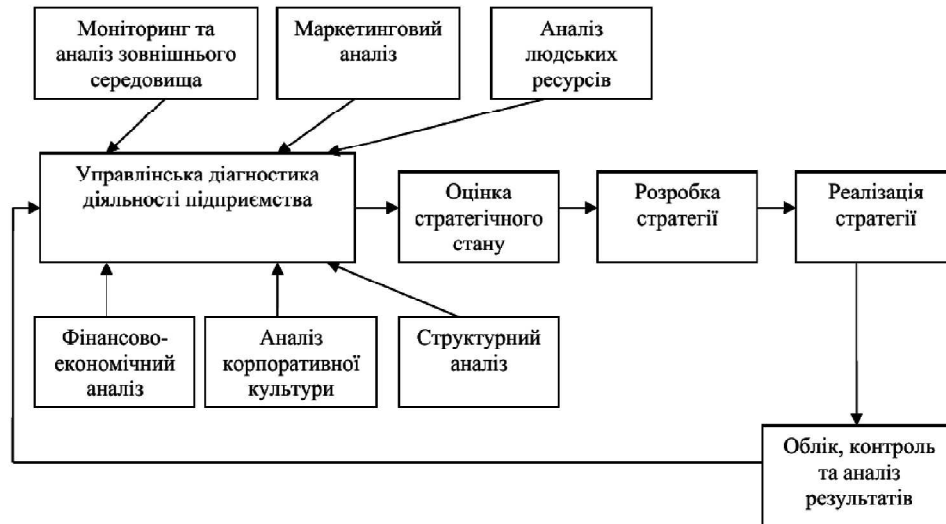


Рис. 1. Процесна модель формування і реалізації стратегії підприємства

Джерело: побудовано за даними [8].

ління у формуванні маркетингових планів. Грант зазначає, що стратегічний менеджмент забезпечує чітке розуміння цільових ринків, споживачів і конкурентів, що є основою для розробки ефективних маркетингових стратегій. Він підкреслює, що без стратегічного підходу маркетинг ризикує стати ізольованим від загальних цілей компанії, що може призвести до розпорошення зусиль і ресурсів. Дослідження Березовської Л., Кириченко А. [1] вказує на те, що ефективна інтеграція дозволяє підприємствам не тільки досягати своїх цілей, але й зберігати гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов.

Так Корнієнко Т. [4] акцентує увагу на важливості синергії між стратегічним управлінням та маркетинговими рішеннями, оскільки це дозволяє підсилювати ефективність маркетингових кампаній, використовуючи ресурси більш оптимально. Вона підкреслює, що інтеграція цих двох сфер управління сприяє створенню єдиної стратегії, яка допомагає підприємству досягати довгострокових конкурентних переваг. Зважаючи на швидкі темпи розвитку технологій, багато дослідників звертають увагу на їхній вплив на стратегічний менеджмент і маркетинг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі стратегічного менеджменту у формуванні ефективного маркетингового плану підприємства, та обґрунтування організаційних взаємозв'язків між стратегічним управлінням та маркетинговими рішеннями підприємства.

Завдання дослідження:

- визначити вплив стратегічного менеджменту на формування маркетингового плану та його реалізацію у відповідності до загальних цілей підприємства;
- оцінити можливості та переваги інтеграції стратегічного менеджменту в маркетингову діяльність підприємства;
- виявити ключові тенденції у розвитку взаємодії стратегічного менеджменту і маркетингу та прогнозувати їх вплив на майбутню маркетингову діяльність підприємства;

— розробити рекомендації щодо використання стратегічного менеджменту для підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічний менеджмент є ключовою складовою успішного управління підприємством в умовах сучасної економіки, яка характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами зовнішнього середовища та технологічним розвитком. Його роль полягає не лише у визначенні довгострокових цілей, але й у створенні ефективної стратегії для їх досягнення і в цьому контексті важливо розглянути основні принципи та функції стратегічного менеджменту, його вплив на загальну діяльність підприємства, а також взаємозв'язок між стратегічним управлінням і плануванням ресурсів. Функції стратегічного менеджменту включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, розробку стратегії, впровадження стратегічних планів та контроль за їх виконанням. Зазначений процес передбачає постійне дослідження ринку, конкурентів, тенденцій у галузі та внутрішніх можливостей підприємства і стратегічний менеджмент допомагає підприємствам зрозуміти, куди вони рухаються, які ресурси їм потрібні та як найкраще використовувати свої переваги для досягнення успіху (Рис. 1).

Стратегічний менеджмент відіграє вирішальну роль у загальній діяльності підприємства, оскільки забезпечує чітке розуміння напрямку його розвитку і допомагає встановити пріоритети та спрямовує зусилля всіх підрозділів на досягнення спільних цілей. Завдяки стратегічному управлінню, підприємства можуть ефективно розподіляти ресурси, інвестувати в інновації, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринкового середовища. Стратегічне управління також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розробляючи стратегії, які дозволяють йому зайняти вигідну позицію на ринку, знайти нові ринкові ніші або розширити свою присутність на існуючих ринках.

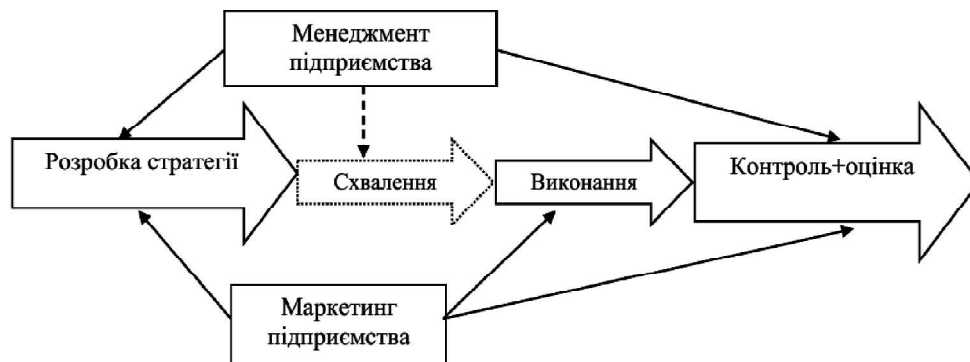


Рис. 2. Функціональний розподіл напрямків управлінської діяльності при формуванні ринкової стратегії підприємства

Джерело: побудовано за даними [9].

Стратегічний менеджмент формує основу для розробки маркетингових стратегій підприємства, визначаючи його місію, бачення, цінності та довгострокові цілі. Завдяки стратегічному управлінню, підприємство може розуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища, що дозволяє йому адаптувати свою маркетингову діяльність до реальних умов ринку. Якщо стратегічна мета підприємства полягає у виході на нові ринки, маркетингова стратегія буде зосереджена на аналізі потреб потенційних клієнтів, розробці продуктів або послуг, які відповідають цим потребам, та визначенні найефективніших каналів просування. Стратегічний менеджмент задає загальний вектор розвитку, а маркетинг забезпечує реалізацію цих стратегічних завдань через комплекс заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей (Рис. 2).

Синергія між стратегічним управлінням і маркетинговими рішеннями є ключовим фактором успіху підприємства і коли ці два елементи працюють у гармонії, вони підсилюють один одного, створюючи ефективну стратегію, яка дозволяє організації досягати своїх корпоративних цілей. Особливий стратегічний характер маркетингу пов'язаний не з тимчасовими особливостями управління, і з необхідністю врахування впливу чинників зовнішнього середовища з урахуванням різних рівнів стратегічного управління, яке забезпечує чітке розуміння довгострокових цілей та пріоритетів підприємства, а маркетинг реалізує ці цілі через конкретні дії, орієнтовані на ринок (Табл. 1).

Конкурентною перевагою стають "власні" дані (моніторинг маркетингового середовища, аналіз ресурсів, об'єктивування діяльності підприємства), тобто великі дані про стан та діагностику зміни бізнес-результатів у

Таблиця 1. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні маркетингового планування діяльності підприємства

Функція стратегічного менеджменту	Спосіб реалізації	Вплив на маркетинговий план підприємства	Очікуваний результат	Переваги використання
Визначення місії та бачення підприємства	Проведення стратегічних сесій з керівництвом	Спрямовання маркетингових зусиль на підтримку місії та цінностей	Єдність корпоративної культури та маркетингових дій	Підвищення впізнаваності бренду та довіри клієнтів
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу	Адаптація маркетингової стратегії до реальних умов ринку	Підвищення адаптивності до змін ринку	Швидке реагування на ринкові зміни та загрози
Формування довгострокових цілей	Визначення ключових напрямків розвитку	Фокусування маркетингових кампаній на досягнення довгострокових цілей	Досягнення стабільного зростання та зміцнення ринкових позицій	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Розробка стратегії виходу на нові ринки	Дослідження ринків, визначення потреб клієнтів	Розробка маркетингових стратегій для нових ринків	Збільшення ринкової частки та залучення нових клієнтів	Розширення присутності на ринку та збільшення доходів
Оптимізація використання ресурсів	Інвестування в ключові напрями діяльності	Забезпечення ефективності маркетингових витрат	Максимізація результатів від маркетингових інвестицій	Оптиміальне використання ресурсів та зниження витрат

Джерело: авторська розробка.

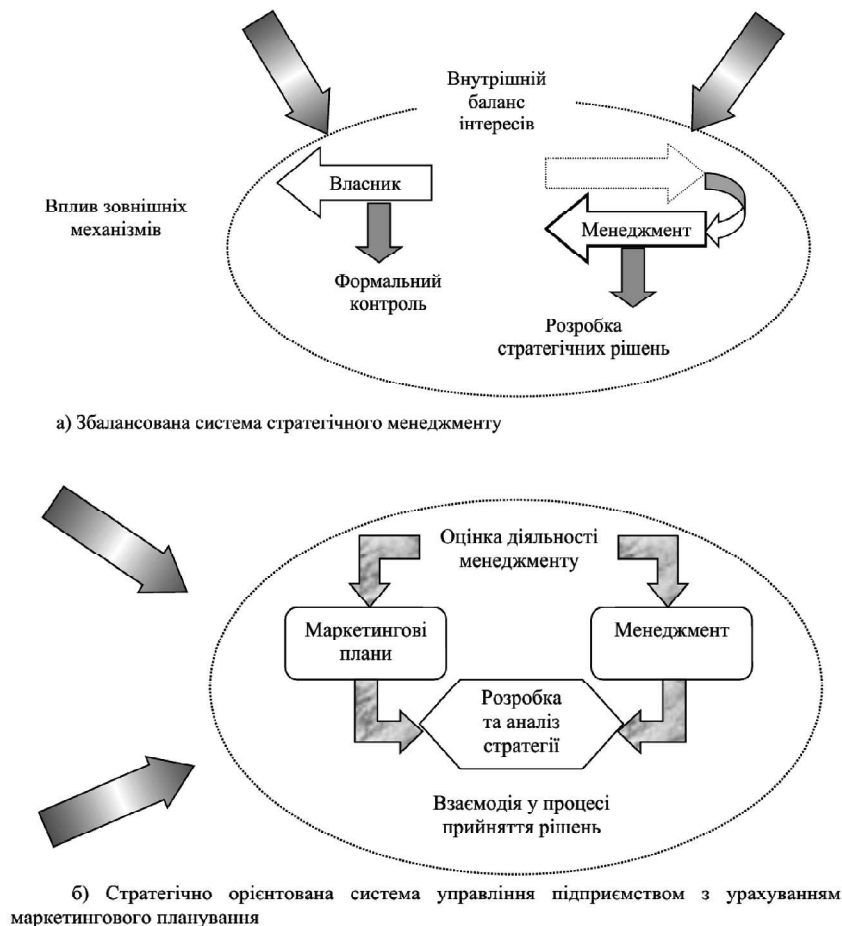


Рис. 3. Модель переходу від моделі збалансованого стратегічного менеджменту до моделі з урахуванням маркетингового планування

Джерело: авторська розробка.

поновлюваному ітераційному процесі маркетингової діяльності підприємства.

По-перше, важлива якість аналізу даних, що спирається на зовнішні джерела та який у свою чергу буде комерціалізований за допомогою внутрішніх активів компанії для творчого надання індивідуального та релевантного маркетингу. По-друге, існуючі маркетингові активи підприємства скеровуються на максимізацію показників роботи у сьогоденні та на розвиток, необхідне для задоволення завтрашніх потреб ринку та підвищення рівня розуміння поведінки клієнтів [5]. Інтеграція стратегічного менеджменту в маркетингову діяльність є важливим кроком для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі, де ринки швидко змінюються, а конкуренція стає все більш інтенсивною. Однак процес інтеграції супроводжується численними проблемами та викликами, які можуть суттєво вплинути на ефективність управління і результати діяльності підприємства і розуміння цих проблем і викликів, а також знаходження шляхів їх подолання є важливими завданнями для будь-якої організації, яка прагне досягти конкурентних переваг [7]. Інтеграція стратегічного менеджменту в маркетингову діяльність часто стикається з рядом труднощів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні фактори (Рис. 3).

Однією з основних внутрішніх труднощів є недостатнє узгодження цілей між різними підрозділами

підприємства. Зокрема, відсутність взаєморозуміння між маркетинговими і стратегічними командами може призвести до конфліктів, розбіжностей у пріоритетах та неефективного використання ресурсів. Наприклад, маркетинговий відділ може зосереджуватися на короткострокових цілях збільшення продажів, тоді як стратегічне управління націлене на довгостроковий розвиток та позиціонування бренду. Другою суттєвою перешкодою стає нестача комунікації та інформаційної прозорості. Ефективна інтеграція вимагає постійного обміну інформацією між відділами, однак часто цей процес ускладнюється через неузгодженість даних або недостатнє використання сучасних інформаційних технологій, що може призвести до дублювання зусиль, прийняття рішень на основі неповної або неточної інформації [14].

Зовнішні фактори, що ускладнюють інтеграцію, включають швидкі зміни ринкових умов, що потребують постійного коригування стратегій. Це може створити додатковий тиск на управлінські команди, які повинні швидко адаптувати маркетингові стратегії до нових обставин, таких як зміни у поведінці споживачів, поява нових конкурентів або економічні коливання. В умовах невизначеності стає складно підтримувати баланс між довгостроковими стратегічними цілями та короткостроковими маркетинговими потребами.

Для успішної інтеграції стратегічного менеджменту в маркетингову діяльність необхідно розробити комп-



Рис. 4. Модель взаємодії системи стратегічного менеджменту та маркетингового планування на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

лексний підхід, що включає як організаційні, так і технологічні заходи. По-перше, важливо забезпечити узгодженість цілей та встановити чіткі пріоритети між різними підрозділами підприємства, чого досягти через проведення регулярних стратегічних сесій, де обговорюються цілі, пріоритети та напрями розвитку. Створення міжфункціональних команд, до складу яких входять представники маркетингу та стратегічного управління, також може допомогти забезпечити спільне бачення та досягнення узгоджених результатів.

По-друге, необхідно покращити комунікацію та інформаційний обмін всередині підприємства. Власне використання сучасних інструментів управління проектами та платформ для спільної роботи, таких як CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) та аналітичні платформи, може значно полегшити обмін даними та підвищити прозорість процесів. Крім того, впровадження регулярних звітів і аналітики дозволить маркетинговим і стратегічним командам працювати на основі актуальних і достовірних даних [6].

По-третє, для зменшення впливу зовнішніх факторів, таких як зміни ринкових умов, підприємствам варто застосовувати гнучкі підходи до планування. Гнучкі методології управління проектами, такі як "Agile", дозволяють швидко реагувати на зміни та коригувати плани відповідно до нових умов, що може допомогти зберегти баланс між стратегічними цілями та маркетинговими потребами в умовах невизначеності. Щоб уникнути потенційних помилок, важливо також проводити постійний моніторинг і аналіз результатів інтеграції. Оцінка ефективності маркетингових і стратегічних ініціатив, виявлення проблемних зон та своєчасне внесення ко-

рективів дозволять знизити ризики та підвищити ефективність управління [12].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється, а ринки стають все більш складними, взаємодія між стратегічним менеджментом та маркетингом стає ключовим чинником успіху підприємства. Вказане поєднання дозволяє підприємствам створювати комплексні стратегії, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Розглянемо основні тенденції у розвитку цієї взаємодії, інноваційні підходи та технології, що підтримують ефективне стратегічне та маркетингове планування, а також прогнозування майбутніх змін і їх вплив на маркетингову діяльність підприємства.

Останніми роками з'явилося кілька важливих тенденцій у розвитку взаємодії між стратегічним менеджментом і маркетингом і одна з найсуттєвіших тенденцій полягає в переході від короткострокового до довгострокового планування. Все більше підприємств усвідомлюють, що для досягнення стійкого успіху необхідно дивитися на маркетинг крізь призму стратегічних цілей, що означає, що маркетингові рішення мають враховувати довгострокову місію та бачення компанії, а не лише поточні тактичні завдання. Іншою важливою тенденцією є посилення орієнтації на клієнта. Так сучасний стратегічний менеджмент і маркетинг все частіше взаємодіють у рамках спільних ініціатив щодо дослідження потреб клієнтів, розробки ціннісних пропозицій і створення продуктів, орієнтованих на конкретні сегменти ринку, що формує умови для забезпечення більш ефективних маркетингових кампаній і досягнення стратегічних цілей підприємства, крім того, значним трендом є підвищення значущості даних у прийнятті рішень. Поєднання

стратегічного менеджменту і маркетингу часто базується на використанні великих даних (Big Data) та аналітики для прогнозування ринкових тенденцій, поведінки споживачів і оцінки ефективності маркетингових заходів, що формує більш точні стратегії, орієнтовані на реальні потреби ринку [3].

Інноваційні підходи та технології відіграють вирішальну роль у розвитку взаємодії стратегічного менеджменту та маркетингу. Сьогодні з'являються нові технологічні рішення, які забезпечують ефективне планування та виконання як стратегічних, так і маркетингових завдань. Однією з таких технологій є штучний інтелект (ШІ), який дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові кампанії та визначати найбільш ефективні стратегії.

Так ШІ може автоматично налаштовувати рекламні кампанії в реальному часі, адаптуючи їх під індивідуальні потреби кожного споживача, що підвищує ефективність витрат і збільшує конверсію. Іншим важливим інструментом є технології блокчейн, які забезпечують прозорість і безпеку даних, використовуваних у маркетингових кампаніях. Блокчейн дозволяє відстежувати весь ланцюг поставок, що особливо важливо для підприємств, які прагнуть підвищити довіру споживачів до своїх продуктів.

Також важливою інновацією є віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), які відкривають нові можливості для маркетингових стратегій [10]. Завдяки цим технологіям компанії можуть створювати інтерактивні презентації продуктів, залучати клієнтів у віртуальні тури або надавати можливість "приміряти" товари в онлайн, що не лише підвищує залучення клієнтів, але й сприяє більш ефективному просуванню продуктів. Прогнозування майбутніх змін є ключовим елементом у стратегічному та маркетинговому плануванні, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов і використовувати нові можливості. Зважаючи на швидкі темпи розвитку технологій і зміну споживчих поведінкових моделей, компанії повинні враховувати ряд майбутніх змін, які можуть вплинути на їх маркетингову діяльність [2] (Рис. 4).

Одним з найважливіших факторів є подальше зростання цифровізації. Підприємства, що не адаптуються до цифрових змін, ризикують втратити свої позиції на ринку. І це означає, що маркетингові стратегії будуть все більше зосереджені на онлайн-каналах, соціальних медіа, мобільних додатках та інших цифрових платформах. Інший важливий аспект — це зміна поведінки споживачів під впливом економічних, соціальних та екологічних факторів.

Маркетингова діяльність підприємства є постійно відновлюваним циклічним процесом вироблення ідей, ситуаційного (гнучкого) планування, розробки та впровадження основних та другорядних програм, контролю зворотного зв'язку, які здійснюються в комплексі з урахуванням їх взаємозалежності та масштабах підприємства загалом. Проблема управління маркетингом у тому, що систему не можна уявити за допомогою меншого числа елементів, ніж дійсне їх складових, оскільки існує певна межа спрощення, після якого вся структура загалом втрачає свою цінність. Тому уявити управління мар-

кетингом підприємства у вигляді незалежного керівництва окремими функціями та процесами неможливо. Збалансоване управління, розробка та прийняття всебічно зважених рішень щодо визначення цілей та вироблення стратегій при розрахованому ризику та оптимальному використанні ресурсів є головним завданням стратегічного менеджменту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено, що стратегічний менеджмент і маркетингове планування є взаємопов'язаними аспектами управління, які спільно забезпечують досягнення корпоративних цілей. Стратегічне управління задає напрямки розвитку підприємства, а маркетинг адаптує ці напрями до ринкових умов, забезпечуючи успіх на конкурентному ринку. Їх синергія дозволяє ефективно використовувати ресурси, досягати стабільного зростання і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Було сформовано підхід до інтеграції стратегічного менеджменту та маркетингу, що сприяє досягненню корпоративних цілей через узгодження стратегічних завдань із маркетинговими діями. Синергія між цими елементами була визнана ключовим фактором успіху підприємства, оскільки забезпечує підсилення ефективності стратегій та досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Було оцінено проблеми та виклики інтеграції стратегічного менеджменту в маркетингову діяльність, включаючи внутрішні труднощі, такі як недостатнє узгодження цілей між підрозділами та брак комунікації, а також зовнішні фактори, що потребують постійного коригування стратегій у відповідь на зміни ринкових умов. Визначено необхідність розробки комплексного підходу, що включає організаційні та технологічні заходи для подолання цих викликів.

Було розроблено рекомендації щодо застосування інноваційних підходів і технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та віртуальна реальність, для підтримки ефективного стратегічного та маркетингового планування. Використання цих технологій дозволяє аналізувати великі обсяги даних, забезпечувати прозорість і безпеку, а також створювати інноваційні маркетингові стратегії. Було запропоновано прогнозування майбутніх змін і їх вплив на маркетингову діяльність підприємства, що включає подальше зростання цифровізації, зміну поведінки споживачів під впливом соціально-економічних факторів, а також глобалізацію та розвиток міжнародних ринків. Це дозволить підприємствам адаптувати свої стратегії до нових умов ринку та забезпечити довгостроковий успіх.

Література:

1. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.
2. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю

підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>

3. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 353—358. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458716>

4. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

5. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. 2023. Економіка та суспільство. № (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-54>.

6. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. Випуск № 3. С. 159—164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

7. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023 № 2 (34). С. 117—129. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).

8. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. 2023. Економіка та суспільство. № (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.

9. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.

10. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. 2023. Економіка та суспільство. № (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>

11. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110—113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>.

12. Grewal D., Noble S. M., Roggeveen A. L. The future of in-store technology. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. Vol. 48, No. 1. P. 96—113.

13. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629.

14. Thomas B. Long. Sustainable Business Strategy. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Ozuyar, P.G., Wall, T. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth. Springer, UK. 2020.

References:

1. Berezovska, L., Kyrychenko, A. (2023), "Digital marketing as a tool to increase the efficiency of the commercial activity of the enterprise during the war", *Ekonimika ta suspilstvo*, vol. 51. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>

2. Verbiv'ska, L. V. (2023), "Application of artificial intelligence tools in managing the competitiveness of the enterprise", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>.

3. Zalutska, H. Ya., Hnat, I. A. (2023), "Peculiarities of strategic potential as the basis of the system of strategic management of the enterprise's competitiveness", *Business Inform*, vol. 10, pp. 353—358, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458716> (Accessed 15 Sept 2024).

4. Korniienko, T. (2023), "Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises in the conditions of martial law", *Economy and Society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.

5. Pacheva, N., & Lutay, L. (2023), "Strategic marketing in war and post-war times", *Economy and Society*, vol. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>.

6. Pererva, I. O., Yedynak, V. Yu. (2022), "Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager" *Innovation and Sustainability*, Vol. 3, pp. 159—164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

7. Popelo, O., & Lysohor, I. (2023), "Digital marketing as a tool for trading enterprises to international Markets", *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 2 (34), pp. 117—129. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).

8. Rudnytska, O., & Komarovskiy, A. (2023), "Strategic management of the enterprise as an important component of the management system", *Economy and Society*, vol. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.

9. Taran-Lala, O., & Sukhoruk, K. (2021), "Features of strategic management of the enterprise", *Economy and Society*, vol. (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

10. Sharapa, V. (2023), "Strategy formation: theoretical and practical aspects", *Economy and Society*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

11. Shulha, A.O. (2022), "Directions for improving the system of strategic management of the development of marketing activities of the enterprise", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 25, pp. 110—113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>.

12. Grewal, D., Noble, S. M., & Roggeveen, A. L. (2020), "The future of in-store technology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, 1, pp. 96—113.

13. Maciariello, J.A. Drucker, P. (2018), "The Drucker Strategic Management System", *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Palgrave Macmillan, London, UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629.

14. Thomas, B. Long, (2019), "Sustainable Business Strategy", *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth*, Springer, UK.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

УДК 332.15

А. В. Шлапак,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>
О. А. Іващенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8490-778X>
Л. П. Бобер,
старший викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1910-9371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.33

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ

A. Shlapak,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department
of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
O. Ivashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
L. Bober,
Senior Lecturer of the Department of International Economics,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

URBAN AGGLOMERATIONS: PREREQUISITES FOR EMERGENCE AND FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT

У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності міських агломерацій та їх ключових характеристик. Особливу увагу приділено аналізу основних ознак агломерацій, зокрема їхнього функціонального та просторового розвитку. Головною передумовою формування агломерацій визнано розширення територій міст під впливом урбанізаційних процесів, що супроводжуються збільшенням щільності населення та економічної активності. Досліджено рівень урбанізації на різних континентах і в європейських країнах, проаналізовано статистичні дані щодо найбільших міських агломерацій Європи. Здійснено класифікацію чинників, що сприяють формуванню агломерацій, включаючи економічні, соціальні та демографічні аспекти. Підкреслено важливість дослідження агломерацій як феномену, що відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку національних економік. Зроблено висновок про необхідність подальшого вивчення впливу міських агломерацій на соціально-економічний розвиток і підвищення якості життя населення, а також оптимізації просторового планування з метою ефективного використання ресурсів.

The article outlines theoretical approaches to explaining the essence of urban agglomeration. The main characteristics of urban agglomerations are considered, which include the concentration of production and labor resources, population density, the presence of pendulum migrations with labor, cultural, household and recreational purposes, close economic, labor, cultural, household and

recreational ties. It was revealed that the main prerequisite for the emergence of agglomerations is the expansion of urban areas under the influence of urbanization processes. The level of urbanization by continent and in European countries was studied. It was found that the highest level of urbanization is typical for North America (83%), in the EU it is equal to 76%, in Ukraine — 69,7%. It is noted that the influence of urbanization processes on the formation of urban agglomerations is manifested due to the need to solve a number of negative consequences of urbanization, in particular, such as problems of housing and transport availability, the concentration of a significant number of manufacturing enterprises within large cities, and the accumulation of industrial and household waste. Statistical data on the largest urban agglomerations of Europe were analyzed. The predictions of scientists regarding the growth of the number of urban agglomerations in the world and Europe, as well as the increase in the population in existing agglomerations, are considered. A classification of the factors that stimulate the formation of urban agglomerations was made, with the allocation of three groups: economic, ecological and social. It was concluded that taking into account these factors will allow to expand the vision of effective ways of improving the development of urban agglomerations in Ukraine. A complex of tasks has been formulated, the solution of which will allow overcoming the organizational and legal problems of managing the development of urban agglomerations. The need for further research devoted to the assessment of the role of urban agglomerations in promoting the sustainable development of national economies is noted.

Ключові слова: міські агломерації, урбанізаційні процеси, рівень урбанізації, міста-супутники, співробітництво, агломераційні чинники.

Key words: urban agglomerations, urbanization processes, level of urbanization, satellite cities, cooperation, agglomeration factors.

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

Для України, як і для багатьох зарубіжних країн, характерним є прискорений розвиток міських агломерацій. Численні дослідження вітчизняних науковців переконують, що міські агломерації є центрами інновацій та економічного зростання, впливають на конкурентоспроможність регіонів та національної економіки. Формування агломерацій створює комфортне середовище для розвитку бізнесу, забезпечує високий рівень розвитку продуктивних сил та високу якість життя населення. Все сказане вище обумовлює необхідність дослідження передумов виникнення міських агломерацій та чинників, які впливають на їх формування, що дасть можливість обґрунтувати стратегічні напрямки їхнього розвитку для зміцнення конкурентоспроможності української економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних та прикладних питань розвитку міських агломерацій присвячено значну кількість публікацій вітчизняних науковців. О. М. Ю. Дорошук досліджує сутність поняття "міська агломерація", характеризує основні ознаки сучасних міських агломерацій, розглядає основні критерії їх виокремлення [1]. У статті

С. В. Богачова розглядаються економічні та правові проблеми управління розвитком міських агломерацій в Україні [2]. О. Л. Дронова та Я. С. Лис характеризують просторовий і функціональний феномен агломерації, розглядають властивості міських агломерацій, їх переваги та недоліки [4].

З. О. Сірик та В. Л. Засадній досліджують особливості міських агломерацій, характеризують етапи їх

формування, розглядають ризики функціонування міських агломерацій [5]. Ознайомлення із публікаціями вітчизняних та зарубіжних дослідників дозволяє зробити висновок про наявність значного наукового доробку з питань формування та розвитку міських агломерацій. Тематика наукових статей присвячена трактуванню сутності цього феномену територіальної організації суспільства, визначенню ролі міських агломерацій у підвищенні конкурентоспроможності регіонів та національної економіки, проблемам управління у міських агломераціях. Проте існує потреба у дослідженні передумов виникнення міських агломерацій та чинників, які стимулюють їх формування, що дасть можливість розширити бачення ефективних шляхів удосконалення їхнього розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних засад існування міських агломерацій, зокрема передумов їх виникнення та чинників формування і розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На території України на сьогодні сформувалась низка великих міських агломерацій, функціонування яких вимагає пошуку шляхів ефективного їх розвитку та належного правового регулювання. Між тим, у багатьох наукових публікаціях вітчизняних дослідників зазначається, що в Україні міські агломерації не мають правового статусу, а також відсутнє чітке визначення їх сутності.

В науковій літературі наводяться різні трактування поняття "міська агломерація". О. М. Ю. Дорошук визначає міську агломерацію як "цілісне багатокомпонентне динамічне територіальне утворення, яке виникає на базі

міста-ядра і наближених поселень, пов'язаних між собою не тільки територіальною ознакою, а також інтенсивними зв'язками, а саме демографічними, соціальними, економічними і культурними" [1, с. 56].

С. В. Богачов під міською агломерацією розуміє "групу близько розташованих міст, селищ та інших населених пунктів з тісними трудовими, культурно-побутовими, виробничими зв'язками" [2, с. 14].

Науковці Інституту Громадянського Суспільства трактують міську агломерацію як "зосередження населених пунктів (здебільшого міського типу) на певній території і групування їх за певними ознаками: виробничими, ремісничими, рекреаційними, культурологічними" [3].

На думку О. Л. Дронової та Я. С. Лис, міська агломерація — це "союз великого центру, ядра агломерації з малими та середніми (а інколи і з великими) агломерованими поселеннями — містами-супутниками. Це зручна і взаємовигідна форма співробітництва всіх учасників союзу" [4, с. 240].

З. О. Сірик та В. Л. Засадний вважають, що міська агломерація — це "просторове угруповання населених пунктів, головним чином міських, які об'єднані між собою зв'язками (трудовими, виробничими, культурно-побутовими та іншими), які є стійкими і здійснюються на взаємовигідній основі, об'єднуючись в багатокомпонентну систему, що розвивається" [5, с. 303].

Зарубіжні дослідники визначають міську агломерацію як "суміжну забудовану територію, сформовану одним центральним містом або декількома суміжними містами, які мають спільне промислове, інфраструктурне та житлове землекористування з високими рівнями щільності, а також вбудованими відкритими просторами" [6].

У проекті Закону України "Про міські агломерації", поданому до Верховної Ради України у 2017 р., міська агломерація визначається як "форма багатоцільового співробітництва територіальної громади міста-центру агломерації та територіальних громад сіл, селищ, міст, що розташовані в зоні впливу міста-центру агломерації та мають інтенсивні господарські, трудові, культурно-побутові зв'язки з містом-центром агломерації, з метою спільної реалізації окремих функцій місцевого самоврядування" [7].

Серед основних ознак міської агломерації А. В. Степаненко та А. А. Омельченко називають наступні:

- територіальну єдність поселень, групове розселення;
- об'єднання виробничими, соціальними, трудовими і культурно-побутовими зв'язками, об'єктами інфраструктури, спільним використанням міжнаселених територій та ресурсів;
- високий рівень інтеграції міських функцій;
- густоту транспортно-комунікаційної мережі і наявність транспортних коридорів;
- функціональну цілісність, зумовлену розвинутими міжпоселенськими зв'язками інтегративного характеру;

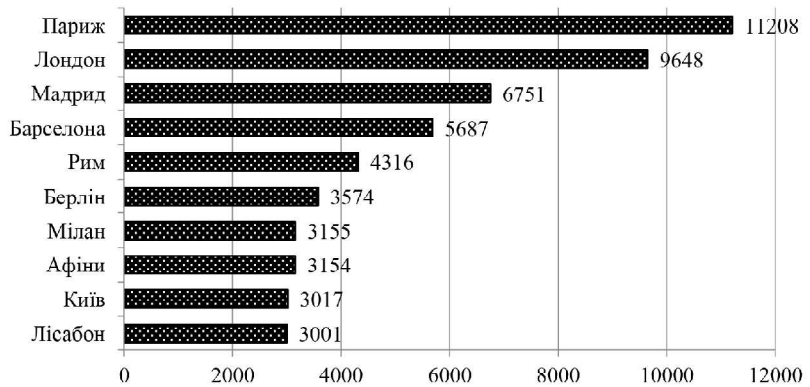


Рис. 1. Десять найбільших міських агломерацій Європи у 2023 р. (тис. жителів)

Джерело: побудовано на основі [10].

- цілісність ринку праці, нерухомості, землі;
- концентрацію виробництва і трудових ресурсів [8, с. 186].

Ширший перелік ознак сучасних міських агломерацій називає О.-М. Ю. Дорошук. До них дослідниця відносить такі:

- компактність (компактне розташування населених пунктів, переважно міських);
- наявність транспортних коридорів, що дозволяють забезпечити взаємодію різних видів транспорту і спільність засобів доставки населення і вантажів;
- доступність, яка дозволяє розширити межі агломерації, за наявності розвинутої системи транспортних коридорів;
- концентрацію виробництва і трудових ресурсів;
- високу щільність населення;
- тісні економічні, трудові, культурно-побутові і рекреаційні зв'язки;
- наявність маятникових міграцій із трудовими, культурно-побутовими та рекреаційними цілями;
- цілісність ринків праці, нерухомості, землі;
- правову самостійність поселень (розташування поселень у межах своїх адміністративних регіонів);
- динамічність (здатність до швидкої адаптації до нових економічних і соціальних змін) [1, с. 55].

Кількість міських агломерацій у світі та Європі зростає, збільшується також чисельність населення в існуючих агломераціях. Наприклад, у найбільшій у Європі Паризькій агломерації кількість жителів зросла із 500 тис. осіб у 1800 р. до 10,9 млн осіб у 2013 р. та до 11,2 млн осіб у 2023 р. За прогнозами експертів населення однієї з найбільших у світі міських агломерацій Делі (Індія) збільшиться з 30,3 млн осіб у 2020 р. до 43,3 млн осіб у 2035 р. [9].

В Європі за станом на 2023 рік налічувалось біля 40 агломерацій з населенням від 1,1 млн жителів (Кельн, Німеччина) до 11,2 млн жителів (Париж).

Зарубіжні дослідники зазначають, що майже кожна європейська столиця еволюціонувала як міська агломерація [6]. У десятку найбільших європейських міських агломерацій входить і Київська міська агломерація (рис. 1).

Найбільшою міською агломерацією Європи з населенням 11,2 млн осіб у 2023 р. був Париж. Друге та третє

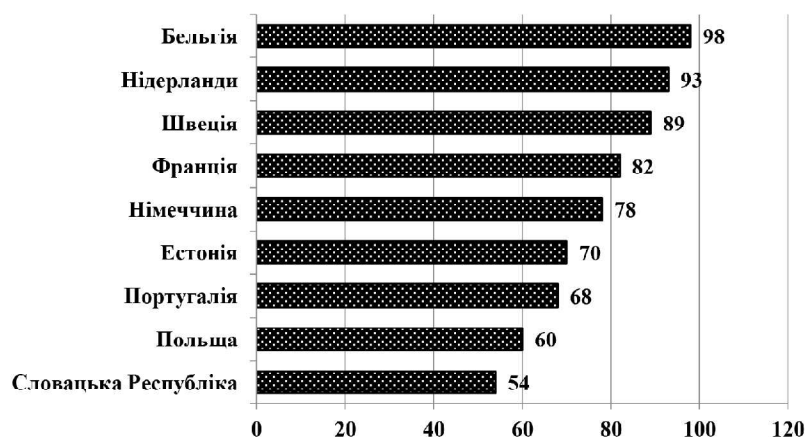


Рис. 2. Рівень урбанізації в європейських країнах у 2023 р., %

Джерело: побудовано на основі [14].

місця у цьому рейтингу займають Лондон (9,6 млн жителів) та Мадрид (6,75 млн жителів). Чисельність жителів у Київській міській агломерації аналітики платформи Statista визначили у 3,02 млн осіб, що, на нашу думку, є не досить об'єктивним, зважаючи на зміну чисельності населення України, пов'язану з війною.

Серед менших європейських міських агломерацій доцільно виділити Манчестер (2,8 млн жителів), Неаполь (2,2 млн), Турин (1,8 млн), Стокгольм (1,7 млн), Мюнхен (1,6 млн), Белград (1,4 млн), Прагу (1,3 млн), Амстердам (1,2 млн жителів) [10].

Найбільшою міською агломерацією у світі, за даними ООН, у 2020 р. був Токіо з населенням 37,4 млн осіб. Наступними за величиною агломераціями були Делі (Індія; 30,3 млн) та Шанхай (Китай; 27,1 млн) [9].

Розвиток міської агломерації здійснюється у двох формах: еволюційній та ініційованій. Еволюційний розвиток агломерації відбувається без державного втручання, а ініційований включає обґрунтування, прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо зміни кількісних та якісних параметрів агломерації та її складових. При цьому враховується комплекс таких чинників, як чисельність населення, наявність природних ресурсів, розміри необхідних інвестицій, участь території у зовнішньоекономічній діяльності та інші [2, с. 14].

Головною передумовою виникнення міських агломерацій еволюційним шляхом є розширення площ міських територій під впливом урбанізаційних процесів. Основною причиною цього стала міграція населення до міст і столичних регіонів, викликана очікуваннями людей щодо пошуку більш привабливих умов життя. Певними факторами підштовхування до міграції були брак ресурсів, безробіття, незадоволення умовами життя, відсутність житла, прагнення збільшити особистий дохід, зміна сімейного стану. Міста ж приваблювали мігрантів кращими можливостями працевлаштування, більшою заробітною платою, кращою соціальною та освітньою інфраструктурою.

Американські дослідники Shlomo Angel, Jason Parent, Daniel L. Civco, Alexander Blei, David Poter, оцінюючи стан глобального розширення міст у світі, прийшли до висновку, що на сучасному етапі розвитку в загальному міста розширюються вдвічі швидше, ніж темпи зростання населення, і тепер займають майже 0,5% площі планети.

Зазначені автори досліджували вибірку із 30 міст і отримали вражаючі результати: 28 міст із цієї вибірки протягом XX століття розширилися більше, ніж у 16 разів. Згідно із їх середнім прогнозом, площа міст у країнах, що розвиваються, збільшиться з 300 тис. км² у 2000 р. до 770 тис. км² у 2030 р. і до 1200 тис. км² у 2050 р. [11].

Отже, до глобального розширення міст і в подальшому до виникнення міських агломерацій спонукають, перш за все, урбанізаційні процеси, які за останні кілька століть отримали значний розвиток. У 1800 р. рівень урбанізації (частка міського населення у загальній його чисельності) у світі складав менше 10%, а у 2023 р. цей показник отримав значення 57%. За оцінками ООН, чисельність міського населення перевищила чисельність людей у сільській місцевості у 2007 р. [12].

Найвищий рівень урбанізації характерний для Північної Америки (83%), а також для Латинської Америки та Карібського басейну (82%). В Європі 75% населення проживає у містах, в Азії — 53%, в Африці — 45% [13].

В Європейському Союзі рівень урбанізації у 1960 р. складав 58%, а у 2023 р. цей показник досяг значення 76% [14], значно відрізняючись за країнами-членами ЄС (рис. 2).

Отже, станом на 2023 рік найвищий рівень урбанізації в ЄС зафіксовано у Бельгії (98%), високі рівні урбанізації характерні для Нідерландів (93%) та Швеції (89%). Середній рівень урбанізації мають Німеччина (78%), Естонія (70%), невисокий — Польща (60%) а найнижче значення цього показника характерне для Словачкої Республіки (54%).

Зарубіжні експерти прогнозують зростання до 2050 р. чисельності жителів столичних міст Європейського Союзу в середньому на 6,8%. При цьому кількість жителів столичних регіонів Мальти, Швеції та Люксембургу збільшиться на 20,0%, а скорочення чисельності мешканців столичних регіонів відбудеться у 13-х державах-членах ЄС. Найбільше падіння цього показника (понад 10%) прогнозується для Болгарії, Греції, Португалії, Румунії та Литви [9].

Рівень урбанізації в Україні на початок 2022 р. дорівнював 69,7% [15]. Протягом кількох десятиліть цей показник отримав незначні зміни. Так, у 1989 р. його значення складало 66% [16]. Найвищий відсоток міського населення у довоєнний період спостерігався у Донецькій, Дніпропетровській, Луганській та Харківській областях.

Вплив урбанізаційних процесів на розширення території міст та формування міських агломерацій проявляється через необхідність вирішення низки негативних наслідків урбанізації, зокрема таких, як: проблеми доступності житла та транспорту; скорочення зелених зон; зосередження значної кількості виробничих підприємств у межах великих міст; недостатність джерел водопровідної води; незадовільний стан комунальної системи міст; накопичення промислових та побутових відходів; негативне соціально-психологічне навантаження на жителів великих міст.

Формування міських агломерацій перебуває під впливом різноманітних чинників. О. Л. Дронова та Я. С. Лис вважають агломерацію результатом дії поєднання історичних, економічних, соціально-демографічних і ресурсних чинників і характеризують функціональний та просторовий феномен цього явища. Функціональний феномен агломерації, на думку зазначених авторів, полягає в тому, що маятниковими поїздками населення, яке проживає в її межах, поєднуються в тижневому циклі функції місць праці, сфери послуг, проживання та відпочинку.

Просторовий феномен агломерації проявляється у поєднанні на території агломерації різних видів забудови: селітебної, промислової, рекреаційної, обслуговування [4, с. 236].

А. В. Степаненко та А. А. Омельченко об'єднують агломераційні чинники у три групи: економічні, екологічні і соціальні. До економічних чинників зазначені автори відносять такі: переваги територіальної концентрації, тобто ефект масштабу; зменшення вартості інновацій; спеціалізований ринок праці, можливості вертикальної та горизонтальної інтеграції, сприятливе інституційне середовище, розвинута виробничу і соціальну інфраструктуру [8, с. 187].

На жаль, характеристики екологічних та соціальних агломераційних чинників автори у своїй публікації не надають.

З. О. Сірик та В. Л. Засадній розглядають чинники, які стимулюють інвестиційну привабливість міських агломерацій. До них вони відносять: економічну усвідомленість, яка створюється концентрацією значної кількості економічно активних підприємств; спільну інфраструктуру; конкурентну перевагу, отриману завдяки концентрації ресурсів та економічної активності; соціокультурну різноманітність, що може сприяти культурному обміну та розвитку [5, с. 304].

Огляд наукової літератури за досліджуваною тематикою дозволив нам провести класифікацію чинників, які стимулюють формування міських агломерацій (табл. 1).

На нашу думку, врахування зазначених чинників дозволить розширити бачення ефективних шляхів удосконалення формування та розвитку міських агломерацій, зокрема в Україні. В нашій країні на сьогодні існує нагальна потреба у розробленні нормативно-правового забезпечення сталого розвитку агломерацій, законодавчому закріпленні поняття "міська агломерація", встановленні критеріїв визначення меж агломерацій, створенні планів стратегічного розвитку міських агломерацій.

Потребує закріплення на законодавчому рівні київська агломерація, яка існує де-факто багато років. Важливість цієї процедури обумовлена появою у передмістях Києва проблем, пов'язаних з наслідками повномасштабного російського вторгнення, які доцільніше та ефективніше можна вирішити спільно, шляхом співробітництва столиці, міст-супутників та територіальних громад. Зокрема, необхідно відновлювати зруйновану інфраструктуру та житло, будувати захисні споруди, налагоджувати транспортне пасажирське сполучення, здійснювати підготовку до наступного опалювального

Таблиця 1. Класифікація чинників, які стимулюють формування міських агломерацій

Групи чинників	Перелік чинників
Економічні	Надмірна концентрація промисловості у містах, можливість перенесення частини виробництва у приміські райони
	Можливість вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств на території агломерації
	Можливість спільного використання міжнародних територій та ресурсів
	Висока інвестиційна привабливість територіального простору міської агломерації
Екологічні	Високий рівень забруднення міського середовища промисловими підприємствами та автотранспортом, можливість його зниження
	Значне накопичення промислових та твердих побутових відходів; можливість спільного будівництва полігонів складування ТПВ чи сміттєпереробного заводу
	Можливість спільного використання водозаборів, водогонів, міських каналізаційних мереж та очисних споруд
Соціальні	Сприяння соціальній інтеграції населення міста та приміських населених пунктів
	Незадовільний стан більшості автомобільних доріг місцевого значення. Можливість формування спільної транспортної мережі на міських, міжміських та районних маршрутах з метою задоволення потреб щоденної маятникової міграції
	Можливість погодження маршрутів громадського транспорту та умов перевезень на території агломерації
	Надання можливостей жителям різних зон агломерації доступу до трудових, освітніх, медичних, торгових, культурних центрів, більш широкого вибору місця роботи
	Можливість збалансованого розвитку культурно-освітніх властивостей території

Джерело: розробка авторів.

сезону. Для цього потрібний спільний бюджет та єдина стратегія розвитку, які неможливо створити без закріплення на законодавчому рівні київської агломерації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що головною передумовою виникнення міських агломерацій стало розширення площ міських територій під впливом урбанізаційних процесів, які за останні кілька століть отримали значний розвиток. Найвищий рівень урбанізації характерний для Північної Америки (83%), в ЄС він дорівнює 76%, в Україні — 69,7%. Вплив урбанізаційних процесів на формування міських агломерацій проявляється через необхідність вирішення низки негативних наслідків урбанізації, зокрема таких, як проблеми доступності житла та транспорту, зосередження значної кількості виробничих підприємств у межах великих міст, накопичення промислових та побутових відходів. Формування міських агломерацій стимулюється низкою економічних, екологічних та соціальних чинників, врахування яких дозволить розширити бачення ефективних шляхів удосконалення розвитку міських агломерацій в Україні. Перспектива подальших досліджень полягає в оцінці ролі міських агломерацій у сприянні сталому розвитку національних економік.

Література:

1. Дорошук О.-М. Ю. Поняття "міська агломерація": розвиток уявлень і сучасне розуміння. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки. 2017. Вип. 6. С. 52—57.

2. Богачов С. В. Управління розвитком міських агломерацій в Україні: економіко-правові проблеми. Схід. 2015. № 5. С. 14—17.
3. Агломерації: міжнародний досвід, тенденції, висновки для України. Аналітична записка / за ред. Н. Наталенко. Київ: Інститут громадського суспільства, 2017. 136 с.
4. Дронова О. Л., Лис Я. С. Управління міськими агломераціями: європейський досвід для реформ в Україні. Український географічний журнал. 2016. № 1. С. 47—52.
5. Сірик З. О., Засадний В. Л. Теоретичні засади дослідження агломераційних чинників інвестиційної привабливості громад. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 302—309.
6. Characteristics of Urban Agglomerations in Different Continents: History, Patterns, Dynamics, Drivers and Trends / W. Loibl, G. Etminan, E. Gebetsroither-Geringer, H. Neumann, S. Sanchez-Guzman. 2018. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/59481>
7. Верховна Рада України. Про міські агломерації: проект Закону України "від 17.07.2017 № 6743. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH57B00A>.
8. Степаненко А. В., Омельченко А. А. Міські агломерації як форма сучасного світового процесу урбанізації. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3 (108). С. 184—192.
9. Eurostat. Urban-rural Europe — demographic developments in rural regions and areas. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Urban-rural_Europe_-_demographic_developments_in_rural_regions_and_areas
10. Statista. Найбільші міські агломерації Європи у 2023 році. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1101883/largest-european-cities/>.
11. Angel S., Parent J., Civco D., Blei A., Potere D. The dimensions of global urban expansion: Estimates and projections for all countries, 2000—2050. Progress in Planning. 2011. Vol. 2. P. 53—107.
12. Ritchie H., Samborska V., Roser M. Urbanization. 2018. URL: <https://ourworldindata.org/urbanization>
13. Statista. Частка міського населення в усьому світі у 2023 році за континентами. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/270860/urbanization-by-continent/>
14. World Bank. Urban population — European Union. 2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=EU>.
15. Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2022 року. 2022. Статистичний збірник. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2022/zb_Chuselnist.pdf
16. Світовий банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку. Україна: Огляд процесів урбанізації. 2015. URL: https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Urban%20Review%20UA_0.pdf
2. Bohachov, S. (2015), "Managing the development of urban agglomerations in Ukraine: economic and legal problems", *Skhid*, vol. 5, pp. 14—17.
3. Natalenko, N. (2017), *Aglomeratsii: mizhnarodnyj dosvid, tendentsii, vysnovky dlia Ukrainy. Analitichna zapyska* [Agglomerations: international experience, trends, conclusions for Ukraine. Analytical note], *In-t hromadians'koho suspil'stva*, Kyiv, Ukraine.
4. Dronova, O. and Lys, Ya. (2016). "Management of urban agglomerations: European experience for reforms in Ukraine", *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, vol. 1, pp. 47—52.
5. Siryk, Z. and Zasadny, V. (2024), "Theoretical foundations of the study of agglomeration factors of the investment attractiveness of communities", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 302—309.
6. Loibl, W., Etminan, G., Gebetsroither-Geringer, E., Neumann, H. and Sanchez-Guzman, S. (2018), "Characteristics of Urban Agglomerations in Different Continents: History, Patterns, Dynamics, Drivers and Trends", available at: <https://www.intechopen.com/chapters/59481> (Accessed 10 Sep 2024).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Draft Law of Ukraine "On Urban Agglomerations", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH57B00A> (Accessed 10 Sep 2024).
8. Stepanenko, A. and Omelchenko, A. (2019), "Urban agglomerations as a form of the modern world process of urbanization", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 3 (108), pp. 184—192.
9. Eurostat (2024), "Urban-rural Europe — demographic developments in rural regions and areas", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Urban-rural_Europe_-_demographic_developments_in_rural_regions_and_areas (Accessed 10 Sep 2024).
10. Statista (2023), "Largest urban agglomerations in Europe in 2023", available at: <https://www.statista.com/statistics/1101883/largest-european-cities/> (Accessed 10 Sep 2024).
11. Angel, S., Parent, J., Civco, D., Blei, A. and Potere, D. (2011), "The dimensions of global urban expansion: Estimates and projections for all countries, 2000—2050", *Progress in Planning*, vol. 2, pp. 53—107.
12. Ritchie, H., Samborska, V. and Roser, M. (2018), "Urbanization", available at: <https://ourworldindata.org/urbanization> (Accessed 10 Sep 2024).
13. Statista (2023), "Share of urban population worldwide in 2023, by continent", available at: <https://www.statista.com/statistics/270860/urbanization-by-continent/> (Accessed 10 Sep 2024).
14. World Bank (2023), "Urban population — European Union", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=EU> (Accessed 10 Sep 2024).
15. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Population of Ukraine as of January 1, 2022", available at: http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2022/zb_Chuselnist.pdf (Accessed 10 Sep 2024).
16. World Bank and IBRD (2015), "Ukraine: Overview of urbanization processes", available at: https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Urban%20Review%20UA_0.pdf (Accessed 10 Sep 2024).

References:

1. Doroshchuk, O.-M. (2017), "The concept of "urban agglomeration": the development of ideas and modern understanding", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Heohrafichni nauky*, vol. 6, pp. 52—57.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2024 р.

УДК 338.2

О. Г. Вагонова,
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
Н. М. Романюк,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8917-2543>
О. М. Ащеулова,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8982-9725>
О. В. Горпинич,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6721-5061>
І. В. Сорока,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7127-3677>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.39

БІЗНЕС-ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ

O. Vagonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
N. Romaniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
O. Ashcheulova,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
O. Horpynych,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
I. Soroka,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

BUSINESS PROJECTS AS A TOOL FOR ACHIEVING STRATEGIC GOALS OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF RISKS

У статті розглядається значущість бізнес-проектів як інструменту досягнення стратегічних цілей комерційних підприємств. Аналізуються ключові аспекти управління бізнес-проектами, включаючи економічну ефективність, стратегічну важливість, інноваційність та соціально-економічний вплив. Особлива увага приділяється ролі проектів у зміцненні ринкових позицій компанії, підвищенні її репутації та створенні довгострокової доданої цінності. Дослідження підкреслює необхідність інтеграції різних підходів до управління проектами, щоб максимально використовувати їх потенціал для досягнення стратегічних ініціатив організації.

Стаття надає комплексний огляд сучасних методологій та інструментів, що сприяють успішній реалізації бізнес-проектів. Визначено ключові фактори успіху проектів, методи оцінки їхньої бізнес-цінності та їхній вплив на загальний розвиток компанії. Отримані результати можуть бути корисними для менеджерів і керівників проектів, які прагнуть підвищити ефективність своїх організацій через успішне впровадження стратегічних проектів.

The article is devoted to the study of the role of business projects in achieving the strategic goals of commercial enterprises and their impact on the overall success of the organization. Attention is focused on key aspects of project management, such as planning quality, financial justification, team building, quality control of execution, cost management and monitoring of technical solutions. Methods of assessing the business value of projects are also considered, allowing to understand their significant impact on the long-term development of the company.

The article analyzes current research in the field of business project management, emphasizing the importance of integrating strategic, economic, managerial, innovative, and socio-economic aspects to achieve project success. Determining and realizing business value through effective project management helps organizations achieve their strategic goals, increase their competitiveness, and create sustainable advantages.

Various approaches to business project management are considered, such as classical, economic, strategic, managerial and innovative. These approaches make it possible to provide a comprehensive approach to project management that meets the specifics of each project and the needs of the organization. Special attention is paid to the impact of innovations and technological changes on business projects, as well as their role in the formation of competitive advantages in the market. The article also considers examples of successful business projects that demonstrate the practical application of theoretical approaches.

The article provides practical tools and recommendations for increasing the effectiveness of project management. This allows commercial enterprises to successfully implement their strategic initiatives, adapt to changes in the external environment and ensure sustainable development. Thus, the study highlights the importance of business projects in the context of strategic management and long-term success of the organization. The proposed recommendations will improve the quality of management decisions and help enterprises to maximize the potential of their business projects.

Ключові слова: бізнес-проекти, управління проектами, стратегічні цілі, бізнес-цінність, комерційні підприємства, планування проектів, метрики ефективності, сталий розвиток.

Key words: business projects, project management, strategic goals, business value, commercial enterprises, project planning, performance metrics, sustainable development.

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

У сучасних умовах стрімкого розвитку бізнесу та високої конкуренції, комерційні підприємства постійно шукають нові шляхи для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Управління бізнес-проектами стало ключовим інструментом, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації, оптимізувати ресурси та покращуючи бізнес-процеси. Проекти, які правильно сплановані та реалізовані, здатні не лише збільшити прибутковість, але й зміцнити ринкові позиції компанії, підвищити її репутацію та створити довгострокову додану цінність.

Актуальність дослідження ролі бізнес-проектів у досягненні стратегічних цілей комерційних підприємств зумовлена необхідністю розуміння того, як проекти можуть інтегруватися в загальну стратегію компанії та сприяти її розвитку. Визначення ключових факторів успіху бізнес-проектів, аналіз методів оцінки їхньої цінності та впливу на організацію є критично важливими для формування ефективних управлінських практик. Це дослідження надасть підприємствам практичні

інструменти для підвищення ефективності проектного менеджменту та забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливого бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження в сфері управління бізнес-проектами охоплюють широкий спектр напрямів, включаючи економічну ефективність, стратегічну значущість, інноваційність та соціально-економічний вплив. Дослідники, такі як Harold Kerzner, акцентують увагу на методологіях і процесах управління проектами, що сприяють досягненню поставлених цілей у рамках встановлених термінів та бюджету. Jeffrey K. Pinto та Dennis P. Slevin вивчають фактори успіху проектів та їхній вплив на загальний успіх організації. John R. Adams і Robert M. Seely досліджують роль лідерства в управлінні проектами. Meredith та Mantel аналізують економічну ефективність проектів, оцінюючи фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI) та чистий дисконтований дохід (NPV). Cleland та Ireland наголошують на стратегічній важливості проектів для досягнення довгострокових цілей компанії. J. Rodney Turner підкреслює управлінські процеси та координацію ресурсів як

ключові елементи успішного проєктного менеджменту. Shenhar і Dvir зосереджуються на інноваційній складовій проєктів та їхньому внеску в конкурентні переваги. Gray та Larson досліджують соціально-економічний вплив проєктів на сталий розвиток організацій. Окрім них, дослідники, такі як Michel Thiry, Yves Pigneur, Robert Kaplan, David Norton, Fred Collopy, Richard Boland, Gary Klein, Edwin Locke, та Gary Latham, також вносять вагомий вклад у розуміння ролі бізнес-проєктів у досягненні стратегічних цілей, зокрема в аспектах стратегічного планування, управління змінами, вимірювання результатів та впровадження інновацій. Ці дослідження висвітлюють багатогранність управління бізнес-проєктами та необхідність інтеграції стратегічних, економічних, управлінських, інноваційних та соціально-економічних аспектів для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження ролі бізнес-проєктів у досягненні стратегічних цілей комерційних підприємств та аналіз їхнього впливу на загальний успіх організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління проєктами відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організацій, а розуміння бізнес-цінності є одним з головних аспектів цього процесу. Бізнес-цінність визначає, наскільки ефективно проєкти сприяють досягненню стратегічних та операційних цілей компанії. Вона охоплює не лише фінансові показники, такі як прибуток та рентабельність інвестицій, але й нематеріальні елементи, такі як репутація, впізнаваність бренду та суспільне благо. Визначення та вимірювання бізнес-цінності дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгостроковий розвиток. Розуміння бізнес-цінності є критично важливим для забезпечення того, щоб проєкти не лише виконувалися вчасно та в межах бюджету, але й приносили реальну користь організації та її зацікавленим сторонам. Тому у цій статті ми розглянемо різні підходи до визначення бізнес-цінності та її вплив на управління проєктами.

Стандарти управління проєктами визначають бізнес-цінність по-різному, але загалом вони концептуально схожі. Наприклад, PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) зазначає, що бізнес-цінність є унікальною для кожної організації і визначається як сукупність усіх матеріальних та нематеріальних елементів організації. Матеріальні елементи включають грошові активи, кошти, акціонерний капітал та комунікації. Нематеріальні елементи можуть включати репутацію, впізнаваність бренду, суспільне благо та торгові марки. Створення цінності можливе через ефективне управління операційною діяльністю. Проте за допомогою дисциплін управління проєктами, програмами та портфелями організації можуть досягти стратегічних цілей і отримати більшу бізнес-цінність від своїх інвестицій у проєкти [1].

P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) визначає проєкт

як захід, спрямований на створення цінності відповідно до певної місії. Місія проєктів може полягати у наданні конкретних цінностей заінтересованим сторонам. Успішне завершення проєкту означає досягнення цінностей, на які був спрямований проєкт [2].

З цих визначень можна зробити такі висновки:

- бізнес-цінність створюється в процесі операційної діяльності: приріст бізнес-цінності за рахунок реалізації проєкту полягає або в безпосередньому покращенні показників операційної діяльності, або у створенні можливостей для їх покращення в майбутньому;

- цінність, що створюється у проєкті, є унікальною для кожної організації та проєкту, і її цільові показники визначаються з урахуванням потреб зацікавлених сторін.

Щодо бізнес-проєктів, їх цінність визначається впливом впроваджуваного продукту на ефективність діяльності організації та її стратегію. Загалом, проблема зв'язку проєктного управління зі стратегією організації залишається актуальною. Внесок бізнес-проєктів у створення цінності полягає або в реалізації певних ринкових можливостей через створення нових продуктів або поліпшення старих, або в оптимізації бізнес-процесів для досягнення кращих результатів з меншими витратами [14]. Додаткову складність оцінки цінності бізнес-проєкту для комерційних результатів створює те, що для оцінки бізнес-результатів потрібен певний рівень зрілості бізнес-процесів організації, досягнення якого є однією з цілей такого проєктування.

Оскільки оцінити вплив проєкту на бізнес-цінність в процесі його виконання неможливо, через те, що результати стають очевидними лише після завершення проєкту, важливо визначити фактори, які впливають на бізнес-цінність на різних етапах проєкту. До таких факторів належать [9, 12]:

1. Підготовчий етап проєкту, який включає розробку фінансово-технічного рішення:

- якість планування. Ефективне планування охоплює детальну розробку плану проєкту, визначення термінів і ресурсів, а також управління ризиками. Добре спланований проєкт має більше шансів на успішне виконання;

- фінансове обґрунтування. Бюджетування і аналіз економічної доцільності є ключовими аспектами на етапі підготовки. Оцінка всіх можливих витрат і доходів допомагає визначити потенційну цінність проєкту для бізнесу;

- формування команди. Важливо підібрати кваліфікованих фахівців і розподілити ролі та обов'язки всередині команди для успішного старту і виконання проєкту.

На цьому етапі ключовими факторами є якість планування, фінансове обґрунтування та формування команди. Ефективне планування включає детальну розробку плану проєкту, визначення термінів і ресурсів, а також управління ризиками. Фінансове обґрунтування передбачає ретельне бюджетування та аналіз економічної доцільності, що допомагає визначити потенційну цінність проєкту. Формування команди полягає у підборі кваліфікованих фахівців та розподілі ролей і обов'язків, що забезпечує успішний старт проєкту.

2. Проміжний етап реалізації проєкту, який включає зміну окремих бізнес-процесів компанії:

— контроль якості виконання. На цьому етапі важливо слідкувати за виконанням робіт згідно з встановленими стандартами і вимогами, щоб уникнути відхилень від плану й забезпечити високу якість кінцевого продукту;

— управління витратами. Постійний моніторинг і контроль витрат допомагають уникнути перевищення бюджету й оптимізувати використання ресурсів;

— моніторинг технічних рішень. Впровадження і перевірка інноваційних технологій потребують ретельного контролю для забезпечення їх відповідності поставленим завданням та інтеграції в проєкт.

На проміжному етапі реалізації проєкту важливо забезпечити контроль якості виконання, управління витратами та моніторинг технічних рішень. Контроль якості виконання допомагає уникнути відхилень від плану та забезпечити високу якість кінцевого продукту. Управління витратами полягає у постійному моніторингу та контролі витрат для оптимізації використання ресурсів. Моніторинг технічних рішень забезпечує відповідність інноваційних технологій поставленим завданням та їх інтеграцію в проєкт.

3. Підсумковий етап реалізації проєкту, що включає фактори бізнес-цінності, які є результатом інтеграції окремих результатів проєкту:

— задоволеність споживачів. Оцінка задоволеності споживачів кінцевим продуктом чи послугою є важливим показником успішності проєкту. Проведення тестувань і отримання зворотного зв'язку дозволяє вчасно вносити необхідні корективи;

— відповідність нормативним вимогам. Перевірка на відповідність усім необхідним стандартам і нормативам забезпечує безпеку і якість продукту перед його виходом на ринок;

— інтеграція результатів. Оцінка взаємодії результатів проєкту з іншими процесами та проєктами всередині компанії і забезпечення їх ефективної інтеграції для створення додаткової цінності.

На цьому етапі ключовими факторами є задоволеність споживачів, відповідність нормативним вимогам та інтеграція результатів. Оцінка задоволеності споживачів допомагає вчасно внести корективи у продукт чи послугу. Відповідність нормативним вимогам забезпечує безпеку і якість продукту перед його виходом на ринок. Інтеграція результатів оцінює взаємодію результатів проєкту з іншими процесами в компанії, забезпечуючи додаткову цінність.

4. Постпроєктний етап, що включає фінансові, маркетингові та інші результати діяльності організації:

— аналіз стійкості та довговічності. Оцінка довгострокової стійкості та здатності проєкту приносити цінність у майбутньому. Розробка стратегій мінімізації довгострокових ризиків і забезпечення довгостроковості результатів;

— оцінка синергетичного ефекту. Аналіз того, як результати проєкту взаємодіють з іншими проєктами і процесами в компанії, створюючи додаткові переваги і збільшуючи загальну цінність бізнесу.

На постпроєктному етапі важливо провести аналіз стійкості та довговічності, а також оцінку синергетичного ефекту. Аналіз стійкості допомагає оцінити довгострокову здатність проєкту приносити цінність. Оцін-

ка синергетичного ефекту аналізує взаємодію результатів проєкту з іншими проєктами та процесами в компанії, створюючи додаткові переваги.

Ця група факторів цінності відзначається тим, що управління їх створенням в рамках проєкту неможливе, але вони використовуються для моніторингу цінності проєкту і реалізації зворотних зв'язків у системі управління проєктом.

Після розгляду факторів, які впливають на створення бізнес-цінності на різних етапах проєкту, стає очевидним, що успішне управління проєктами є невід'ємною частиною досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління проєктами дозволяє організаціям не лише покращувати свої операційні процеси, але й реалізовувати стратегічні ініціативи, які сприяють довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності. Важливо розуміти, як проєктне управління інтегрується зі стратегією організації, забезпечуючи узгодженість між проєктними цілями та загальними цілями бізнесу. Це дозволяє не лише максимально використовувати ресурси та досягати операційних успіхів, але й створювати додаткову цінність для зацікавлених сторін, що є критично важливим для сталого розвитку організації. Далі розглянемо, як проєктне управління сприяє реалізації стратегічних цілей організації та як визначається цінність бізнес-проєктів у цьому контексті.

Цілі проєкту визначаються через бажані значення ключових метрик ефективності організації, яких потрібно досягти після його завершення. Задоволеність зацікавлених сторін складається з користі від впровадженого продукту, яку вони відчувають [5]. Отже, при управлінні змістом бізнес-проєкту слід обирати рішення, що позитивно впливають на ці параметри.

Зміст організаційного бізнес-проєкту охоплює технологічну складову (розробка технологічного рішення) та організаційну складову (впровадження організаційних змін на основі розробленого рішення). Кількісно цінність, створювана організаційним бізнес-проєктом, визначається бізнес-результатами, досягнутими під час впровадження організаційно-технічного рішення.

Технічне досягнення необхідної ефективності організації забезпечується змінами в операційних або управлінських процесах компанії через надання швидшого та простішого доступу до інформації, покращення якості інформації для стратегічного планування, підвищення точності даних, надання інформації у зручних форматах та впровадження алгоритмів швидкого й адекватного реагування на події тощо. Зміни в операційних процесах впливають на такі параметри діяльності компанії, як швидкість або вартість виконання її бізнес-процесів у результаті їх реінжинірингу, а зміни в управлінських процесах впливають на своєчасність та обґрунтованість управлінських рішень [15]. Зв'язок ефективності організаційної зміни з властивостями технологічного рішення, що впроваджується, не завжди очевидний. Застосування проєктного підходу забезпечує найефективніше виконання змін, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Організаційні зміни практично завжди супроводжують виконання бізнес-проєктів. Дійсно, у випадку проєктів автоматизації бізнес-процесів організаційні зміни неминучі через характер цих проєктів. Щодо

проектів розробки продукту (створення продуктів для подальшого продажу споживачам), вони можуть передбачати або не передбачати організаційні зміни. Компанії, що спеціалізуються на продуктивній розробці бізнес-рішень, зазвичай мають налагоджені процеси управління життєвим циклом продукту, включаючи розробку концепції, збір вимог, проектування рішення та виведення продукту на ринок. У таких випадках розробка програмного забезпечення для них є рутинним процесом. Організаційні зміни в таких компаніях існують, але вони пов'язані з розвитком процесів управління проектами з розробки продукту. Ці зміни можна розглядати окремо від конкретного проекту, оскільки в рамках його життєвого циклу система управління залишається стабільною (квазістаціонарна система [11]). На відміну від таких організацій, компанії, які не спеціалізуються на розробці продуктів, хоча й можуть виконувати або замовляти проекти продуктивної розробки, не можуть робити це в межах усталених процесів управління життєвим циклом продукції. Зазвичай, управління життєвим циклом товарів (розробка, виведення на ринок, продажі) вимагає інших компетенцій і значної переробки бізнес-процесів організації. Розробка таких продуктів також може змінювати бізнес-модель компанії, що призводить до значних змін у бізнес-процесах [18].

Суттєва різниця у ключових компетенціях між замовником і підрядником у бізнес-проектах призводить до неможливості узгодження вимог на початкових етапах проекту та розриву у розумінні якісних характеристик продукту. Якщо комунікація між замовником та підрядником під час реалізації проекту недостатня або неефективна, цей розрив збільшується. Ці проблеми породжують явище, відоме як "розповзання вимог" (scope creep), що в результаті призводить до невиконання цілей проекту. Зміни у вимогах, внесені на етапах приймальних випробувань та впровадження, коштують найдорожче, оскільки часто впливають на основні якісні характеристики продукту [13]. Ці проблеми є системними і не можуть бути вирішені просто збільшенням трудовитрат на управління проектом. Проблема стає ще складнішою за відсутності ефективної комунікації між бізнесом, замовником та розробниками.

Цей висновок підтверджують результати огляду літератури з організаційних змін та управління проектами [6]. Hornstein зазначає, що ці галузі знань використовують різну термінологію та методологію, що ускладнює їх інтеграцію. Проте, організаційні зміни мають безпосередній вплив на успішність управління проектами, що змушує шукати шляхи подолання цих труднощів. Цінність досліджень Hornstein полягає у визначенні потреби в розвитку методології управління бізнес-проектами, хоча конкретні рекомендації щодо її реалізації не надаються.

Терміни реалізації проекту можуть суттєво затягуватися через розповзання вимог, оскільки чітке уявлення про кінцевий продукт є одним із ключових факторів, які впливають на продуктивність команди розробників. Розповзання вимог негативно впливає не тільки на терміни та вартість проекту, але й на його якість, оскільки виникають такі проблеми, як зниження мотивації під час тривалої розробки та збільшення кількості помилок, зроблених розробниками, які працюють під постійним тиском через тисливі терміни [10].

Цілі бізнес-проектів мають включати особливі вимоги, оскільки, якщо обмежитися лише розробкою технічного рішення відповідно до вимог, важливі аспекти, пов'язані з використанням продукту, можуть залишитися поза увагою. Це ускладнює розробку алгоритму та обґрунтування необхідних ресурсів для його реалізації, що, в свою чергу, підсилює ефект розповзання вимог, і є основною причиною недосягнення цілей бізнес-проекту. Цілі повинні мати ширше розуміння і формулюватися з урахуванням цінності, створюваної проектом для бізнесу, що включає метрики змінюваних процесів або наданих організацією послуг. Це може стосуватися параметрів часу виконання бізнес-процесів, їх вартості або якості послуг [16]. Сформульовані таким чином цілі є середньостроковими і їх реалізація наближена до термінів досягнення результатів проекту, що дозволяє ефективно організувати зворотний зв'язок на основі моніторингу їх виконання. Успіх проекту загалом визначається дотриманням термінів та бюджету при реалізації запланованого змісту разом із досягненням бізнес-цілей у зазначеному форматі. Для цього повноваження керівника проекту мають бути розширені, щоб він міг відповідати за реалізацію цих параметрів [13].

Коли мова йде про цілі бізнес-проектів, важливо враховувати різні способи їх формулювання. Оскільки різні групи зацікавлених сторін можуть по-різному оцінювати успішність проектів, цілі можуть встановлюватися на різних рівнях. Таким чином, успішність проекту може визначатися досягненням цілей у таких аспектах:

- якість продукту, терміни виконання та витрати на проект;
- нефінансові вигоди для організації (підвищення продуктивності чи ефективності бізнес-процесів, розвиток компетенцій тощо);
- фінансові вигоди для організації (збільшення обороту, прибутку тощо);
- маркетингові цілі (розширення ринку, лідерство, впізнаваність бренду тощо) [4].

Ці цілі відрізняються як за рівнем в ієрархії, так і за горизонтом планування. Найпоширеніші практики включають формулювання цілей проекту в технічному форматі (реалізація продукту відповідно до технічного завдання в межах обмежень за часом і витратами) або у фінансовому чи маркетинговому форматі (збільшення продажів, прибутку, частки ринку тощо).

Проблема визначення цілей бізнес-проектів пов'язана з питаннями економічної ефективності, зокрема ефективності автоматизації технологічних процесів. Однак ця проблема ширша, оскільки цінність проекту включає не тільки пряму вигоду від скорочення витрат на автоматизовані процеси, але й вигоди, пов'язані з відповідністю продукту вимогам ринку. Важливо зазначити, що показники економічної ефективності організаційних проектів, такі як рентабельність інвестицій, термін окупності або чистий дисконтований дохід, не можуть бути єдиними метриками цінності у таких бізнес-проектах, оскільки отримання економічних результатів внаслідок оптимізації бізнес-процесів або підвищення якості продукту виходить за межі самого проекту. Це означає, що внесок проекту в досягнення цих результатів є опосередкованим, і керівник проекту не має прямого впливу на отримання запланованих економічних

Таблиця 1. Порівняльний аналіз

Автор	Ключові аспекти визначення	Основний напрямок
Kerzner, H.	Унікальність, часові рамки, цілеспрямованість	Класичне
Meredith, J. & Mantel, S.	Економічна ефективність, фінансові показники	Економічний
Cleland, D. & Ireland, L.	Стратегічна важливість, досягнення довгострокових цілей	Стратегічний
Turner, J.	Кероване підприємство, координація ресурсів, процеси управління	Управлінський
Shenhar, A. & Dvir, D.	Інновації, конкурентні переваги	Інноваційний
Gray, C. & Larson, E.	Соціально-економічне підприємство, сталий розвиток	Соціально-економічний

результатів. Однак, це не знижує корисності використання зазначених показників економічної ефективності, які слід застосовувати для аналізу інвестиційної привабливості проєкту. Метрики цінності, навпаки, мають застосовуватися для моніторингу та оперативного управління проєктом.

У деяких випадках бізнес-проєкт є частиною програми, наприклад стратегічної програми трансформації бізнесу. Цілі бізнес-проєкту визначаються за допомогою метрик бізнес-процесів, які проєкт має покращити. У таких випадках важливо розуміти, як визначаються цілі самої бізнес-трансформації.

Якщо зміни впроваджуються в рамках програми розвитку підприємства, продукт проєкту має підтримувати ці цілі. У цьому контексті бізнес-проєкт реалізується для подолання розривів між поточними показниками бізнесу та необхідними для досягнення певної позиції на ринку, наприклад, щоб стати лідером або послідовником, досягти певних показників ефективності бізнесу [7].

Визначення поняття "бізнес-проєкт" варіюється в залежності від акценту авторів на різних аспектах: класичному, економічному, стратегічному, управлінському, інноваційному та соціально-економічному (табл. 1). Це наголошує на різноманітності підходів до управління та реалізації бізнес-проєктів, що дає можливість компаніям вибирати найбільш відповідні методи та інструменти для досягнення своїх цілей залежно від конкретних умов та стратегічних завдань.

Так згідно з класичним підходом Kerzner [8] визначає бізнес-проєкт як обмежену в часі ініціативу, спрямовану на створення унікального продукту чи послуги. Основні характеристики бізнес-проєкту включають унікальність, часові рамки та цілеспрямованість. На його думку, бізнес-проєкти керуються відповідно до певних методологій та процесів, що сприяє досягненню поставлених цілей у рамках встановлених термінів та бюджету.

Meredith і Mantel [12] акцентують увагу на економічній ефективності бізнес-проєктів. Вони розглядають бізнес-проєкт як інвестиційне підприємство, спрямоване на створення економічної цінності в організації. У їхньому визначенні важливе місце займає оцінка фінансових показників, таких як рентабельність інвестицій (ROI) та чистий дисконтований дохід (NPV), що дозволяє оцінити внесок проєкту у фінансове благополуччя компанії.

Cleland та Ireland [3] наголошують на стратегічній важливості бізнес-проєктів. Вони розглядають бізнес-проєкт як досягнення довгострокових цілей організації та виконання її стратегії. У їхньому розумінні бізнес-проєкт спрямований на реалізацію стратегічних ініціатив, таких як розширення ринків, впровадження інновацій або покращення бізнес-процесів, що сприяє сталому розвитку компанії.

Turner [19] акцентує увагу на управлінському аспекті бізнес-проєктів. Він визначає бізнес-проєкт як керований комплекс заходів, які потребують координації різних ресурсів та видів діяльності для досягнення конкретних цілей. У його визначенні важливе місце займають процеси управління проєктом, включаючи планування, моніторинг, контроль та оцінку результатів.

Shenhar та Dvir [17] фокусуються на інноваційному аспекті бізнес-проєктів. Вони розглядають бізнес-проєкт як засіб впровадження інновацій та досягнення конкурентних переваг. У їх визначенні бізнес-проєкти спрямовані на створення нових продуктів, послуг або технологій, які дозволяють компанії адаптуватися до змін на ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Gray та Larson [10] розглядають бізнес-проєкт як соціально-економічну ініціативу, яка впливає на різні аспекти діяльності компанії та суспільства загалом. У їхньому розумінні бізнес-проєкти спрямовані не лише на досягнення економічної вигоди, а й на покращення соціальних умов, сталий розвиток та виконання корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином бізнес-проєкт — це багатофакторна та комплексна ініціатива, яка потребує ретельного планування, управління та оцінки. Його успішна реалізація залежить від інтеграції стратегічних, економічних, управлінських, інноваційних та соціально-економічних аспектів, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей і розвиватися у довгостроковій перспективі.

Відповідно, під поняттям бізнес-проєкт ми пропонуємо розуміти цілеспрямовану, обмежену певними часовими межами ініціативу, яка характеризується стратегічною важливістю, економічною ефективністю, інноваційністю, управлінськими процесами та соціально-економічним впливом, призначену для створення унікального продукту, послуги або результату, спрямованого на покращення або розвиток бізнесу.

Цілі бізнес-проєкту включають збільшення прибутку, розширення ринку, підвищення ефективності бізнесу.

процесів, впровадження нових технологій та продуктів, а також задоволення вимог ринку та покращення соціальних умов. Основні метрики успіху бізнес-проєкту включають фінансові (рентабельність інвестицій (ROI), термін окупності, чистий дисконтований дохід (NPV)), операційні (ефективність використання ресурсів, продуктивність, рівень автоматизації), метрики оцінки якості (задоволеність клієнтів, відповідність стандартам якості), стратегічні (досягнення стратегічних цілей компанії, відповідність корпоративній стратегії), соціально-економічні (внесок у сталий розвиток та соціальний добробут).

Ключовими елементами бізнес-проєкту є:

1. Цілі та завдання — чітко визначені стратегічні та операційні цілі, що відповідають довгостроковій стратегії компанії.
2. Ресурси — фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації проєкту.
3. Терміни — встановлені часові рамки для виконання проєкту, включаючи початкову та кінцеву дати, а також проміжні віхи.
4. Бюджет — фінансовий план, що відображає витрати та очікуваний прибуток від виконання проєкту.
5. Ризики — ідентифікація та управління потенційними ризиками, що впливають на успішне виконання проєкту.
6. Якість — стандарти якості, яким має відповідати кінцевий продукт чи послуга, контроль якості на всіх етапах проєкту.
7. Управління — процеси планування, моніторингу, контролю та оцінки результатів проєкту.
8. Інновації — впровадження нових технологій та рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг.
9. Соціально-економічний вплив — вплив на соціальні умови, сталий розвиток та виконання корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, важливість бізнес-цінності в управлінні проєктами не можна переоцінити, оскільки вона визначає, наскільки успішно проєкт сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей організації. Визначення бізнес-цінності, яке включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, допомагає зрозуміти загальний вплив проєкту на організацію. Це включає фінансові результати, репутацію, впізнаваність бренду, суспільне благо та інші фактори, що формують довгострокову конкурентоспроможність компанії. Ефективне управління проєктами дозволяє організаціям не тільки досягати встановлених цілей, але й створювати додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Бізнес-проєкти, як ключовий інструмент досягнення стратегічних ініціатив, повинні бути спрямовані на реалізацію цінностей, визначених потребами організації та її зацікавлених сторін. Важливо, щоб кожен бізнес-проєкт був ретельно спланований і впроваджений з урахуванням економічних, стратегічних, інноваційних та соціально-економічних аспектів. Використання різних підходів до управління бізнес-проєктами, таких як класичний, економічний, стратегічний, управлінський та інноваційний, допомагає забезпечити комплексний підхід, який відповідає специфіці кожного проєкту та потребам організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що бізнес-цінність і бізнес-проєкт тісно пов'язані між собою і мають вирішальне значення для довгострокового успіху організації. Визначення та реалізація бізнес-цінності через ефективне управління проєктами дозволяє організаціям досягати своїх стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність та створювати стійкі переваги. Впровадження інновацій, адаптація до ринкових умов та врахування соціально-економічних аспектів проєктів сприяє сталому розвитку компанії, забезпечуючи її лідерство на ринку та задоволення потреб зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті було досліджено роль бізнес-проєктів у досягненні стратегічних цілей комерційних підприємств та їхній вплив на загальний успіх організації. Визначено, що ефективне управління проєктами є критичним для реалізації стратегічних ініціатив та забезпечення довгострокового розвитку компанії. Основні аспекти управління, такі як якість планування, фінансове обґрунтування, формування команди, контроль якості виконання, управління витратами та моніторинг технічних рішень, були ідентифіковані як ключові фактори, що впливають на успішність проєктів. Важливість інтеграції цих аспектів у процес управління проєктами підкреслює необхідність комплексного підходу для досягнення максимальних результатів.

Результати дослідження також підкреслюють важливість оцінки бізнес-цінності проєктів, яка включає фінансові, операційні, стратегічні та соціально-економічні метрики. Виявлено, що успішні бізнес-проєкти не тільки покращують фінансові показники компанії, але й сприяють зміцненню її ринкових позицій, підвищенню репутації та створенню довгострокової доданої цінності. Теоретична цінність дослідження полягає в розширенні знань про управління бізнес-проєктами та виявленні нових підходів до їх оцінки та реалізації.

Загалом, дослідження підтверджує, що бізнес-проєкти є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей комерційних підприємств. Впровадження ефективних управлінських практик та оцінка бізнес-цінності проєктів дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, максимально використовувати свої ресурси та забезпечувати сталий розвиток. Рекомендації, запропоновані у статті, сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень, допоможуть підприємствам успішно реалізовувати свої стратегічні ініціативи та створювати додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Література:

1. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами. 7-е видання. Нью-таун-сквер: Project Management Institute, 2021. 370 с.
2. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. Tokyo: Project Management Association of Japan, 2005. 240 p.
3. Cleland D. I., Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 2007. 560 p.

4. Dinsmore P. C., Cabanis-Brewin J. The AMA Handbook of Project Management (4th ed.). New York, NY: AMACOM, 2014. 554 p.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2017. 814 p.
6. Hornstein H. A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33. №. 2. P. 291—298.
7. Jeston J., Nelis J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations (3rd ed.). London: Routledge, 2014. 688 p.
8. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 1094 p.
9. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Hoboken, New York: John Wiley & Sons, 2022. 880 p.
10. Larson E. W., Gray C. F. Project Management: The Managerial Process (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017. 688 p.
11. Lewin K. Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. Organization change: a comprehensive reader. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2009. P. 73—77.
12. Meredith J. R., Mantel Jr. S. J. Project Management: A Managerial Approach (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 608 p.
13. Meredith J. R., Shafer S. M., Mantel Jr. S. J., Sutton M. M. Project Management in Practice (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016. 336 p.
14. Nikula U., Sajaniemi J., Kaariainen J. Improving Business Processes and Delivering Business Value with Lean Thinking. Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice. 2010. Vol. 22. №. 4. P. 285—304.
15. Ramirez R., Melville N., Lawler E. Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: An empirical analysis. Decision Support Systems. 2010. Vol. 49. №. 4. P. 417—429.
16. Schmidt T. Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 256 p.
17. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007. 288 p.
18. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2018. 648 p.
19. Turner J. R. The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 2009. 452 p.
20. Project Management Association of Japan (2005), "A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation", Project Management Association of Japan, Tokyo, Japan.
21. Cleland, D. I. and Ireland, L. R. (2007), Project management: strategic design and implementation, 5th ed, McGraw-Hill, New York, NY, USA.
22. Dinsmore, P. C. and Cabanis-Brewin, J. (2014), The AMA handbook of project management, 4th ed, AMACOM, New York, NY, USA.
23. Kerzner, H. (2017), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 12th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
24. Hornstein, H. A. (2015), "The integration of project management and organizational change management is now a necessity", International Journal of Project Management, Vol. 33, no. 2, pp. 291—298.
25. Jeston, J. and Nelis, J. (2014), Business process management: practical guidelines to successful implementations, 3rd ed, Routledge, London, UK.
26. Kerzner, H. (2009), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 10th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
27. Kerzner, H. (2022), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 13th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, New York, USA.
28. Larson, E. W. and Gray, C. F. (2017), Project management: the managerial process, 7th ed, McGraw-Hill Education, New York, NY, USA.
29. Lewin, K. (2008), "Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change", Organization Change: a Comprehensive Reader, Jossey-Bass, pp. 73—77.
30. Meredith, J. R. and Mantel Jr., S. J. (2010), Project management: a managerial approach, 7th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
31. Meredith, J. R., Shafer, S. M., Mantel Jr., S. J. and Sutton, M. M. (2016), Project management in practice, 6th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
32. Nikula, U. Sajaniemi, J. and Kaariainen, J. (2010), "Improving business processes and delivering business value with lean thinking", Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice, Vol. 22, no. 4, pp. 285—304.
33. Ramirez, R. Melville, N. and Lawler, E. (2010), "Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: an empirical analysis", Decision Support Systems, Vol. 49, no. 4, pp. 417—429.
34. Schmidt, T. (2009), Strategic project management made simple: practical tools for leaders and teams, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
35. Shenhar, A. J. and Dvir, D. (2007), Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
36. Tidd, J. and Bessant, J. (2018), Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 6th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
37. Turner, J. R. (2009), The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations, 3rd ed, McGraw-Hill, New York, NY, USA.

References.

1. Project Management Institute (2021), "Project management standard and guide to project management body of knowledge", 7th ed, Project Management Institute, Newtown Square, USA.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.

Л. А. Євчук,
д. е. н., професор, т. в. о. завідувача кафедри економіки та підприємництва,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6699-3768>
Ю. В. Гусаков,
аспірант, Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4177-6512>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.47

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

L. Yevchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Temporary acting head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Petro Mohyla Black Sea National University
Yu. Husakov,
Postgraduate student, Petro Mohyla Black Sea National University

PROBLEMS OF INDUSTRIAL PARKS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Стаття є узагальненням та аналізом досвіду функціонування індустріальних парків України та підприємств, які здійснюють операційну діяльність на їх території. Виявлено, що кількість зареєстрованих індустріальних парків є динамічною та збільшується щороку. Такі території мають ряд переваг для прискореного розвитку підприємств, зокрема пільги щодо оподаткування та кредитування.

Останні три роки показують значне зростання кількості зареєстрованих парків, що зумовлено повномасштабним вторгненням росії, через яке понад 1,5 тис. релокованих підприємств почали шукати готові промислові об'єкти для розміщення своїх потужностей. За ці роки значно збільшилася вартість активів підприємств, розташованих на території парків. Проте сумарно всі діючі підприємства отримали у 2023 році суттєвий збиток.

В Україні функціонують два типи парків: Greenfield та Brownfield. Вони відрізняються формою власності, наявністю будівель та розвинутої інфраструктури. Не всі парки мають на своїй території діючі підприємства. Підприємствами використовується менше 5% площі індустріальних парків.

Встановлено, що слабкий розвиток індустріальних парків зумовлений недостатньою підтримкою з боку уряду та слабкою інформаційною роботою держави й органів місцевого самоврядування.

The article is a generalization and analysis of the experience of functioning of industrial parks of Ukraine and enterprises that carry out operational activities on their territory. The analysis was carried out on the basis of open data of the register of industrial parks of Ukraine, starting from 2013.

The number of registered industrial parks is dynamic and increases every year. Such territories have a number of advantages for the accelerated development of enterprises. The legislation provides a number of benefits to industrial parks for their development. These benefits include the following. These are tax benefits for income tax, value added tax, reduction of customs payments for the purchase of equipment. Lower loan rates for the development of the territory.

The number of registered parks has increased significantly in the last three years. The reason was the full-scale invasion of Russia. More than 1,500 enterprises have moved to safe regions of Ukraine. They were looking for ready-made industrial facilities to house their facilities. In recent years, the value of assets of industrial park enterprises has increased more than 3 times. Displaced enterprises had large costs for relocation, restructuring, and setting up work at a new location. They received a large total loss in 2023.

Two types of parks operate in Ukraine. These are Greenfield and Brownfield. They differ in the form of ownership, the presence of buildings and developed infrastructure.

Studies have shown that only 20% of parks have operating businesses on their territory. There are three enterprises on the territory of one operating industrial park. This is an average indicator. They use less than 5% of the area of industrial parks. The average used area of one park is 6.5 hectares. This is less than the size of the area of the industrial park established by law.

It was established that the weak development of industrial parks is due to insufficient support from the government and weak informational work of the state and local self-government bodies. The majority of industrial parks are located in the central and western regions of Ukraine. When entrepreneurs from other regions plan to open a business and look for an area for the company's facilities, they do not think about an industrial park. Most entrepreneurs do not know and do not understand the advantages of such infrastructure placement. The creation of industrial parks and the attraction of enterprises to their territory is one of the important levers of creating new jobs and developing the country's economy.

Ключові слова: індустріальний парк, інфраструктура території, діючі індустріальні парки, післявоєнне відновлення економіки, типи індустріальних парків.

Key words: industrial park, infrastructure of the territory, active industrial parks, post-war recovery of the economy, types of industrial parks.

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

Розвиток індустріальних парків в Україні стикається з численними викликами, що гальмує економічний розвиток країни. До основних із них належать: слабкий розвиток інфраструктури, малосприятливий інвестиційний клімат, недостатня підтримка держави та високі ризики. Ці фактори ускладнюють залучення інвестицій, створення нових робочих місць та розвиток регіонів, що є критично важливими для повоєнного відновлення країни.

Дослідження проблем розвитку індустріальних парків направлено на розробку ефективних інструментів їх державної підтримки, стратегій залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності індустріальних парків на світовому рівні. Виконання цих завдань сприятиме економічному зростанню, створенню нових робочих місць та розвитку регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання функціонування та розвитку індустріальних парків розглядалися в роботах: В.Бойко, Л.Беновської, В.Галасюк, О.Єгорової, О.Івашко, С.Левченко, Л.Малюти, О.Молдован, Н.Осадчої, А.Павлюк, М.Пашке-

вич, Х.Притули, О.Саліхова, Ю.Чириченко, Н.Шевчук та інших вчених. Серед зарубіжних науковців дану проблему досліджували: Ф.Бродель, Е.Глезер, Ч.Еданс, Р.Ледрі, Т.Маршал, С.Сассен, Е.Сойя, Р.Флоріда та ін. У той же час поки що недостатня роль індустріальних парків у розвитку економіки країни та зростання актуальності проблеми задля повоєнного відновлення зумовлює необхідність продовження дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження сучасного стану ефективності роботи індустріальних парків в Україні та обґрунтуванні важелів прискорення їх розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток індустріальних парків в Україні активно триває і є важливим елементом економічного зростання та відновлення після війни. Індустріальні парки створюються для стимулювання промислового розвитку, залучення інвестицій та створення нових робочих місць.

Індустріальний парк — облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів, альтернативної енергетики, зберігання енергії, а також науково-

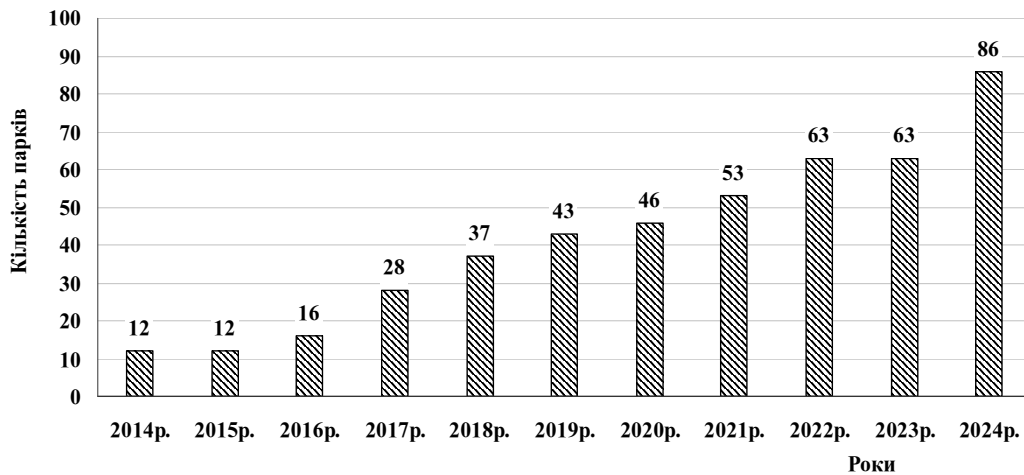


Рис. 1. Кількість зареєстрованих індустріальних парків в Україні

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4; 8].

технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій [7].

В Україні концепція індустріальних парків є продовженням накопиченого досвіду держави та підприємств у створенні вільних економічних зон, таких як спеціальні економічні зони та території пріоритетного розвитку. Ці зони функціонували в Україні з 1992 по 2022 роки та мали свої особливості. Закон України "Про індустріальні парки" було прийнято у 2012 році, після чого почався їх розвиток (Рис. 1).

За ствердженням експертів, останній 2024 рік відрізняється значним зростанням інтересу до створення та реєстрації індустріальних парків. Міністерство економіки України повідомляє, що кількість парків є динамічною. Протягом року реєструється ряд нових парків, у той же час відбувається і виключення із Реєстру неактивних парків, на території яких протягом трьох років з моменту реєстрації не здійснюється діяльність [1].

Розташування підприємства на території індустріальних парків має кілька переваг. По-перше, зазвичай парки мають розвинену інфраструктуру, включаючи дороги, електропостачання, водопостачання, каналізацію та телекомунікації, що значно вигідніше за будівництво і експлуатацію власної інфраструктури. По-друге, часто підприємства індустріальних парків отримують підтримку від держави у вигляді податкових пільг, змен-

шення ставки кредитування, бюджетного фінансування, а саме:

— звільнення від оподаткування прибутку у сферах переробної промисловості, збирання, оброблення й видалення відходів, науково-дослідної діяльності на території індустріального парку;

— звільнення від ПДВ операцій із ввезення на митну територію України обладнання за переліком кодів УКТЗЕД з обов'язком використання виключно в межах індустріальних парків, без права надання в оренду, лізинг чи передачу в користування на будь-яких умовах;

— надання податкових пільг для земельних ділянок індустріальних парків, грошову оцінку яких вже виконано. Зокрема, затвердження для зазначених земельних ділянок ставок земельного податку та орендної плати у розмірі меншому за встановлений органами місцевої влади;

— інші пільги [6; 7].

Ці фактори роблять індустріальні парки привабливими для підприємств, які прагнуть знизити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності.

Прописана у законодавстві багатостороння підтримка держави має сприяти їх активному розвитку, але результати свідчать про недостатній рівень фактичної підтримки. Про це можна судити навіть із заголовку новин на сайті Міністерства економіки України від 30 серп-

Таблиця 1. Динаміка функціонування індустріальних парків в Україні

Роки	Кількість зареєстрованих індустріальних парків	Діючі індустріальні парки	Частка діючих індустріальних парків, %
2014	12	3	25,0
2015	12	3	25,0
2016	16	7	43,8
2017	28	9	32,1
2018	37	11	29,7
2019	43	11	25,6
2020	46	12	26,1
2021	53	13	24,5
2022	63	13	20,6
2023	63	13	20,6
2024	86	18	20,9

Джерело: сформовано на основі [4; 8].

Таблиця 2. Використання площ зареєстрованих індустріальних парків України

Роки	Загальна площа зареєстрованих парків, га	Площа, яка використовується підприємствами, га	Частка використаної площі, %
2014	540,75	36,05	6,7
2015	540,75	36,05	6,7
2016	634,85	45,00	7,1
2017	1297,58	53,06	4,1
2018	1529,26	65,15	4,3
2019	1797,09	65,15	3,6
2020	1849,82	65,15	3,5
2021	2208,31	83,89	3,8
2022	2375,96	83,89	3,5
2023	2375,96	83,89	3,5

Джерело: сформовано на основі [8].

ня 2024 року "Перший індустріальний парк отримав державне стимулювання" [5]. Тобто реальну фінансову підтримку парки почали отримувати через 12 років від початку прийняття закону, що регулює їх функціонування, у тому числі декларує види державної підтримки.

Саме створення парків мало вирішує задачі розвитку економіки. Важливою задачею стає зробити його діючим, наповнити індустріальний парк підприємствами. Індустріальний парк вважається працюючим за наявності мереж, хоча б одного побудованого об'єкта (складу або промислового), керуючої компанії і хоча б одного діючого підприємства [3]. Дослідження показали слабку зацікавленість підприємств у розміщенні своїх потужностей на території парків (Табл. 1).

Відносно високою (43,8% та 32,1%) була частка діючих парків у, відповідно, 2016 та 2017 роках. Надалі вона скоротилася до 21% у останні три роки.

Динаміка реєстрації індустріальних парків суттєво випереджає здійснення діяльності в рамках визначених територій. При цьому дослідження відкритого реєстру індустріальних парків показує, що діяльність здійснюється в рамках тільки тих територій, на яких вже були будівлі та підприємства на момент внесення індустріального парку до реєстру. Тобто це території так званого типу Brownfield.

Індустріальні парки за типами територій поділяються на два основні види: Greenfield та Brownfield. Greenfield — це парк, який створюється на раніше не забудованій земельній ділянці. Greenfield проекти мають бути простішими з точки зору реалізації: девелопер не обмежений в можливостях використання території, яка не обтяжена наявними будівлями, застарілими комунікаціями та ін.

Проведені нами дослідження показують, що більшість територій типу Greenfield мають комунальну форму власності, тобто належать громадам, де було утворено керуючі компанії. Це територія для забудови, що зареєстрована органами місцевого самоврядування як індустріальний парк, та має підведені відповідні комунікації або можливість до їх розміщення. Підприємства, які можуть зацікавитись такою територією, мають очікування щодо економічної підтримки з боку відповідної громади або за рахунок пільгових позик чи зовнішніх інвесторів.

Brownfield створюються на основі вже існуючих виробництв. Зазвичай на території таких парків вже є

будівлі, споруди та інфраструктура, які перебудовуються і модернізуються відповідно до спеціалізації парку і потреб його резидентів. З радянських часів на території України залишилося багато порожніх приміщень колишніх заводів. За даними відкритого реєстру індустріальних (промислових) парків, станом на початок 2024 року всі індустріальні парки, в рамках яких є діючі підприємства, відносяться до типу Brownfield [8].

Вивчення практики функціонування парків показало, що територія Brownfield являє собою територію приватної форми власності із будівлями, де вже розташовані підприємства, земельна ділянка належить одному або кільком приватним власникам. Метою створення такого парку є отримання пільг від держави для зниження собівартості товарів/послуг та збільшення розміру активів. У той же час збільшення кількості робочих місць, розширення виробничих майданчиків, залучення нових інвесторів чи учасників, які не мають відношення до стартової групи підприємств або керуючої компанії, не відбувається. Утворені приватні керуючі компанії не хочуть або не розуміють потенційних вигід від залучення нових учасників. Їх дії можна охарактеризувати як "протекціонізм власних активів".

Очевидно, що лише ті підприємства, які розташовані на території індустріальних парків з уже наявними будівлями та необхідними комунікаціями, можуть ефективно функціонувати. Відповідно, території без будівель або комунікацій мають низьку інвестиційну привабливість для підприємств. Фактично немає жодного індустріального парку, на якому на момент внесення до реєстру не було будівель та комунікацій, і щоб діяльність підприємств в рамках такого парку не була розпочата.

Аналіз використання площ індустріальних парків (Табл. 2) наглядно пояснює причину слабкої їх ролі у розвитку економіки країни.

Загальна площа зареєстрованих індустріальних парків станом на 2023 рік в Україні складає 2375,96 га. При цьому площа, яка використовується підприємствами для здійснення операційної діяльності, складає всього 83,89 га. Частка площі парків, яка використовується розміщеними на їх території підприємствами є у декілька разів меншою за частку діючих парків. У останні роки підприємства використовували менше 4% площі зареєстрованих індустріальних парків. Все доводить формальність їх функціонування в Україні.

Таблиця 3. Використання площ діючими індустриальними парками України станом на кінець 2023 року

Назва парку	Рік реєстрації парку	Загальна площа парку, га	Вільна площа, га	Використана площа, га	Частка використаної площі, %
Славути	2014	50,0	49,6	0,4	0,7
Коростень	2014	42,2	22,5	19,7	46,6
Свєма	2014	92,0	76,0	16,0	17,4
Мироцьке	2016	33,7	33,7	0	0
Вінницький індустриальний парк	2016	35,7	26,8	9,0	25,1
Житомир-Схід	2016	24,7	24,7	0	0
Новодністровськ	2017	15,4	14,1	1,3	8,1
Фастіндастрі	2017	15,0	10,0	5,0	33,3
Ланнівський	2017	30,7	28,9	1,8	5,9
Біла Церква	2018	24,1	22,1	2,1	8,7
Біла Церква 2	2018	34,7	24,7	10,0	28,8
Патон	2020	17,1	17,1	0	0
Kalush Industrial HUB	2021	18,7	0,0	18,7	100,0
У середньому		33,4	26,9	6,5	19,3

Джерело: сформовано на основі [8].

Розглянемо використання площ діючими індустриальними парками, тобто парками, на території яких здійснюється операційна діяльність (Табл. 3).

Як було вказано у таблиці 1, серед 63 зареєстрованих парків діючими є лише 13, що розглядаються у таблиці 3. За даними фінансової звітності, у індустриальних парках "Мироцьке", "Житомир-Схід" та "Патон" площі не використовувалися. У той же час, розташовані на їх території підприємства отримали доходи.

Таблиця показує дуже низький показник використання площі зареєстрованих парків. Від 0,7% у парку "Славути" до 46,6% у парку "Коростень". У абсолютних величинах використана площа по вказаним паркам складає, відповідно, 0,37 га та 22,52 га. Серед досліджуваних парків лише "Kalush Industrial HUB" повністю використовує всі площі.

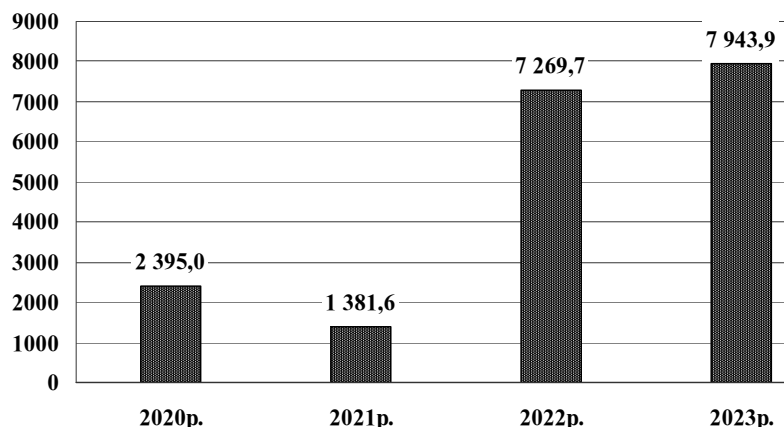
Середня по індустриальним паркам використана площа становить 6,5 га. Відповідно до статті 8 Закону України "Про індустриальні парки", площа земельної ділянки індустриального парку повинна становити не менше 10 гектарів [7]. Можна припустити доцільність зменшення законодавчої вимоги до нижнього обмеження площі

індустриального парку, відповідно до результатів реального їх функціонування. У той же час, менша площа може не забезпечити належну організацію всієї необхідної для функціонування парку інфраструктури. На наш погляд, дане питання повинно узгоджуватися індивідуально з кожним заявником в залежності від окремого конкретного інвестиційного проекту, і закон має передбачати таку можливість.

Доповнимо дослідження ефективності роботи створених індустриальних парків аналізом динаміки вартості їх майна та отриманих фінансових результатів (Рис. 2 та Рис. 3).

Дослідження фінансової звітності підприємств за період з 2020 по 2023 роки, які здійснюють операційну діяльність в межах індустриальних парків, показало суттєве збільшення вартості активів, починаючи з 2022 року. Сумарне зростання активів підприємств в межах індустриальних парків за три роки складає 5 548,9 млн грн або більш як у 3 рази.

Головний виконавчий директор групи компаній "Індустриальні парки України" Валерій Кирилко пояснює

**Рис. 2. Динаміка сукупної вартості активів підприємств, що функціонують у межах індустриальних парків, млн грн**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [8].

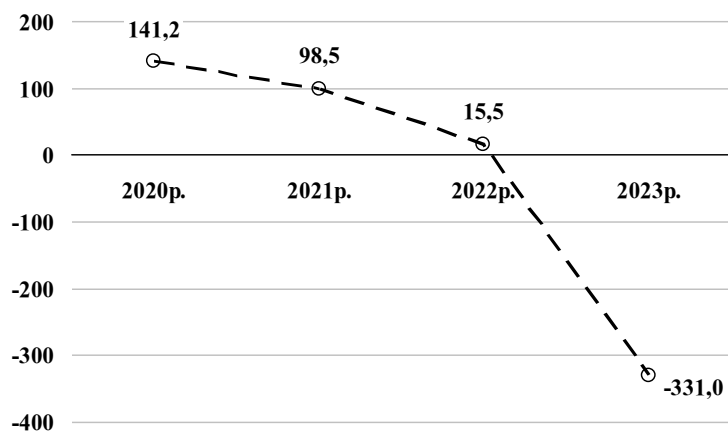


Рис. 3. Динаміка чистого прибутку підприємств, що функціонують у межах індустріальних парків, млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [8].

такий поштовх розвитку індустріальних парків повномасштабним вторгненням росії, через яке понад 1,5 тис. релокованих підприємств почали шукати готові промислові об'єкти для розміщення своїх потужностей. Переважна більшість парків, що нині реєструється, мають завод, де реалізується конкретний проєкт. Сьогодні вже релоковані компанії формують собі парки [3].

Значне скорочення чистого прибутку підприємств та великі збитки у 2023 році свідчать про існування багатьох нерегульованих питань у діяльності індустріальних парків. Вагомий вплив на негативні результати склали витрати підприємств на релокацію, реструктуризацію, налагодження роботи на новому місці. Серед 29 працюючих на території індустріальних парків підприємств, 11 показали у звітності збитки.

Розглянемо наповненість індустріальних парків працюючими підприємствами (Табл. 4).

Середня кількість підприємств, що розташовані на території одного індустріального парку щороку зростає і досягла у 2022 та 2023 роки вже 3 підприємства. Оцінити таку цифру як велика чи мала неможливо, оскільки все залежить від площі парку та потреби конкретного підприємства у території. У той же час ми бачимо, що не всі підприємства, розташовані на території індустріальних парків, здійснюють операційну діяльність. За досліджувані три роки частка працюю-

чих підприємств коливалася біля 70%. При цьому, серед усіх зареєстрованих 42 підприємств, лише 26 здійснювали операційну діяльність мінімум 1 рік у період із 2020 по 2023 роки.

За свідченням експертів, найбільший обсяг запитів на розміщення підприємства на території індустріального парку належить аграрному сектору, харчовій промисловості, індустрії будівельних матеріалів, склади та логістика, об'єкти подвійного призначення [3].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведений аналіз показує слабкий розвиток індустріальних парків в Україні, що зумовлено, на наш погляд, двома головними причинами. Перша причина — недостатня підтримка з боку держави. Уряд приділяє увагу даному питанню, але багато моментів залишається недоопрацьованими. Так, стаття 34 Закону України "Про індустріальні парки" передбачає різні заходи державного стимулювання облаштування та функціонування індустріальних парків за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законом [7]. Зокрема, в держбюджеті на 2024 рік передбачено направити 1 млрд гривень на стимулювання створення та облаштування

Таблиця 4. Наповненість індустріальних парків України підприємствами

Роки	Загальна кількість підприємств в межах індустріальних парків	Середня кількість підприємств, що припадає на 1 діючий індустріальний парк	Кількість підприємств, які здійснюють операційну діяльність	Частка підприємств, що здійснюють операційну діяльність, %
2014	6	2,0	5	83
2015	6	2,0	5	83
2016	12	2,0	11	92
2017	22	2,4	15	68
2018	29	2,6	17	59
2019	29	2,6	17	59
2020	30	2,5	18	60
2021	41	2,9	29	71
2022	42	3,0	29	69
2023	42	3,0	29	69

Джерело: сформовано на основі [8].

індустріальних парків [2]. Головний виконавчий директор групи компаній "Індустріальні парки України" відмічає, що прийняття в середині 2022 року пакету законодавчих актів, що регулює діяльність парків, разом із початком збройної агресії росії суттєво прискорило їх розвиток [3].

Другою причиною слабого розвитку індустріальних парків ми вважаємо слабку інформаційну та комунікативну роботу з боку держави й органів місцевого самоврядування. Держава зобов'язала обласні адміністрації створити регіональні агенції розвитку, проте їх діяльність виявилася неефективною. Вони не проводять масових інформаційних компаній. А держава та органи місцевого самоврядування не сприяють такій діяльності.

Якщо розглянути карту розташування діючих індустріальних парків, переважна більшість з них розміщені у центральних та західних регіонах України. Що у багатьох випадках було зумовлено процесами релокації підприємств. Інші регіони мають також сприятливі географічні умови для розвитку індустріальних парків, але поки програють в інформаційному плані. Наші дослідження показали, що коли підприємці інших регіонів розглядають питання відкриття бізнесу й пошуку території для розташування потужностей, про індустріальні парки навіть не замислюються. Більшість з них не знає і не розуміє переваги такого інфраструктурного розміщення.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі досліджень полягають у детальному вивченні причин, що гальмують розвиток та ефективність функціонування індустріальних парків в Україні.

Література:

1. 9 нових індустріальних парків зареєстровано в першому кварталі 2024 року. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bf1dd527-de63-42d2-adc4-b13c2cc0f186&title=9-NovikhIndustrialnihParkivZarestrovanoVPershomuKvartali2024-Roku> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Індустріальні парки: гайд для інвесторів. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=92625bcb-d976-4f33-9350-66fdca6fad87&title=IndustrialniParki-Gaid-DliaInvestoriv> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Кількість працюючих індустріальних парків в Україні у 2024 р. може зрости з 15 до 20, у 2025-му — до 30 — експерт. Інтерфакс-Україна. 2024. 26 лип. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1002965.html>
4. Крижний А. В Україні зареєстрували два нові індустріальні парки. Українська правда. 2024. 9 серп. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/08/9/717816/#:~:text=Наразі%20до%20Реєстру%20індустріальних%20парків%20внесено%2086,парків%20%20зокрема%20у%202024%20році%20-%2018>
5. Перший індустріальний парк отримав державне стимулювання. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=37a7246c-e594-434e-b000-6b6347c6ab19&title=PershiiIndustrialniiParkOtrimavDerzhavneStimuliuvannia> (дата звернення: 14.09.2024).

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні: Закон України від 21.06.2022 р. № 2330-IX: станом на 21 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text> (дата звернення: 18.09.2024).

7. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI: станом на 17 вер. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 18.09.2024).

8. Реєстр індустріальних парків. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/8206ed0c-5911-4b88-9c7f-56c6fcd08660/resource/7c91f8d0-f153-4197-b47b-da8f65c6e800> (дата звернення: 07.08.2024).

References:

1. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "9 new industrial parks were registered in the first quarter of 2024", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bf1dd527-de63-42d2-adc4-b13c2cc0f186&title=9-NovikhIndustrialnihParkivZarestrovanoVPershomuKvartali2024-Roku> (Accessed 15 September 2024).
2. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Industrial parks: a guide for investors", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=92625bcb-d976-4f33-9350-66fdca6fad87&title=IndustrialniParki-GaidDliaInvestoriv> (Accessed 15 September 2024).
3. Interfaks-Ukraine (2024), "The number of working industrial parks in Ukraine in 2024 may increase from 15 to 20, in 2025 — to 30 — expert", available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1002965.html> (Accessed 12 September 2024).
4. Kryzhnyj A. (2024), "Two new industrial parks were registered in Ukraine", *Ukrains'ka pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/08/9/717816/#:~:text=Наразі%20до%20Реєстру%20індустріальних%20парків%20внесено%2086,парків%20%20зокрема%20у%202024%20році%20-%2018>
5. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "The first industrial park received state incentives", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=37a7246c-e594-434e-b000-6b6347c6ab19&title=PershiiIndustrialniiParkOtrimavDerzhavneStimuliuvannia> (Accessed 14 September 2024).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the creation of favorable conditions for the operation of industrial parks in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text> (Accessed 18 September 2024).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About industrial parks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (Accessed 18 September 2024).
8. Open data portal (2024), "Register of industrial parks", available at: <https://data.gov.ua/dataset/8206ed0c-5911-4b88-9c7f-56c6fcd08660/resource/7c91f8d0-f153-4197-b47b-da8f65c6e800> (Accessed 07 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2024 р.

*Н. М. Котвицька,
д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>
К. В. Мамін,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1001-4975>
Д. Г. Царенко,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9892-8028>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.54

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

N. Kotvytska,
Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
K. Mamin,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"
D. Tsarenko,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"

INNOVATIVE STRATEGIES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

У статті розглядаються сучасні інноваційні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Основна увага приділяється аналізу різних підходів до інноваційного менеджменту, таких як впровадження нових технологій, розвиток креативного потенціалу співробітників, оптимізація бізнес-процесів та використання стратегічних партнерств. Особливо наголошується на важливості інвестицій в дослідження та розробки, а також на адаптації організаційних структур для забезпечення гнучкості та швидкої реакції на ринкові виклики. Методологічною основою дослідження є аналіз випадків успішного застосування інноваційних стратегій у провідних компаніях світу. У статті наводяться приклади конкретних інноваційних рішень, що дозволили організаціям значно покращити свої конкурентні позиції. Зроблено висновок, що інтеграція інновацій у загальну стратегію розвитку є ключовим фактором забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

The article examines modern innovative strategies aimed at increasing the competitiveness of organizations in the rapidly changing market environment. In the conditions of globalization and rapid development of technologies, the issue of competitiveness of organizations becomes especially relevant. Modern markets are characterized by a high dynamic of changes, which requires companies not only to quickly adapt, but also to actively introduce innovations in order to preserve and strengthen their positions. In this regard, the implementation of innovative strategies becomes an important component of long-term success and stable development of enterprises and organizations. The main focus is on the analysis of different approaches to innovation management, such as the introduction of new technologies, the development of the creative potential of employees, the optimization of business processes and the use of strategic partnerships. The importance of investment in research and development, as well as the adaptation of organizational structures to ensure flexibility and rapid response to market challenges, is particularly emphasized. The methodological basis of the study is the analysis of cases of successful application of innovative strategies in the world's leading companies. The article provides examples of specific innovative solutions that allowed organizations to significantly improve their competitive positions. It was concluded that the integration of innovations into the overall development strategy is a key factor in ensuring sustainable growth and increasing competitiveness. In today's dynamic market environment, where changes occur extremely quickly, innovative strategies become a key tool for ensuring the competitiveness of organizations. The introduction of innovative approaches to business processes allows companies not only to adapt to new conditions, but also to stay ahead of competitors by creating unique products and services that satisfy consumer needs. Innovative strategies are a key element for increasing the competitiveness of organizations.

Ключові слова: інноваційні стратегії, конкурентоспроможність, інноваційний менеджмент, бізнес-процеси, стратегічні партнерства, дослідження та розробки.

Key words: innovative strategies, competitiveness, innovative management, business processes, strategic partnerships, research and development.

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

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій питання конкурентоспроможності організацій набуває особливої актуальності. Сучасні ринки характеризуються високою динамікою змін, що вимагає від компаній не лише оперативної адаптації, але й активного впровадження нововведень для збереження та зміцнення своїх позицій. У зв'язку з цим, впровадження інноваційних стратегій стає важливою складовою довгострокового успіху та стабільного розвитку підприємств та організацій.

Проблема підвищення конкурентоспроможності організації шляхом інноваційних підходів охоплює декілька ключових аспектів: необхідність постійного вдосконалення продукції та послуг — для задоволення змінних потреб споживачів та випередження конкурентів; оптимізація бізнес-процесів — для підвищення

ефективності діяльності та зниження витрат; розвиток людського капіталу — креативність та інноваційність співробітників є критичним фактором успіху; стратегічні партнерства та колаборації — для обміну знаннями та ресурсами.

Значущість цієї проблеми обумовлена необхідністю адаптації організацій до швидко змінюваних ринкових умов, що є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Наукові дослідження в цій сфері спрямовані на розробку теоретичних моделей та практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження інноваційних стратегій. Практичні завдання включають аналіз та впровадження цих стратегій у реальних бізнес-умовах, що дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати та забезпечити стійке конкурентне перевагу. Таким чином, дослідження та впровадження інноваційних стратегій є не тільки актуальним науковим завданням, але й важливим практичним інструментом для підвищення конкурентоспроможності організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження у сфері інноваційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності організацій висвітлюють широкий спектр підходів та практик, що можуть бути застосовані в різних галузях. У цьому контексті варто виділити кілька ключових напрямків, які активно розглядаються в наукових та практичних публікаціях. Дослідження впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші, які кардинально змінюють бізнес-процеси та сприяють створенню нових ринкових можливостей. Наприклад, роботи Девенпорта та Ронкі досліджують вплив штучного інтелекту на підвищення ефективності бізнесу та створення конкурентних переваг. Вивчення нових організаційних структур та моделей управління, що сприяють більшій гнучкості та адаптивності компаній до змінних умов ринку. Статті Кінга та Андерсона розглядають переваги гнучких організаційних структур та їх вплив на інноваційну діяльність. Дослідження нових бізнес-моделей, що включають створення додаткової вартості через інноваційні пропозиції та стратегії виходу на ринок. Зокрема, дослідження такими вченими науковцями, як Красноручський О. О., Орел А.М. [5], Орел В.М. [6], аналізують відкриті інновації та їх роль у створенні конкурентних переваг. Дослідження методів стимулювання інноваційної активності серед працівників, включаючи розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації, та впровадження програм навчання та розвитку. Роботи Котвицька Н.М., Корнієцький О.В. аналізують вплив інноваційної культури на мотивацію та продуктивність працівників.

Сучасна наукова література підкреслює, що успішне впровадження інноваційних стратегій вимагає комплексного підходу, що включає технологічні, організаційні, соціальні та управлінські аспекти. Інтеграція цих елементів дозволяє організаціям не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійке довгострокове зростання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проаналізувати значення інноваційних стратегій у контексті конкурентоспроможності організацій та визначити ключові аспекти, які сприяють підвищенню конкурентних переваг через впровадження інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасному динамічному ринковому середовищі організації змушені постійно шукати нові шляхи для підвищення своєї конкурентоспроможності. Інноваційні стратегії відіграють ключову роль у цьому процесі, дозволяючи компаніям адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та процеси, а також створювати унікальні продукти та послуги. Тому можна виокремити основні інноваційні стратегії, які можуть допомогти організаціям залишатися конкурентоспроможними.

Цифрова трансформація охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу. Це включає впровадження хмарних рішень, великих даних (Big Data),

штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT) та інших сучасних технологій. Наприклад, використання AI може допомогти в аналізі великих обсягів даних для прийняття більш обґрунтованих рішень, що дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни ринку. Агіл методології (Agile) включають використання гнучких підходів до управління проектами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку. Методології Scrum та Kanban є популярними прикладами, що дозволяють командам працювати більш ефективно та швидко виводити продукти на ринок. Це підвищує задоволеність клієнтів та якість продукції.

Розширення та оновлення асортименту продукції є важливим аспектом підтримання конкурентоспроможності. Компанії повинні постійно аналізувати ринок і вводити нові продукти, які відповідають потребам споживачів [4]. Наприклад, розробка екологічно чистих продуктів або продуктів з новими функціями може залучити нових клієнтів та зміцнити ринкові позиції. Персоналізація послуг та продуктів відповідно до потреб конкретних клієнтів допомагає підвищити їхню лояльність та задоволеність. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, що підвищує ефективність маркетингових кампаній та збільшує обсяги продажів.

Інтеграція екологічних практик у бізнес-процеси стає дедалі важливішою. Використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів CO₂ та переробка матеріалів допомагають не тільки зберегти довкілля, але й покращити корпоративну репутацію. Це дозволяє залучити екологічно свідомих споживачів та знизити витрати на ресурси. Оптимізація ланцюжка постачання є важливим фактором для підвищення ефективності та гнучкості. Використання блокчейну для управління ланцюгами постачання забезпечує прозорість, швидкість та зниження витрат. Це дозволяє контролювати якість продукції та швидко реагувати на зміни у постачаннях.

Розвиток людського капіталу є критичним для інноваційної активності. Впровадження програм навчання та розвитку співробітників, підтримка креативних ініціатив сприяють підвищенню мотивації та продуктивності [5]. Це дозволяє компаніям генерувати більше інноваційних ідей та рішень. Формування партнерських відносин з іншими компаніями, стартапами, університетами та науковими установами допомагає розширити інноваційний потенціал. Спільні інноваційні лабораторії, інкубатори та акселератори сприяють швидкому впровадженню нових технологій та обміну знаннями. Вихід на нові ринки з адаптацією продуктів та послуг під місцеві потреби є важливою стратегією для розширення бізнесу. Локалізація продуктів та відкриття регіональних офісів дозволяють краще задовольнити потреби місцевих споживачів, збільшити ринкову частку та підвищити впізнаваність бренду на глобальному рівні.

Всі вищезазначені сучасні інноваційні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах швидко змінюваного ринкового середовища можна розглянути на прикладі табл. 1.

В умовах сучасного швидко змінюваного ринкового середовища інтеграція інновацій у загальну стратегію розвитку організації є не лише важливим фактором

Таблиця 1. Інноваційні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах швидко змінюваного ринкового середовища

Стратегія	Опис	Приклад застосування	Очікувані результати
Цифрова трансформація	Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнесу для підвищення ефективності та створення нових можливостей.	Використання хмарних технологій, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для оптимізації операцій.	Підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення обслуговування клієнтів.
Agile (Agile) методології	Впровадження гнучких методологій управління проектами для швидкого реагування на зміни ринку.	Використання Scrum або Kanban для управління розробкою продуктів та послуг.	Збільшення швидкості виведення продукту на ринок, покращення якості продукту, підвищення задоволеності клієнтів.
Інновації в продуктовому портфелі	Розширення та оновлення асортименту продукції для задоволення нових потреб ринку.	Розробка екологічно чистих продуктів або продуктів з новими функціями.	Залучення нових клієнтів, збільшення ринкової частки, зміцнення бренду.
Персоналізація та клієнтоцентричність	Надання індивідуалізованих послуг та продуктів, орієнтованих на конкретні потреби клієнтів.	Використання алгоритмів машинного навчання для персоналізації пропозицій та маркетингових кампаній.	Підвищення лояльності клієнтів, збільшення обсягів продажів, покращення клієнтського досвіду.
Екологічна стійкість	Інтеграція екологічних практик у бізнес-процеси та продукти для досягнення сталого розвитку.	Використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів CO ₂ , переробка матеріалів.	Покращення корпоративної репутації, залучення екологічно свідомих споживачів, зниження витрат на ресурси.
Інновації в ланцюжку постачання	Оптимізація ланцюжка постачання для підвищення його гнучкості та ефективності.	Впровадження системи управління ланцюгами постачання на основі блокчейну для прозорості та швидкості.	Зменшення витрат, покращення контролю за якістю, підвищення гнучкості постачань.
Інвестування в розвиток талантів	Підвищення кваліфікації співробітників та розвиток їхнього креативного потенціалу.	Впровадження програм навчання та розвитку, підтримка креативних ініціатив співробітників.	Підвищення мотивації та продуктивності персоналу, зростання кількості інноваційних ідей.
Створення інноваційних екосистем	Формування партнерських відносин з іншими компаніями, стартапами, університетами та науковими установами.	Створення спільних інноваційних лабораторій, інкубаторів та акселераторів.	Розширення інноваційного потенціалу, швидке впровадження нових технологій, обмін знаннями та ресурсами.
Глобальна експансія та локалізація	Вихід на нові ринки з адаптацією продуктів та послуг під місцеві потреби та умови.	Локалізація продуктів для конкретних ринків, відкриття регіональних офісів та центрів обслуговування.	Збільшення ринкової частки, розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду на глобальному рівні.

Джерело: сформовано автором.

забезпечення стійкого зростання, але й необхідною умовою для підтримання та підвищення конкурентоспроможності. Інновації дозволяють компаніям створювати унікальні продукти, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інновації є рушійною силою, яка сприяє розвитку нових продуктів, послуг та бізнес-моделей. Вони доз-

воляють організаціям створювати додаткову вартість для споживачів, відкривати нові ринки та покращувати свої конкурентні позиції. Інтеграція інновацій у стратегію розвитку включає:

1. Впровадження нових технологій.
2. Розвиток продуктового портфеля.
3. Інновації у бізнес-моделях.
4. Інноваційний менеджмент.

Таблиця 2. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності організації

Стратегія	Опис	Приклад застосування	Очікувані результати
Технологічні інновації	Впровадження новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів та створення нових продуктів.	Використання штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття рішень.	Підвищення ефективності, скорочення витрат, створення нових ринкових можливостей.
Організаційні інновації	Розробка нових організаційних структур та моделей управління, що підвищують гнучкість компанії.	Перехід на гнучку організаційну структуру, що сприяє швидкій адаптації до змін.	Підвищення адаптивності, швидка реакція на ринкові зміни, збільшення інноваційної активності.
Інновації у бізнес-моделях	Створення нових бізнес-моделей, що включають інноваційні підходи до створення додаткової вартості.	Впровадження моделі відкритих інновацій, де компанія співпрацює з зовнішніми партнерами для розробки нових продуктів.	Збільшення ринкової частки, покращення конкурентних позицій, створення додаткових джерел доходу.
Соціальні та екологічні інновації	Впровадження інновацій, що сприяють сталому розвитку та соціальній відповідальності компанії.	Використання екологічно чистих технологій у виробництві.	Покращення іміджу компанії, залучення свідомих споживачів, зниження екологічного впливу.
Інновації в управлінні персоналом	Створення умов для розвитку креативності та інноваційної активності серед працівників.	Впровадження програм навчання та розвитку для співробітників.	Підвищення мотивації та продуктивності працівників, збільшення кількості інноваційних ідей та рішень.
Партнерські інновації	Розвиток стратегічних партнерств та альянсів для підвищення інноваційного потенціалу.	Створення спільних підприємств з іншими компаніями для розробки нових продуктів.	Розширення інноваційного потенціалу, обмін знаннями та ресурсами, швидке виведення нових продуктів на ринок.
Інвестиції в дослідження та розробки	Фінансування науково-дослідних робіт для створення нових технологій та продуктів.	Виділення бюджету на дослідження та розробки у сфері нанотехнологій.	Створення нових продуктів, підвищення технологічного рівня компанії, зміцнення конкурентних позицій.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6].

Для успішної інтеграції інновацій у загальну стратегію розвитку необхідно створити ефективну систему управління інноваціями. Це включає:

- формування інноваційної культури (створення середовища, що стимулює креативність та новаторство серед співробітників, це може включати підтримку ініціатив, відкритість до нових ідей та ризиків, а також розвиток програм навчання та розвитку);

- інвестування в дослідження та розробки (виділення значних ресурсів на дослідження та розробки дозволяє створювати нові технології, продукти та процеси, що забезпечують довгострокове зростання);

- стратегічне партнерство (співпраця з іншими компаніями, стартапами, університетами та дослідницькими інститутами для обміну знаннями та ресурсами, а також для спільного розвитку інновацій).

Інтеграція інновацій у загальну стратегію розвитку може стикатися з низкою викликів, таких як опір змінам, недовіра до нових технологій, ризики невдачі інноваційних проектів та інше. Для подолання цих викликів необхідно: розробка чіткої стратегії; залучення керівництва; моніторинг та оцінка результатів.

Постійний аналіз та оцінка результатів впровадження інновацій дозволяють коригувати стратегію та підви-

щувати її ефективність. Основні види інноваційних стратегій представлені в табл. 2.

Успіх провідних компаній світу у впровадженні інноваційних стратегій демонструє важливість комплексного підходу до інновацій. Компанії, такі як, Apple Inc (постійне впровадження інновацій у продуктах, таких як iPhone, iPad та MacBook, а також розвиток екосистеми послуг, що включає iCloud та Apple Music), Amazon (впровадження інновацій у логістиці, автоматизації складів та використанні штучного інтелекту для персоналізації покупок, а також створення платформи Amazon Web Services), Tesla Inc (розробка інноваційних електромобілів та систем зберігання енергії, а також активне просування відновлюваних джерел енергії), Google інвестують у дослідження та розробки, активно впроваджують новітні технології, розвивають свої продуктивні портфелі та створюють інноваційні бізнес-моделі. Завдяки цьому вони не лише зберігають свою конкурентоспроможність, але й задають нові стандарти у своїх галузях.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасного динамічного ринкового середовища, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, інноваційні стратегії стають ключовим інструментом для

забезпечення конкурентоспроможності організацій. Впровадження інноваційних підходів у бізнес-процеси дозволяє компаніям не лише адаптуватися до нових умов, але й випереджати конкурентів, створюючи унікальні продукти та послуги, що задовольняють потреби споживачів. Інноваційні стратегії є ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності організацій. Вони допомагають компаніям адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища, створювати унікальні продукти та послуги, підвищувати ефективність бізнес-процесів та задовольняти потреби клієнтів. Інтеграція інновацій у загальну стратегію розвитку є необхідною умовою для стійкого зростання та успіху в сучасному бізнесі. Створення нових продуктів та послуг, а також розробка інноваційних бізнес-моделей дозволяють організаціям залучати нових клієнтів та зміцнювати лояльність існуючих. Для досягнення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності організаціям необхідно постійно моніторити ринкові тренди та адаптувати свої стратегії відповідно до змін, інвестувати в дослідження та розробки для створення нових технологій та продуктів, створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності всередині компанії, активно співпрацювати з іншими учасниками ринку для спільного розвитку інновацій.

Застосування цих рекомендацій дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними та досягати довгострокового успіху в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Література:

- Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. Луганськ: вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2011. № 2 (38). С. 49—53.
- Камінський, Л.Р. (2024). Методичні підходи до дослідження інноваційної діяльності підприємств. Економіка та суспільство, (59).
- Ковальчук, Т., Загарій, В. (2024). Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. Економіка та суспільство, (59).
- Ніфатова О., Пузирьова П. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2020. Вип. 3 (85). С. 3—6.
- Орел А.М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 411—418.
- Орел В.М. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Вісник Сумського національного університету. Серія "Економіка і менеджмент". Науковий журнал. 2020. № 1 (83). С. 160—165.
- Паламарчук Г. М., Шевченко М. М. Організаційні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності економіки. Проблеми науки. 2017. № 2. С. 2—8.
- Пухтаєвич Г.О. Аналіз національної економіки. Київ: КНЕУ, 2003. 148 с.
- Романова О. О. Світовий досвід організаційних інновацій. Інвестиції: практика та досвід № 17/2009. С. 29—32.
- Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61—66.

References:

- Bystrov, A. H. (2011), "Features and content of organizational and managerial innovations", Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva, Vol. 2 (38), pp. 49—53.
 - Kaminsky, L.R. (2024), "Methodical approaches to the research of innovative activities of enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. (59).
 - Kovalchuk, T. and Zaghariy, V. (2024), "Innovative strategies of international competitiveness of Ukrainian enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. (59).
 - Nifatova, O. and Puzyrova, P. (2020), "Methodological bases of forecasting innovative activity and diagnostics of innovative potential of light industry enterprises", Bulletin of Sumy National Agrarian University, vol. 3 (85), pp. 3—6.
 - Orel, A.M. (2019), "Competitive strategies of innovation and investment development of agricultural production entities", Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky, Vol. 4, No. 4, pp. 411—418.
 - Orel, V.M. (2020), "Management of innovative development of agricultural enterprises", Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu, vol. 1 (83), pp. 160—165.
 - Palamarchuk, H. M. and Shevchenko, M. M. (2017), "Organizational innovations as a factor in increasing the competitiveness of the economy", Problemy nauky, Vol. 2, pp 2—8.
 - Pukhtaievych, H.O. (2003), Analiz natsional'noyi ekonomiky [Analysis of the national economy], Kyiv, KNEU, Ukraine.
 - Romanova, O. O. (2009), "World experience of organizational innovation", Investytsii: praktyka ta dosvid, Vol. 17, pp. 29—32.
 - Ryabik, G. E. and Yavorska, O. B. (2019), "The strategy of managing the competitiveness of the enterprise", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 61—66.
- Стаття надійшла до редакції 10.09.2024 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 658.012:65.01:371.3(043.3)

Т. В. Кузнєцова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-6314>

О. В. Банар,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-2513>

Т. В. Понедільчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і економічної теорії

Білоцерківського національного аграрного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-4318>

Є. С. Кузнєцов,

аспірант, викладач кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3994-9092>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.60

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИКИ НА МІКРО-МАКРО-РІВНЯХ: ІНТЕГРАЦІЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ З РОБОТИЗОВАНИМ БІЗНЕСОМ

T. Kuznietsova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

O. Banar,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

T. Ponedilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University

Ye. Kuznietsov,

PhD student, Lecturer of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF SITUATIONAL MANAGEMENT AND LOGISTICS AT MICRO AND MACRO LEVELS: INTEGRATION OF DIGITALIZATION IN PROFESSIONAL EDUCATION WITH AUTOMATED BUSINESS

Сучасна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для економіки й освіти, що вимагають нових підходів до їх розвитку. Метою даного наукового дослідження є розроблення інноваційної методології для розвитку ситуаційного менеджменту та логістики на мікро-макрорівнях в умовах невизначеності й швидких змін. Особлива увага приділяється новим викликам у вигляді швидких технологічних змін при активній діджиталізації освітніх процесів і ефективній роботизації бізнес-процесів. Це вимагає не лише адаптації від суб'єктів господарювання, але й модернізації освіти. Діджиталізація професійної освіти стає ключовою умовою успішної підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в умовах роботизованого бізнесу. Інтеграція

новітніх технологій до навчальних процесів дозволяє забезпечити підготовку кадрів, які володіють необхідними навичками для роботи у цифровій економіці. Місія полягає у створенні гармонійної взаємодії між освітою та бізнесом, де інноваційні технології сприяють розвитку висококваліфікованих фахівців і конкурентоспроможних підприємств. Очікуваними результатами є впровадження нових підходів до підготовки кадрів, вдосконаленні моделі ситуаційного менеджменту й інноваційні рішення в логістичних зв'язках. Подальші дослідження будуть зосереджені на практичних інструментах використання штучного інтелекту в освітніх бізнес-процесах.

The ongoing war in Ukraine has presented unprecedented challenges to both the economy and the education sector, necessitating the development of novel and adaptive approaches for their advancement. The aim of this research is to develop an innovative methodology for the advancement of situational management and logistics at both micro and macro levels, especially in contexts characterized by high uncertainty and rapid change. This research focuses on addressing emerging challenges, including the rapid pace of technological changes, the extensive digitalization of educational processes, and the effective automation of business operations.

These challenges demand not only a robust adaptation strategy from economic entities but also a thorough modernization of educational systems. The digitalization of professional education has emerged as a critical factor for successfully preparing specialists who can work efficiently in an increasingly automated and digital business environment. By integrating advanced technologies into educational curricula and processes, this research aims to equip the workforce with the essential skills and knowledge required for thriving in the digital economy.

The mission of this research is to establish a harmonious and productive interaction between educational institutions and the business sector, where innovative technologies facilitate the development of highly qualified professionals and enhance the competitiveness of enterprises. Key expected outcomes include the implementation of novel approaches to workforce training, enhancements to situational management models, and the introduction of innovative solutions in logistics and supply chain management.

Additionally, this research anticipates significant advancements in how educational processes are aligned with the needs of modern businesses, fostering a more dynamic and responsive workforce. Future research will delve into practical tools and methodologies for leveraging artificial intelligence within educational and business processes, exploring how these technologies can be harnessed to improve efficiency, decision-making, and strategic planning in both sectors. This comprehensive approach is expected to contribute to more resilient and adaptable economic and educational systems, better equipped to handle the complexities of the modern digital landscape.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, логістика, діджиталізація, професійна освіта, роботизація бізнесу, інноваційні технології, освітній процес.

Key words: situational management, logistics, digitalization, professional education, business automation, innovative technologies, educational process.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови війни в Україні та стрімкий розвиток технологій ставлять перед економікою й освітою безпрецедентні виклики, які вимагають нових підходів до ситуаційного менеджменту та логістики. В умовах високої невизначеності та швидких змін традиційні моделі управління й організації бізнес-процесів виявляються недостатніми для ефективного реагування на нові умови.

Проблема полягає у необхідності розроблення методології ситуаційного менеджменту та логістики, яка б ефективно адаптувалася до нових реалій. Це передбачає інтеграцію діджиталізації до освітніх процесів, що дозволяє створити необхідні умови для підготовки спеціалістів, здатних управляти та координувати діяльність

у роботизованих бізнес-середовищах. Важливість ситуаційного менеджменту стає особливо актуальною в умовах, коли традиційні підходи до управління вже не можуть забезпечити необхідну гнучкість і швидкість ухвалення рішень.

Наукове завдання полягає у розробці нових методологічних підходів до ситуаційного менеджменту, які включають в себе аналіз і адаптацію до цифрових та автоматизованих умов. Це включає створення моделей і інструментів, що дозволяють ефективно управляти змінами та ресурсами в умовах швидких технологічних трансформацій і невизначеності. Основною метою є забезпечення здатності суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до нових умов і впроваджувати інноваційні рішення в управлінні та логістиці.

Практичне завдання полягає в адаптації існуючих освітніх програм до потреб сучасного бізнесу, що вимагає від спеціалістів навичок, які відповідають новим технологічним вимогам. Важливо модернізувати освітні процеси таким чином, щоб підготовка кадрів відповідала потребам роботизованих /цифрових бізнес-середовищ. Це включає в себе розроблення та впровадження нових навчальних /освітніх курсів, які б забезпечували глибоке розуміння і практичні навички в області ситуаційного менеджменту та логістики.

Таким чином, вирішення поставлених завдань має критичне значення для підвищення ефективності ситуаційного менеджменту та логістики в умовах швидких змін і технологічних нововведень. Це сприятиме не тільки розвитку більш адаптивних і стійких економічних систем, але й покращенню якості професійної освіти, що в свою чергу забезпечить успішну інтеграцію новітніх технологій у бізнес-процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні виклики в області ситуаційного менеджменту та логістики в умовах цифровізації професійної освіти потребують поглибленого аналізу. Петренко О. (2021) у своїй статті "Адаптація ситуаційного менеджменту в умовах цифровізації: нові підходи та інструменти" розглянув адаптацію традиційних моделей ситуаційного менеджменту до умов цифровізації. Він акцентував увагу на загальних підходах до управлінських змін, але не проаналізував специфічні інтеграційні процеси між діджиталізацією освітніх програм і автоматизованими бізнес-системами, що залишило певні прогалини. Коваленко І. (2022) у роботі "Логістичні інновації в еру автоматизації: теоретичний і практичний аспекти" вдосконалив розуміння впровадження інновацій до логістичних процесів шляхом автоматизації, проте недостатньо зосередився на інтеграції цих інновацій до освітніх процесів, що залишило потребу в дослідженні: як діджиталізація освіти може взаємодіяти з новими логістичними практиками. Мельник Т. (2023) у статті "Цифрові технології в освіті: виклики та можливості для сучасного навчання" дослідила цифровізацію освітніх процесів, але не охопила інтеграцію цифрових технологій до професійної підготовки при опрацюванні автоматизованих бізнес-систем. Савченко В. (2021) у роботі "Модернізація освітніх програм для відповідності вимогам роботизованого бізнесу" зосередився на модернізації освітніх програм для відповідності вимогам роботизованого бізнесу, проте не дослідив, як моделі ситуаційного менеджменту можуть бути інтегровані з новими освітніми програмами. Гончарова Н. (2022) розглянула інноваційні методи управління в умовах швидких технологічних змін у статті "Інноваційні методи управління в умовах швидких технологічних змін", але недостатньо дослідила інтеграцію цих методів до освітніх процесів і підготовку кадрів для роботизованих бізнес-систем.

Таким чином, залишилися невирішеними питання розроблення нових моделей ситуаційного менеджменту для автоматизованих бізнес-систем і створення практичних інструментів для інтеграції освіти і бізнесу. Ці питання є центральними для даної наукової статті, яка спрямована на розроблення методології інтеграції си-

туаційного менеджменту та логістики в умовах цифрових і автоматизованих змін на мікро-макро-рівнях.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

1. Розроблення інноваційної методології ситуаційного менеджменту. Завдання: поставити за мету створення нових моделей ситуаційного менеджменту, які враховують особливості швидких технологічних змін та автоматизованих бізнес-систем. Це передбачає інтеграцію сучасних підходів до управління в умовах цифровізації, що дозволить ефективно реагувати на виклики невизначеності та змінюваності зовнішнього середовища.

2. Аналізування й інтеграція діджиталізації до освітніх процесів. Завдання: зосередитися на дослідженні й інтеграції діджиталізації до професійної освіти, зокрема розроблення рекомендацій щодо вдосконалення навчальних /освітніх програм і методів для підготовки кадрів, які відповідатимуть вимогам автоматизованого бізнес-середовища.

3. Оцінка впливу роботизації на бізнес-процеси. Завдання: оцінити ефективність роботизації в бізнес-процесах і визначити, які аспекти логістики і управлінських практик потребують адаптації у зв'язку з впровадженням нових технологій. Це включає вивчення взаємодії між автоматизованими системами і традиційними бізнес-процесами.

4. Розроблення практичних інструментів для інтеграції освіти та бізнесу. Завдання: розробити практичні інструменти та рекомендації для інтеграції діджиталізованих освітніх процесів з автоматизованими бізнес-процесами, що включає створення моделей співпраці між навчальними закладами та суб'єктами господарювання.

5. Виявлення й аналізування недосліджених аспектів ситуаційного менеджменту та логістики. Завдання: визначити ключові невирішені питання та проблеми, які потребують подальшого дослідження в контексті ситуаційного менеджменту і логістики в умовах цифровізації й автоматизації.

6. Формування рекомендацій для майбутніх досліджень і практичних застосувань. Завдання: сформулювати рекомендації для подальших досліджень і практичних застосувань, що включають вдосконалення моделей ситуаційного менеджменту, логістики й освітніх процесів з урахуванням сучасних технологічних трендів.

Дані цілі спрямовані на глибоке розуміння та вдосконалення процесів ситуаційного менеджменту і логістики в умовах цифровізації й автоматизації, що є ключовими для ефективної адаптації освіти та бізнесу до нових реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сьогодношньої війни в Україні, розв'язаної російською агресією, виявилися як сильні сторони суспільства, так і глибокі проблеми, що накопичувалися роками. Економічна нестабільність, втрата людських ресурсів, руйнування інфраструктури та нестача ефективних механізмів управління створили серйозні виклики для українського бізнесу й освіти. Війна оголила не-

лише фізичні руйнації, а й слабкі сторони професійної підготовки, адаптації до нових умов і впровадження сучасних технологій. Ці виклики вимагають негайних і стратегічних рішень.

На цьому фоні зростає важливість синергії професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту. Зокрема, війна довела, що бізнес, здатний швидко адаптуватися до змінних умов та інтегрувати сучасні цифрові технології, має більше шансів на виживання і розвиток. Професійна освіта, яка готує фахівців з новими навичками, спрямованими на гнучкість і креативність, стає не лише вимогою часу, але й критично важливим елементом для відновлення України.

Інтеграція цифрових технологій до професійної освіти й управління суб'єктами господарювання є не просто відповіддю на глобальні тренди. Це необхідність, яка диктується потребою виживання в умовах постійної загрози та нестабільності. Сучасні українські підприємства, які вже впроваджують роботизацію та діджиталізацію, показують приклад успішної адаптації, що дозволяє їм підвищувати свою конкурентоспроможність навіть в умовах війни.

Проте розвиток професійної освіти та бізнесу під час війни має ще одну стратегічну місію — це створення основи для повоєнного відновлення та сталого розвитку. Використання новітніх технологій й інноваційних підходів в управлінні суб'єктами господарювання допомагає не лише підтримувати економіку, але й підготувати базис для швидкого відродження країни після перемоги.

В контексті даного наукового дослідження під методологією розвитку розуміється набір принципів, підходів і методів, які забезпечують ефективне управління процесами на різних рівнях бізнесу й освіти. Це включає як мікро-рівень управління, орієнтований на внутрішні процеси суб'єктів господарювання, так і макро-рівень, який враховує зовнішні фактори, що впливають на розвиток логістики та менеджменту в глобальному масштабі.

Під ситуаційним менеджментом у межах даного дослідження розуміється гнучке управління, яке здатне швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього оточення та бізнес-середовища. Ця концепція особливо важлива в умовах швидкої діджиталізації та роботизації, коли необхідно миттєво реагувати на нові виклики ринку та/або впровадження нових технологій. Наприклад, ситуаційний менеджмент дозволяє керівникам бізнес-компаній оперативно переналаштовувати працю суб'єкту господарювання у відповідь на зовнішні фактори, такі як раптові зміни в логістиці або кризові ситуації.

Логістика на мікро-макро-рівнях означає управління ланцюгами постачання як всередині організації, так і на глобальному рівні. На мікро-рівні логістика забезпечує своєчасну доставку ресурсів і продукції в межах

Таблиця 1. Взаємозв'язок ситуаційного менеджменту, логістики та діджиталізації

Елементи	Ситуаційний менеджмент	Логістика	Діджиталізація	Вплив нейромережі на процеси
Оперативне управління	Швидке ухвалення рішень	Організація постачання	Автоматизація управління	Оптимізація процесів
Стратегічне планування	Оцінка ризиків	Побудова ланцюгів	Аналіз великих даних	Прогнозування потреб
Взаємодія з клієнтами	Реакція на зміни попиту	Управління ресурсами	Цифрові платформи	Зменшення часу обробки даних
Інновації	Впровадження нових підходів	Оптимізація витрат	Штучний інтелект	Підтримка ухвалення рішень
Кадровий потенціал	Підготовка до змін	Організація логістичних систем	Діджиталізовані працівники	Автоматизація операцій
Ризики	Управління кризами	Гнучкість у поставках	Кібербезпека	Зниження ризиків збоїв
Результати	Швидка адаптація	Ефективна доставка	Підвищення ефективності	Підтримка надійності систем

Джерело: систематизовано на основі [1—3].

однієї компанії або локального ринку, тоді як макро-рівень охоплює міжнародні поставки та глобальні ланцюги доданої вартості. Наприклад, макро-рівень логістики включає управління постачанням у різних країнах з урахуванням різних правових норм і економічних факторів.

Інтеграція діджиталізації професійної освіти стоїть на процесу впровадження сучасних цифрових технологій до навчальних процесів, що забезпечують ефективне навчання та підвищують якість освіти. Мова йде про онлайн-платформи для дистанційного навчання, використання хмарних технологій для співпраці або застосування цифрових аналітичних інструментів для відстеження прогресу здобувачів освіти. Для бізнесу це важливо, оскільки дає можливість готувати кадри, здатні ефективно працювати в умовах цифрової економіки.

Роботизований бізнес — це бізнес-модель, що активно використовує автоматизовані системи, штучний інтелект і роботів для оптимізації своїх процесів. У сучасних умовах роботизація стала ключовим чинником, який впливає на продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Для прикладу, використання роботів у виробництві або обслуговуванні клієнтів значно знижує витрати на персонал і мінімізує помилки, забезпечуючи вищу якість продукції та/або послуг.

Таким чином, ці ключові поняття у своїй взаємодії формують нову парадигму розвитку бізнесу й освіти, де цифрові технології, роботизація та професійна підготовка кадрів є важливими елементами успішної реалізації сучасних бізнес-стратегій.

В умовах війни в Україні ситуаційний менеджмент і логістика стають критичними компонентами управління суб'єктами господарювання. Ситуаційний менеджмент дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни зовнішніх обставин, зокрема ризики воєнних дій,

Таблиця 2. Вплив діджиталізації на підготовку кадрів для роботизованого бізнесу

Параметри	Традиційна освіта	Діджиталізована освіта	Роботизований бізнес	Підготовка через нейромережу	Результати
Навчальні програми	Стандартні курси	Інтерактивні платформи	Вивчення робототехніки	Адаптивні курси	Підвищення компетенцій
Технологічна база	Обмежена	Хмарні технології	Взаємодія з машинами	Нейронні алгоритми	Підготовка до автоматизації
Способи взаємодії	Лекції та семінари	Віртуальні класи	Роботизовані системи	Взаємодія з ШІ	Прискорене навчання
Управління даними	Ручне оброблення	Автоматизація	Реальні дані з бізнесу	Моделювання сценаріїв	Ефективне ухвалення рішень
Практичні навички	Лабораторні роботи	Робота з симуляторами	Взаємодія з роботами	Навчання через кейси	Підвищення професійного рівня
Оцінювання знань	Тестування	Комп'ютерні тести	Автоматизовані системи оцінки	Аналіз великих даних	Більш точна оцінка знань
Результати навчання	Середній рівень підготовки	Високий рівень компетенцій	Спеціалізація в робототехніці	Адаптивні знання	Інноваційна адаптивність

Джерело: систематизовано на основі [1—3].

порушення ланцюгів постачання та нестабільність ринків. Логістика, в свою чергу, забезпечує ефективну організацію постачання ресурсів і продукції, що є ключовим для підтримки економічної стійкості в умовах невизначеності.

Проте в сучасних реаліях самостійна робота топ-менеджменту вже недостатня. Ключовим чинником ефективного управління стає інтеграція діджиталізації професійної освіти з роботизованим бізнесом. Впровадження цифрових технологій до освіти дозволяє готувати кваліфіковані кадри, здатні працювати з інноваційними інструментами, такими як штучний інтелект і робототехніка. Це, у свою чергу, забезпечує гнучкість і

здатність суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до нових викликів (табл. 1—3).

Одним з найважливіших напрямів є діджиталізована підготовка кадрів, яка дозволяє інтегрувати ситуаційний менеджмент і логістику з використанням нейромережових технологій. Сучасні цифрові рішення дають змогу ефективніше управляти ресурсами, знижувати втрати та мінімізувати ризики через автоматизацію процесів і використання штучного інтелекту.

Аналіз таблиці 1. Таблиця демонструє важливість синергії інтеграції ситуаційного менеджменту, логістики та діджиталізації. Використання нейромережових технологій і автоматизація процесів дозволяють суб'єктам господарювання оперативно реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики й ефективніше використовувати ресурси. Поєднання цих елементів створює гнучку та стійку систему управління, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність у складних умовах війни.

Аналіз таблиці 2. Порівняння традиційної та діджиталізованої підготовки кадрів свідчить про переваги цифрової освіти в контексті роботизованого бізнесу. Використання інтерактивних платформ, нейронних мереж і адаптивних алгоритмів дозволяє готувати кадри, які не лише опановують нові технології, але й активно

Таблиця 3. Стратегії інтеграції діджиталізації з управлінням бізнесом

Стратегічні підходи	Інноваційне управління	Діджиталізована логістика	Автоматизація процесів	Використання штучного інтелекту	Довгостроковий ефект
Оптимізація ресурсів	Перерозподіл бюджетів	Використання цифрових рішень	Моделі прогнозування	Автоматичне ухвалення рішень	Зниження операційних витрат
Інновації в навчанні	Дистанційне навчання	Використання нових платформ	Автоматизовані системи	Інтерактивне навчання	Підвищення рівня компетенцій
Управління персоналом	Автоматизація HR-процесів	Контроль через хмарні системи	Залучення ШІ	Нейронні системи моніторингу	Ефективне управління кадрами
Створення нових ринків	Аналітика великих даних	Цифрові дослідження ринку	Використання нейромереж	Прогнозування попиту	Вихід на нові ринки
Управління ризиками	Кібербезпека	Захист інформації	Автоматизоване виявлення загроз	Реакція на ризики в реальному часі	Зниження втрат
Впровадження інновацій	Управління нововведеннями	Створення цифрових продуктів	Впровадження ШІ	Автоматизація інноваційних рішень	Підвищення конкурентоспроможності
Підсумковий результат	Гнучке управління	Стале забезпечення	Оптимізація всіх процесів	Прогнозування змін	Підвищення стійкості бізнесу

Джерело: систематизовано на основі [1—3].

співпрацюють з робототехнікою. Це підвищує ефективність суб'єктів господарювання та сприяє створенню інноваційного середовища.

Аналіз таблиці 3. Стратегії інтеграції діджиталізації в управління бізнесом показують значну перевагу в довгостроковій перспективі. Використання автоматизації та штучного інтелекту дозволяє суб'єктам господарювання ефективніше управляти ресурсами, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Це забезпечує стабільний розвиток навіть у найскладніших умовах, що робить діджиталізацію ключовим фактором стійкості бізнесу під час війни.

Сучасний ситуаційний менеджмент і логістика в Україні повинні враховувати не лише традиційні фактори ефективного управління, але й інтеграцію цифрових технологій. Роботизація, діджиталізація професійної освіти та впровадження штучного інтелекту стають основою успішної адаптації бізнесу до нових викликів. Цифрові рішення не лише полегшують управління в умовах війни, але й створюють міцний фундамент для повоєнного відновлення економіки країни.

У контексті даного дослідження методологія розглядається як комплексний інструмент, що об'єднує принципи, підходи та методи, які використовуються для оптимізації управлінських процесів в умовах військових і економічних викликів. Діджиталізація професійної освіти й інтеграція роботизації в бізнес-процеси є ключовими елементами цієї методології, адже саме вони дозволяють суб'єктам господарювання адаптуватися до змін і забезпечувати стійкість системи.

Для глибшого розуміння цієї проблематики були досліджені два практичні кейси: економічний та освітній, що дозволило оцінити ефективність впровадження діджиталізації на мікро— та макро-рівнях управління.

Економічний кейс (табл. 4)

"Вплив діджиталізації та логістики на управління"

Проблема. Складність управління ресурсами та поставками через дестабілізацію економіки і логістичних ланцюгів внаслідок війни.

Ідея вирішення. Запровадження цифрових технологій для управління логістичними потоками й оптимізації ресурсів, що дозволить бізнес-компаніям адаптуватися до нових економічних умов.

Методи. На мікро-рівні суб'єкти господарювання впроваджують автоматизацію управлінських процесів, цифрові інструменти для оптимізації запасів і використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків. На макро-рівні застосовуються глобальні стратегії для пошуку нових постачальників і побудови альтернативних логістичних маршрутів.

Таблиця 4. Економічний кейс

Рівень дослідження	Мікро-рівень (управління на рівні підприємства)	Макро-рівень (глобальні економічні стратегії)	Критерії оцінки
Інтеграція цифрових технологій	Використання штучного інтелекту для прогнозування потреб і управління запасами	Впровадження блокчейн для забезпечення прозорості в логістичних ланцюгах	Оптимізація ресурсів, прозорість ланцюгів постачання
Автоматизація процесів	Автоматизоване управління постачанням і закупівлями через CRM- та ERP-системи	Використання глобальних цифрових платформ для пошуку постачальників	Швидкість адаптації, ефективність використання ресурсів
Оптимізація логістики	Оптимізація маршрутів поставок через цифрову аналітику та геолокаційні сервіси	Побудова нових міжнародних маршрутів через кооперацію з партнерами	Гнучкість і стійкість ланцюгів постачання
Гнучкість управління	Реагування на зміни постачальників через автоматизовані системи	Встановлення нових контактів і кооперація з постачальниками з інших країн	Ефективність комунікації, стійкість до зовнішніх шоків

Джерело: створено авторами.

Аналізування економічного кейсу показало, що впровадження цифрових технологій і автоматизації дозволяє суб'єктам господарювання на мікро-рівні швидко реагувати на зміни в умовах воєнної нестабільності. Водночас, на макро-рівні глобальна кооперація та впровадження блокчейн і хмарних платформ забезпечує стійкість до перебоїв у поставках. Таким чином, підприємства, що впроваджують цифрові рішення, демонструють значно кращу гнучкість і ефективність.

Освітній кейс (табл. 5)

Таблиця 5. Освітній кейс

Рівень дослідження	Мікро-рівень (організація навчальних процесів)	Макро-рівень (глобальні освітні стратегії)	Критерії оцінки
Персоналізація навчання	Використання штучного інтелекту для створення індивідуальних освітніх траєкторій	Співпраця з міжнародними освітніми платформами для обміну ресурсами	Індивідуальний підхід до навчання, доступ до ресурсів
Цифрові симуляції	Використання симуляцій для практичної підготовки кадрів	Співпраця з реальними підприємствами для інтеграції в освітній процес	Практична підготовка, інтеграція теорії та практики
Дистанційне навчання	Впровадження інтерактивних платформ для забезпечення безперервного навчання	Створення міжнародного партнерства для обміну знаннями та досвідом	Доступність навчання, гнучкість у форматах викладання
Інтерактивні інструменти	Використання інтерактивних платформ і нейромереж для адаптації здобувачів освіти	Глобалізація освітніх ресурсів через хмарні платформи	Інтерактивність навчання, доступ до глобальних знань

Джерело: створено авторами.

Таблиця 6. PEST-аналіз в умовах війни та співпраці з союзниками по війні

Фактор	Повосний період	Період цифрової трансформації	Період невизначеності	Період швидких змін
Політичні умови	Відновлення політичної стабільності	Підтримка інноваційних ініціатив	Нестабільність політичної ситуації	Зміни в політичних рішеннях впливають на бізнес
Економічні умови	Відновлення економіки, інвестиції в інфраструктуру	Розвиток нових економічних моделей	Економічні труднощі, нестабільність	Прискорення інвестицій у нові технології
Соціальні умови	Соціальні реформи, підвищення рівня життя	Зміни в соціальних структурах, адаптація до нових умов	Невизначеність у соціальних процесах	Швидкі зміни в соціальних потребах і тенденціях
Технологічні умови	Відновлення і модернізація технологій	Швидкий розвиток цифрових технологій	Нестабільність у технологічних інноваціях	Інтенсивний розвиток і впровадження нових технологій

Джерело: створено авторами.

"Інтеграція діджиталізації до підготовки кадрів для роботизованого бізнесу"

Проблема. Необхідність підготовки кадрів для праці з сучасними цифровими інструментами та роботизованими системами в умовах зруйнованої інфраструктури й обмежених ресурсів.

Ідея вирішення. Запровадження цифрових освітніх платформ для дистанційного навчання, використання штучного інтелекту для персоналізації освіти та симуляційних моделей для практичної підготовки.

Методи. На мікро-рівні заклади освіти впроваджують симуляційні платформи та дистанційні методи навчання для підготовки кадрів. На макро-рівні відбувається співпраця з міжнародними платформами для забезпечення доступу до ресурсів і обміну досвідом.

У випадку освітнього кейсу, діджиталізація сприяє персоналізації й інтеграції навчального/освітнього процесу на мікро-рівні через симуляції та нейромережі. На макро-рівні важливою стає співпраця з міжнародними освітніми платформами, що забезпечують доступ до глобальних ресурсів і практичної підготовки. Це дозволяє підготувати кадри, здатні працювати в умовах швидкозмінного цифрового бізнес-середовища.

Проведене дослідження підкреслило важливість впровадження діджиталізації як в управлінські, так і в освітні процеси в умовах війни. Завдяки цифровим технологіям суб'єкти господарювання отримують змогу оперативно адаптуватися до змін, а заклади освіти — готувати кваліфікованих кадрів для діджиталізованого бізнесу. Це забезпечує стійкість і конкурентоспроможність як на мікро-, так і на макро-рівнях.

Діджиталізація стала однією з ключових рушійних сил сучасного розвитку освіти та бізнесу. Вона пропонує нові можливості для оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань і впровадження інноваційних рішень. У сфері освіти діджиталізація дозволяє інтегрувати онлайн-платформи для дистанційного навчання, створювати адаптивні навчальні системи та використовувати новітні технології для підвищення якості навчання. Це включає використання віртуальних класів, елек-

тронних ресурсів, інтерактивних завдань, що забезпечують гнучкий підхід до освіти та доступ до навчальних/освітніх матеріалів в будь-який час і з будь-якого місця.

В бізнесі діджиталізація приносить значні переваги у вигляді автоматизації процесів, підвищення ефективності управлінських систем і поліпшення аналітики даних. Інтеграція цифрових технологій, таких як системи управління ресурсами підприємства (ERP), платформи для бізнес-аналітики (BI) й інструменти для управління проектами, дозволяє зменшити витрати, зменшити ймовірність помилок і підвищити загальну продуктивність. Сучасні технології дозволяють бізнес-компаніям не лише адаптуватися до умов, що швидко змінюються, але й ефективно прогнозувати та плану-

вати своє майбутнє.

Прогноз розвитку ситуаційного менеджменту й логістики у майбутніх економічних системах

У майбутніх економічних системах ситуаційний менеджмент і логістика будуть ключовими для забезпечення гнучкості й адаптивності суб'єктів господарювання. Ситуаційний менеджмент передбачає здатність швидко реагувати на непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі та коригувати стратегії управління відповідно до нових умов. Це потребує впровадження нових технологій і методів управління, здатних забезпечити високий рівень гнучкості й адаптивності.

Логістика також буде зазнавати значних змін, оскільки зростатиме роль автоматизації та цифрових технологій у забезпеченні ефективності логістичних процесів. Зокрема, впровадження інструментів для управління ланцюгами постачання, моніторинг у реальному часі та використання даних для оптимізації процесів будуть критично важливими для успіху в нових економічних умовах. Корпоративне навчання стане невід'ємною частиною цього процесу, оскільки зростання складності та швидкості змін вимагатимуть постійного вдосконалення навичок працівників.

Для розуміння перспектив впровадження діджиталізації та розвитку ситуаційного менеджменту в умовах війни та співпраці з союзниками проведено розгорнутий PEST-аналіз (табл. 6), що охоплює кілька ключових періодів.

Методологія розвитку ситуаційного менеджменту та логістики в умовах діджиталізації включає кілька ключових аспектів.

1. Адаптація до середовища, що швидко змінюється. Необхідність розроблення гнучких стратегій управління для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи технологічні нововведення та соціальні трансформації.

2. Інтеграція діджиталізації. Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління та логістики, з акцентом на адаптацію професійної освіти до нових умов.

3. Впровадження інноваційних рішень. Постійний моніторинг і впровадження нових технологій для підвищення ефективності управління та логістики.

4. Корпоративне навчання. Підвищення кваліфікації співробітників через корпоративні програми навчання та розвиток компетентностей, необхідних для ефективної праці в умовах діджиталізації.

5. Аналітика й оцінка ризиків. Використання аналітичних інструментів для прогнозування й управління ризиками, пов'язаними з впровадженням нових технологій і змінюваними умовами.

6. Співпраця з партнерами. Розвиток партнерських відносин для обміну знаннями та технологіями, що підвищує ефективність управлінських і логістичних процесів.

7. Управління змінами. Розроблення методологій для ефективного управління змінами в організації, включаючи зміну структури, процесів і технологій.

8. Інноваційна освітня платформа. Створення інтерактивних освітніх платформ для підвищення рівня знань і навичок у сфері управління та логістики.

9. Підвищення відповідальності. Запровадження систем моніторингу й оцінки для забезпечення відповідальності та прозорості в управлінських процесах.

10. Оцінка ефективності. Регулярна оцінка результатів впровадження нових методологій і технологій для забезпечення їхньої ефективності та впливу на загальний результат.

Цей комплексний підхід дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечити стійкий розвиток організацій у умовах середовища, що швидко змінюється.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Адаптація ситуаційного менеджменту до цифровізації. Дослідження підтвердило, що традиційні моделі ситуаційного менеджменту потребують адаптації до умов швидкої цифровізації й автоматизації. Розроблені нові моделі допомагають ефективно реагувати на непередбачувані зміни в бізнес-середовищі, забезпечуючи більш точне управління ситуаціями.

2. Вплив діджиталізації на професійну освіту. Інтеграція діджиталізації до професійної освіти є критично важливою для підготовки фахівців, здатних працювати в умовах автоматизованих бізнес-систем. Розроблені рекомендації для вдосконалення навчальних/освітніх програм дозволяють підготувати кадри, що відповідають вимогам сучасної цифрової економіки.

3. Аналіз впливу роботизації на логістичні процеси. Дослідження показало, що роботизація має значний вплив на логістичні й управлінські процеси, виявлені аспекти потребують адаптації для оптимізації бізнес-процесів. Впровадження нових технологій забезпечує підвищення ефективності та зменшення ризиків в автоматизованих системах.

4. Інструменти інтеграції освіти та бізнесу. Розроблені практичні інструменти для інтеграції діджиталізованих освітніх процесів з автоматизованими бізнес-процесами надають конкретні рішення для покращення

співпраці між закладами освіти та суб'єктами господарювання, що сприяє підвищенню якості підготовки кадрів.

5. Виявлення невирішених проблем у ситуаційному менеджменті. Дослідження виявило ряд невирішених питань у контексті ситуаційного менеджменту, таких як специфічні підходи до управління в умовах автоматизації та діджиталізації. Це створює основу для подальшого розвитку та вдосконалення моделей управління.

6. Рекомендації для подальших досліджень. На основі отриманих результатів сформульовані рекомендації для подальших досліджень, які включають вдосконалення моделей ситуаційного менеджменту, розроблення нових методів інтеграції цифрових технологій в освіту та вдосконалення практичних інструментів для автоматизованих бізнес-процесів.

7. Перспективи розвитку нових підходів і технологій. Подальші дослідження повинні зосередитися на вивченні нових підходів до управлінських рішень, таких як використання штучного інтелекту і блокчейн-технологій, а також на впровадженні інновацій до освітніх технологій для підготовки кадрів в умовах автоматизованого бізнес-середовища.

Ці висновки та перспективи подальших розвідок забезпечують основу для глибшого розуміння та вдосконалення ситуаційного менеджменту і логістики в умовах цифровізації й автоматизації на мікро-макро-рівнях, а також для розвитку нових підходів і практичних рішень у цих сферах за допомогою розвитку професійної освіти.

Література:

1. Т. Кузнєцова, О. Банар, Т. Понедільчук, Є. Кузнєцов. Методологія досліджень у галузі бізнес-аналізу, економіки та менеджменту, Видавництво "Ефективна економіка", Вип. 6, 2024.

2. Кузнєцов Є., Кузнєцова Т. Innovative models of professional education: symbiosis of artificial intelligence, neuropedagogy and competence approach. Журнал "Професійна освіта: методологія, теорія та технології", (ISSN: 2415-3729; e-ISSN: 2415-3737) Том 10, № 1, 2024.

3. Bilynska K., Markova O., Chornobryva N., Kuznietsov Y., Mingli, W. The power of digitalization in education: improving learning with interactive multimedia content. Amazonia Investiga, 13 (76), 188—201, 2024.

References:

1. Kuznietsova, T., Banar, O., Ponedilchuk, T., & Kuznietsov, Ye. (2024), "Methodology of Research in Business Analysis, Economics, and Management", Effective Economy, vol. 6.

2. Kuznietsov, Ye., & Kuznietsova, T. (2024), "Innovative Models of Professional Education: Symbiosis of Artificial Intelligence, Neuropedagogy, and Competence Approach", Journal of Professional Education: Methodology, Theory, and Technologies, Vol. 10, No. 1.

3. Bilynska, K., Markova, O., Chornobryva, N., Kuznietsov, Ye., & Mingli, W. (2024), "The Power of Digitalization in Education: Improving Learning with Interactive Multimedia Content", Amazonia Investiga, vol. 13 (76), pp. 188—201.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024 р.

Ю. Б. Малиновська,
д. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>
Р. М. Групський,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2236-5621>
В. О. Гончар,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8920-2188>
С. П. Спіченко,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1069-5780>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.68

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ДО ГЕЙМІФІКАЦІЇ

Y. Malynovska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
R. Hrupskyi,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
V. Honchar,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
S. Spichenko,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

MODERN APPROACHES TO EMPLOYEE EFFICIENCY EVALUATION: FROM TRADITIONAL METHODS TO GAMIFICATION

В умовах швидкоплинних змін на ринку праці та зростання конкуренції серед компаній, ефективність працівників стала ключовим фактором успіху будь-якої організації. Оцінка ефективності працівників є однією з центральних задач менеджменту, що має безпосередній вплив на продуктивність організації, її конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Ця стаття присвячена аналізу сучасних підходів до оцінки ефективності працівників, зосереджуючи увагу на еволюції від традиційних методів, таких як періодичні атестації та KPI, до інноваційних інструментів, включаючи гейміфікацію та цифрові технології. У дослідженні розглядаються основні тренди в управлінні продуктивністю, зокрема перехід до безперервного зворотного зв'язку, орієнтація на розвиток навичок і компетенцій працівників, а також індивідуалізація підходів до оцінки. Автори висвітлюють переваги цих сучасних методів, такі як підвищення залученості, мотивації та гнучкості, а також об'єктивізація процесу оцінки за допомогою цифрових платформ. Водночас стаття аналізує виклики, з якими можуть зіткнутися організації при впровадженні цих підходів, включаючи ризики надмірної конкуренції та технічні складнощі. У заключній частині надано рекомендації для оптимізації процесу оцінки ефективності працівників, а також окреслено пер-

спективи подальших досліджень у цій сфері, зокрема у напрямку інтеграції штучного інтелекту та аналізу великих даних. Ця робота є важливим внеском у теорію та практику менеджменту, оскільки вона пропонує інноваційні підходи, які можуть підвищити конкурентоспроможність та стійкість організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

In today's fast-paced and highly competitive business landscape, where rapid technological advancements and shifting market dynamics are the norm, the need for more effective and adaptive employee performance evaluation methods has never been greater. Traditional evaluation methods, such as annual reviews and KPI-based assessments, are increasingly seen as insufficient in addressing the complex and evolving demands of the modern workforce. This article delves into how integrating advanced technologies like artificial intelligence, big data analytics, and gamification into performance management systems can revolutionize the way organizations assess and enhance employee productivity.

The integration of these innovative tools not only allows for more precise and objective evaluations but also fosters a culture of continuous learning and development. Employees are empowered to take ownership of their growth, while managers are better equipped to provide real-time feedback and support tailored to individual needs. This approach aligns with the broader organizational goals of agility and resilience, helping companies maintain a competitive edge in an unpredictable market.

Moreover, the article discusses the critical importance of balancing the competitive aspects of gamification with the need to preserve a collaborative and supportive work environment. As organizations navigate the challenges of implementing these modern evaluation methods, they must be mindful of potential pitfalls, such as overemphasizing competition or encountering technical difficulties during integration. The research presented in this article highlights the significant impact that these innovations can have on both individual and organizational performance, suggesting that they are essential for thriving in the complex and dynamic landscape of the 21st century. By adopting these forward-thinking evaluation strategies, companies can better align their workforce with their strategic objectives, ultimately leading to sustained success and growth in a rapidly changing business environment.

Ключові слова: оцінка ефективності, гейміфікація, цифрові технології, розвиток навичок, управління продуктивністю.

Key words: performance evaluation, gamification, digital technologies, skill development, performance management.

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

В умовах швидкоплинних змін на ринку праці та зростання конкуренції серед компаній, ефективність працівників стала ключовим фактором успіху будь-якої організації [1]. Традиційні методи оцінки продуктивності працівників, такі як щорічні атестації та KPI, вже не задовольняють вимоги сучасного бізнесу [2]. З розвитком технологій та нових підходів до управління персоналом, з'явилися інноваційні методи оцінки, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Одним з таких методів є гейміфікація, яка поступово стає популярною в корпоративному середовищі.

Оцінка ефективності працівників є однією з центральних задач менеджменту, що має безпосередній вплив на продуктивність організації, її конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Традиційні методи оцінки, такі як атестації, KPI та метод 360 градусів, залишаються широко використовуваними, проте їх ефек-

тивність все більше піддається сумніву в умовах сучасного бізнес-середовища. Вони часто не враховують зміни в характері роботи, викликані цифровізацією, глобалізацією, а також зміною очікувань та потреб працівників.

Зростання важливості гнучкості, швидкості адаптації до змін та інновацій вимагає нових підходів до управління персоналом і, зокрема, до оцінки його ефективності [3]. Однією з ключових проблем є пошук таких методів оцінки, які б не лише відображали фактичну продуктивність працівників, але й стимулювали їх до постійного розвитку, підвищували мотивацію та залученість до процесів компанії. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням ролі творчих, когнітивних і соціальних навичок, які важко піддаються традиційним методам оцінки.

Розв'язання проблеми оцінки ефективності працівників має вагоме значення як з наукової, так і з практичної точки зору. З наукового боку, пошук та розробка нових теоретичних підходів до оцінки ефективності є важливим завданням, яке вимагає міждисциплінарно-

го підходу, адже охоплює питання психології, соціології, економіки та менеджменту. Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних та гейміфікація, у процеси оцінки працівників потребує створення нових методологій, що дозволять більш точно й об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника.

З практичної точки зору, впровадження цих нових підходів допоможе організаціям підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів та покращити корпоративну культуру. Використання гейміфікації може стати ефективним інструментом для підвищення мотивації працівників, що особливо важливо в умовах, коли вони очікують від роботи не лише матеріальних винагород, але й емоційного задоволення та можливостей для самореалізації. Такі підходи сприятимуть розвитку інноваційного потенціалу компаній, що є критично необхідним для досягнення довгострокового успіху в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Отже, дослідження та вирішення проблеми ефективної оцінки продуктивності працівників на основі сучасних підходів, зокрема через впровадження гейміфікації, має велике значення як для теорії та практики менеджменту, так і для загальної ефективності організацій у сучасній економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних досліджень і публікацій у сфері оцінки ефективності працівників вказує на кілька ключових трендів, що відображають еволюцію підходів до цього процесу.

1. Перехід від традиційних оцінок до безперервного зворотного зв'язку. Один з головних трендів у сучасних дослідженнях полягає у відході від традиційних щорічних атестацій на користь безперервного зворотного зв'язку та регулярних коротких оцінок. Дослідники [4; 5] наголошують, що такий підхід дозволяє оперативніше реагувати на проблеми, що виникають, і сприяє більш ефективному розвитку співробітників. Це знижує рівень стресу серед працівників та забезпечує більш адаптивний і динамічний процес управління продуктивністю.

2. Фокус на розвитку навичок і компетенцій замість суворой оцінки результатів. Сучасні публікації [6; 7] підкреслюють важливість зміщення акценту з оцінки кінцевих результатів на розвиток навичок і компетенцій працівників. Це відповідає потребі в довгостроковому розвитку персоналу та забезпеченні їх здатності ефективно адаптуватися до змін. Такий підхід підтримує культуру навчання в організації та сприяє підвищенню мотивації працівників до постійного професійного зростання.

3. Впровадження цифрових технологій і гейміфікації. Використання цифрових платформ для збору даних про продуктивність та впровадження елементів гейміфікації стає все більш популярним. Дослідження [8; 9] показують, що гейміфікація стимулює працівників до більш активної участі в робочих процесах, підвищує їхню мотивацію та залученість. Крім того, цифрові технології дозволяють отримувати більш об'єктивні дані про ефективність, що мінімізує ризики суб'єктивної оцінки.

4. Індивідуалізація підходів до оцінки продуктивності. Ще одним помітним трендом є індивідуалізація підходів до оцінки ефективності. Сучасні дослідження [1; 10; 11] підкреслюють важливість адаптації методів оцінки до потреб і особливостей окремих працівників або команд. Це може включати врахування різних стилів роботи, рівня досвіду та специфіки завдань. Індивідуалізація дозволяє забезпечити більш справедливий та ефективний процес оцінки, що сприяє підвищенню задоволеності працівників.

Ці тренди відображають сучасні підходи до управління продуктивністю в організаціях і вказують на необхідність комплексного, адаптивного та технологічно підтримуваного підходу до оцінки ефективності працівників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль статті полягає в аналізі еволюції підходів до оцінки ефективності працівників, від традиційних методів до впровадження сучасних інноваційних інструментів, таких як гейміфікація та цифрові технології. Завданням статті є виявлення основних тенденцій у цій сфері, визначення переваг і викликів кожного підходу, а також надання рекомендацій щодо оптимізації процесу оцінки продуктивності для підвищення мотивації, залученості та професійного розвитку працівників в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінка ефективності працівників є критично важливим елементом управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність організації, мотивацію співробітників та загальну корпоративну культуру. Протягом останніх десятиліть підходи до оцінки ефективності зазнали значних змін, що відображають розвиток технологій, зміни у бізнес-середовищі та нові потреби працівників.

а) Традиційні методи оцінки. Традиційно процес оцінки ефективності базувався на періодичних атестаціях, використанні ключових показників ефективності (KPI) та методі 360 градусів. Ці методи мають певні переваги, такі як структурованість і відносна простота впровадження. Однак, їх головними недоліками є суб'єктивність оцінки, фокус на минулих результатах, а також недостатня гнучкість, що обмежує можливості швидкого реагування на зміни.

б) Перехід до безперервного зворотного зв'язку. У відповідь на виклики традиційних методів, у багатьох організаціях почали впроваджуватися системи безперервного зворотного зв'язку. Такий підхід передбачає регулярні, часто щотижневі або щомісячні, обговорення результатів праці між працівниками та керівниками. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми, покращувати комунікацію в команді та підвищувати загальну залученість працівників. Крім того, безперервний зворотний зв'язок сприяє розвитку культури постійного навчання та вдосконалення, що є важливим для довгострокового успіху організації.

в) Орієнтація на розвиток навичок та компетенцій. Замість того, щоб лише оцінювати досягнуті результа-

ти, сучасні методи оцінки все більше орієнтуються на розвиток навичок та компетенцій працівників. Це відображає зміну акценту з короткострокових показників на довгострокове зростання та розвиток персоналу. Такий підхід включає проведення регулярних коучингових сесій, менторства та програм розвитку, які допомагають працівникам розвивати необхідні для роботи компетенції та пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі.

г) Інтеграція цифрових технологій та гейміфікації. Однією з найсучасніших тенденцій є впровадження цифрових платформ та гейміфікації у процеси оцінки ефективності. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати збір даних, робити оцінку більш об'єктивною та надавати зворотний зв'язок у реальному часі. Гейміфікація, в свою чергу, залучає працівників через використання ігрових механік, таких як бали, рейтинги, значки та нагороди. Це створює конкурентне середовище, підвищує мотивацію та стимулює досягнення більш високих результатів.

Впровадження безперервного зворотного зв'язку, орієнтація на розвиток навичок та використання цифрових технологій і гейміфікації мають свої переваги та виклики (рис. 1).

Таким чином, щоб максимально використати переваги сучасних підходів і мінімізувати їх недоліки, запропонуємо наступні рекомендації (табл. 1).

Впровадження цих рекомендацій дозволить організаціям підвищити ефективність своїх працівників, сприяти їхньому професійному зростанню та зміцнити позиції на ринку в умовах сучасної економіки.

Сучасні підходи до оцінки ефективності працівників мають кілька важливих переваг. По-перше, вони підвищують залученість і мотивацію працівників. Регулярний і персоналізований зворотний зв'язок, що характерний для сучасних методів, сприяє більш високому рівню залученості працівників до робочих процесів. Гейміфікація, зокрема, стимулює активність і бажання досягати кращих результатів через використання ігрових механік, таких як нагороди, рейтинги та бали.

По-друге, ці підходи забезпечують більшу гнучкість та адаптивність. Безперервний зворотний зв'язок та цифрові технології дозволяють оперативно реагувати на зміни та виклики, що дає можливість організаціям швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі і вносити коригування в стратегії управління персоналом у реальному часі.

По-третє, сучасні методи сприяють розвитку навичок та компетенцій працівників, що є критичним для їхнього довгострокового професійного зростання. Орієнтація на розвиток компетенцій підтримує культуру навчання в організації, забезпечуючи підвищення продуктивності та підготовку працівників до майбутніх викликів.

Таблиця 1. Рекомендації щодо оптимізації процесу оцінки ефективності

Рекомендація	Зміст
Інтегрувати цифрові платформи поступово	Починаючи з автоматизації найважливіших процесів, організації можуть поступово збільшувати рівень технологічної інтеграції, забезпечуючи належне навчання персоналу.
Балансувати гейміфікацію з командною роботою	Гейміфікаційні елементи слід поєднувати з ініціативами, що сприяють командній роботі, для уникнення надмірної конкуренції.
Фокусуватися на індивідуальних потребах працівників	Системи оцінки повинні враховувати індивідуальні потреби та стилі роботи працівників, щоб забезпечити справедливую оцінку і сприяти розвитку кожного співробітника.

Джерело: побудовано на основі [2; 6; 8; 10].

Нарешті, використання цифрових платформ підвищує об'єктивність оцінки працівників. Автоматизація процесів збору і аналізу даних знижує ризик суб'єктивності, що забезпечує точність і справедливість оцінок та сприяє прийняттю більш об'єктивних управлінських рішень. Ці переваги допомагають організаціям ефективніше керувати продуктивністю, створювати сприятливі умови для професійного розвитку співробітників і, таким чином, забезпечувати довгостроковий успіх компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні підходи до оцінки ефективності працівників демонструють значний потенціал для покращення управління персоналом у компаніях різних масштабів. Перехід від традиційних методів до інноваційних, таких як безперервний зворотний зв'язок, орієнтація на розвиток навичок та впровадження цифрових технологій і гейміфікації, дозволяє організаціям підвищити залу-

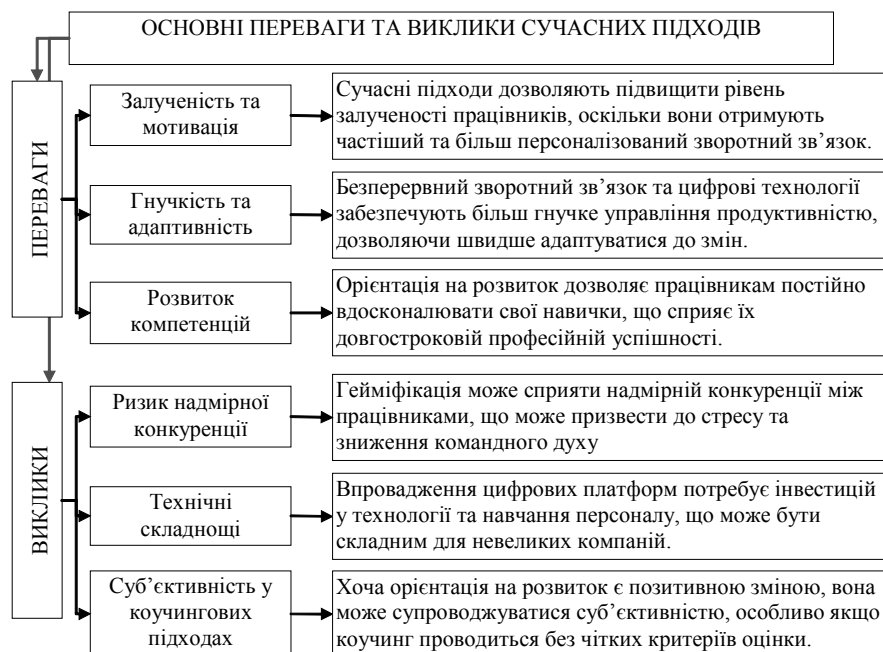


Рис. 1. Основні переваги та виклики сучасних підходів до оцінки ефективності працівників

Джерело: складено авторами на основі [1; 3; 10; 11].

ченість і мотивацію співробітників, забезпечити гнучкість та адаптивність процесу оцінки, а також сприяти довгостроковому професійному зростанню працівників. Водночас, підвищується об'єктивність і точність оцінок, що створює передумови для прийняття більш справедливих і обґрунтованих управлінських рішень.

Однак, впровадження цих підходів потребує ретельного планування та адаптації до специфіки кожної організації. Важливо враховувати потенційні виклики, такі як ризик надмірної конкуренції, технічні складнощі та необхідність підтримки балансу між індивідуальними потребами працівників та загальними цілями організації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають розробку нових методів та інструментів оцінки ефективності, які будуть ще більш інтегровані з цифровими технологіями, такими як штучний інтелект та аналіз великих даних. Також важливим напрямом є вивчення впливу гейміфікації на довгострокову мотивацію та продуктивність працівників, а також розвиток підходів, які дозволять гармонійно поєднувати індивідуальні та командні інтереси в процесі оцінки ефективності.

Подальші розвідки також можуть бути спрямовані на дослідження адаптації сучасних методів оцінки ефективності в різних культурних та організаційних контекстах, що дозволить знайти оптимальні рішення для компаній з різними потребами та умовами. Такий підхід сприятиме створенню більш ефективних та справедливих систем управління персоналом, що в кінцевому рахунку підвищить конкурентоспроможність і стійкість організацій на глобальному ринку.

Література:

1. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. 15(13):4701.
2. Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Жежуха В. Й. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89—92.
3. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (2). 558.
4. Омельченко О. Еволюція фандрайзингу в соціальній роботі: від традиційних методів до сучасних стратегій. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 2. С. 103—109.
5. Крикун О. О., Медяник Ю. Г. Вибір менеджером електронних інструментів для створення ефективної системи тайм-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11.
6. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. № 41 (1). С. 6—12.
7. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

8. Цуранова О., Татаринцева Ю., Бившева Т., Погода О., Пушкар О. Методичні рекомендації щодо впровадження технології гейміфікації в дистанційній освіті. *Acta Paedagogica Volyniensis*. 2022. № 4. С. 159—164.

9. Ткаченко О. Гейміфікація освіти: формальний і неформальний простір. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2015. № 11. С. 303—309.

10. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30—36.

11. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 70—73.

References:

1. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichon, D., Malynovsky, Y. and Sala, D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15(13):4701.
2. Malynovska, Y. B., Petryshyn, N. Y. and Zhezhukha, V. Y. (2018), "Indicators of activation of employees' activity of the communication system in the context of reengineering of enterprises' information flows", *Intellect XXI*, vol. 1, pp. 89—92.
3. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities", *Sustainability*, vol. 16 (2), no. 558.
4. Omelchenko, O. (2024), "The evolution of fundraising in social work: from traditional methods to modern strategies", *Politeness. Humanitas*, vol. 2, pp. 103—109.
5. Krykun, O.O. and Medyanyk, Y.H. (2024), "A manager's choice of electronic tools to create an effective time management system", *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol.11.
6. Bratko, M. (2024), "Talent management as an innovative strategy of corporate training and staff development in an educational organization", *Pedagogical education: Theory and practice. Psychology. Pedagogy*, vol. 41 (1), pp. 6—12.
7. Shevchenko, I., Kubits'kyi, S. and Kubits'kyi, Y. (2024), "The impact of effective management of personnel development on the competitiveness of the enterprise", *Economy and society*, vol. 62.
8. Tsuranova, O., Tatyantseva, Y., Byvsheva, T., Pohoda, O. and Pushkar, O. (2022), "Guidelines for implementing gamification technology in distance education", *Acta Paedagogica Volyniensis*, vol. 4, pp. 159—164.
9. Tkachenko, O. (2015), "Gamification of Education: Formal and Informal Space", *Topical issues of the humanities*, vol. 11, pp. 303—309.
10. Baluyeva, O.V. and Snopenko, H.V. (2021), "Methods of personnel efficiency assessment: evolution under the influence of technology development", *Investments: practice and experience*, vol. 21, pp. 30—36.
11. Shved, V.V. and Khidirov, D.S. (2023), "The Essence and Principles of Personnel Assessment Methodology", *Podolsky Scientific Herald*, vol. 3 (27), pp. 70—73.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри облік, аналіз, оподаткування та аудит,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

С. А. Івченко,

аспірант спеціальності 073 "Менеджмент", Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1771-9692>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.73

АНАЛІЗ ФОРМ НАДАННЯ ІТ-ПОСЛУГ І МОДЕЛЕЙ ВЗАЄМОДІЇ З ПІДРЯДНИКОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ-БІЗНЕСОМ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

S. Ivchenko,

Postgraduate student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

ANALYSIS OF FORMS OF PROVISION OF IT SERVICES AND MODELS OF INTERACTION WITH THE CONTRACTOR IN THE MANAGEMENT SYSTEM IT BUSINESS

З кожним роком, з'являється сучасна техніка та розвитком науково-технічного прогресу, з'являються новітні інформаційні технології. Все більше процесів автоматизується, через що збільшується потреба у розробці програмного забезпечення та підтримки його роботи.

За останні часи спеціальність програміст користуються підвищеним попитом через те, що є високооплачуваною професією.

Зараз активно переходять підприємства до ведення ІТ-бізнесу, тому постає проблема аналізу форм надання ІТ-послуг та вибору з них найбільш ефективної. Також існує потреба у проведенні порівнянні моделей взаємодії з підрядником при розподілі ризиків між замовником і виконавцем та вибору з них найбільш оптимальної для різних умов функціонування.

Метою роботи є провести аналіз форм надання ІТ-послуг і моделей взаємодії з підрядником в системі управління бізнесом.

До існуючих ІТ-послуг: інформаційні та освітні, послуги пов'язані з обробкою даних; послуги пов'язані з апаратним забезпеченням. Ми вважаємо доцільно додати: провайдерські послуги; послуги з охорони та обслуговування систем відеоспостереження; послуги з написання програмного продукту; послуги з обслуговування комп'ютерів та програмного забезпечення; послуги електронного зв'язку.

За 2022 рік кількість ФОПів, які працюють у сфері ІТ збільшилася на 31 793 особи, або на 13%. На початок 2023 року ФОПів, які працюють у сфері ІТ нараховувалось 271 699 осіб. Понад 20% від усіх українських ІТ-фахівців перебувають за кордоном. Їх кількість збільшилася з 50—57 тис. у 2022 році до 65 тис. у 2023 році.

IT послуги можуть здійснюватися декількома способами: реєстрація юридичної особи або оформлення фізичної особи суб'єкта малого підприємництва. Також останнім часом відбувся запуск Diya.City, в якому з'явився новий термін "гіг-контракт".

Підприємства-клієнти стоять перед вибором або запросити у штат програміста, створити відділ на підприємстві або звернутись до фірми, які надають IT-послуги де укладають договори на надання послуг. Малому бізнесу часто не вистачає бюджету на утримання власного IT-відділу, тому частіше звертаються до аутсорсингу провайдеру керованих послуг.

На даний час підприємства взаємодіють з підрядником, використовуючи договори: Fixed Price (фіксована ціна) або Time and Materials (погодинна оплата послуг), Build-Operate-Transfer (BOT). Нами проведено моделей, з зазначенням переваг та недоліків.

Every year, modern technology appears and the development of scientific and technical progress, the latest information technologies (hereinafter — IT) appear. More and more processes are being automated, which increases the need for software development and support.

Recently, the programmer specialty has been in high demand due to the fact that it is a highly paid profession.

Enterprises are now actively moving to conducting IT business, so the problem arises of analyzing the forms of providing IT services and choosing the most effective one among them. There is also a need to compare models of interaction with the contractor in the distribution of risks between the customer and the contractor and to choose the most optimal one for different operating conditions.

The purpose of the work is to analyze the forms of providing IT services and models of interaction with the contractor in the business management system.

Existing IT services include: informational and educational services, services related to data processing; services are hardware related. We consider it appropriate to add: provider services; services for protection and maintenance of video surveillance systems; software product writing services; computer and software maintenance services; electronic communication services.

In 2022, the number of FOPs working in the IT sector increased by 31,793 persons, or by 13%. At the beginning of 2023, there were 271,699 self-employed individuals working in the IT sector. More than 20% of all Ukrainian IT specialists are abroad. Their number increased from 50-57 thousand in 2022 to 65 thousand in 2023.

IT services can be provided in several ways: registration of a legal entity or registration of a natural person of a small business entity. Also recently, Diya.City was launched, in which a new term "gig contract" appeared.

Client enterprises are faced with a choice: to hire a programmer, to create a department at the enterprise, or to contact a company that provides IT services, where they enter into contracts for the provision of services. Small businesses often lack the budget to maintain their own IT department, so they often turn to outsourcing to a managed service provider.

Currently, enterprises interact with the contractor using contracts: Fixed Price (fixed price) or Time and Materials (hourly payment for services), Build-Operate-Transfer (BOT). We have made models with advantages and disadvantages.

Ключові слова: IT-послуги, IT-бізнес, електронна комерція, моделі взаємодії з підрядником.

Key words: IT services, IT business, electronic commerce, models of interaction with the contractor.

ВСТУП

З кожним роком, з'являється сучасна техніка та розвитком науково-технічного прогресу, з'являються новітні інформаційні технології (далі — IT). Все більше процесів автоматизується, через що збільшується потреба у розробці програмного забезпечення та підтримки його роботи.

За останні часи спеціальність програміст користується підвищеним попитом через те, що є високооплачуваною професією.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зараз активно переходять підприємства до ведення IT-бізнесу, тому постає проблема аналізу форм надання IT-послуг та вибору з них найбільш ефективної. Також існує потреба у проведенні порівнянні моделей взаємодії з підрядником при розподілі ризиків між замовником і виконавцем та вибору з них найбільш оптимальної для різних умов функціонування.

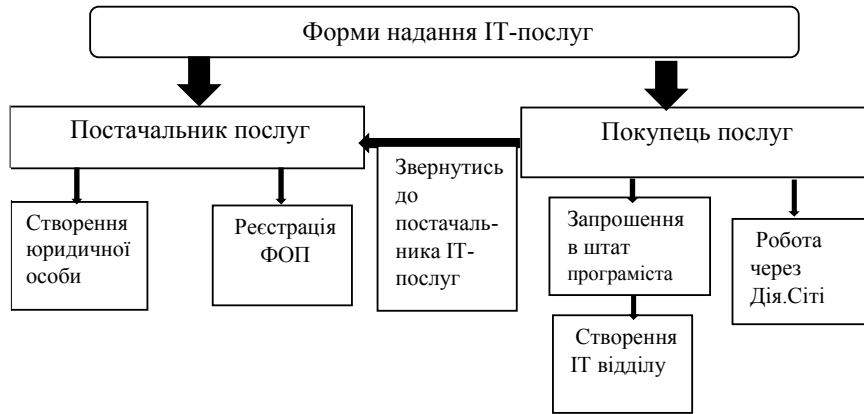


Рис. 1. Схема форм надання ІТ-послуг

Джерело: розроблено авторами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями ІТ-послуг займалися такі вчені: Кораблінова І. А., Меліхов Є. В. Язвінська Н. В., та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах ІТ-послуг. Проте саме питання аналізу форм надання ІТ-послуг і моделей взаємодії з підрядником в системі управління бізнесом авторами розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою роботи є провести аналіз форм надання ІТ-послуг і моделей взаємодії з підрядником в системі управління бізнесом.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

Язвінська Н. В. виокремила наступні види ІТ-послуг:

- інформаційні та освітні ІТ-послуги;
- послуги пов'язані з обробкою даних;
- послуги пов'язані з апаратним забезпеченням;

— послуги пов'язані з програмним забезпеченням [8].

Ми вважаємо, що треба додати такі види ІТ-послуг, а саме:

- провайдерські послуги;
- послуги з охорони та обслуговування систем відеоспостереження;
- послуги з написання програмного продукту;
- послуги з обслуговування комп'ютерів та програмного забезпечення;
- послуги електронного зв'язку.

ІТ послуги можуть здійснюватися декількома способами: по-перше, реєстрація юридичної особи, по-друге, оформлення фізичної особи суб'єкта малого підприємництва (далі — ФОП).

За 2022 рік кількість ФОПів, які працюють у сфері ІТ збільшилася на 31 793 особи, або на 13%. У 2022 році 87% українських ІТ працювали за ФОП-моделлю. Близько 6% були оформлені за договорами, ще 1% — як гіг-контрактори, і у 2023 році можливе зростання кількості ІТ-фахівців. На початок 2023 року ФОПів, які працюють у сфері ІТ нараховувалось 271 699 осіб [1].

Таблиця 1. Анкета дослідження форм та видів надання ІТ-послуг

Зміст питання	Варіанти відповідей		
	Так	Ні	Інформація відсутня
Яким чином Ваше підприємство отримує ІТ-послуги: -запрошує в штат програміста; -створює ІТ-відділ; -звертається до ІТ-фірми; -робота через Дія.Сіті; -інші?			
Які види ІТ-послуг Ви використовуєте: - інформаційні та освітні ІТ-послуги; - послуги пов'язані з обробкою даних; - послуги пов'язані з апаратним забезпеченням; - послуги пов'язані з програмним забезпеченням; - провайдерські послуги; - послуги з охорони та обслуговування систем відеоспостереження; - послуги з написання програмного продукту; - послуги з обслуговування комп'ютерів та програмного забезпечення; - послуги електронного зв'язку; - інші?			

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Результати опитування респондентів з форм та видів надання ІТ-послуг

Результат	Відсоток
Варіанти отримання ІТ-послуг підприємством:	
- запрошує в штат програміста;	28
- створює ІТ-відділ;	14
- звертається до ІТ-фірми;	53
- робота через Дія.Сіті;	5
- інші	0
Види ІТ-послуг, які використовують підприємства:	
- інформаційні та освітні ІТ-послуги;	15
- послуги пов'язані з обробкою даних;	40
- послуги пов'язані з апаратним забезпеченням;	5
- провайдерські послуги;	30
- послуги з охорони та обслуговування систем відеоспостереження;	20
- послуги електронного зв'язку;	80
- послуги пов'язані з програмним забезпеченням, а саме:	
- послуги з написання програмного продукту;	10
- послуги з обслуговування комп'ютерів та програмного забезпечення;	80
- інші	0

Джерело: складено авторами.

Понад 20% від усіх українських ІТ-фахівців перебувають за кордоном. Їх кількість збільшилася з 50—57 тис. у 2022 році до 65 тис. у 2023 році [2]

Законом України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" відбувся запуск

Дія.City, в якому з'явився новий термін "гіг-контракт" [6]. А саме, це цивільно-правовий договір, за яким гіг-спеціаліст зобов'язується виконувати роботи та/або надавати послуги відповідно до завдань резидента Дія Сіті як замовника, а резидент Дія Сіті зобов'язується

Таблиця 3. Порівняння моделей взаємодії з підрядником

Модель	Fixed-Price	Time & Materials
Характеристика	Клієнт сплачує фіксовану ціну за виконання проєкту за годину. Для укладання договору потрібно мати чіткий кошторис усіх робіт, яка розраховується після загального аналізу проєкту і супутніх ризиків. Необхідно підготувати технічні завдання, яке оцінює команда девелоперів.	Клієнт сплачує періодичну оплату тільки за виконані роботи. В процесі розробки приймають активну роль і команда девелоперів, і сам клієнт.
Переваги	● Чітко визначені терміни виконання проєкту. ● Прогнозовані результати та менше ризиків. ● Перед підписанням контракту обговорюються всі етапи, специфіки, технології і контроль розробки. ● У вашій компанії відпадає необхідність шукати методи для стеження за розробкою. ● Точне розуміння, скільки необхідно буде витратити на розробку.	● Гнучкі умови роботи з поділом на етапи та контролем їх виконання. ● Швидкість початку роботи над проєктом. ● Погодинна оплата після виконання робіт або сплатою авансу. ● Якість програмного забезпечення. ● Відкритість і висока залученість в процеси.
Недоліки	● Можливі доопрацювання. ● Можливі непорозуміння. ● Можливо довге планування. ● Можливі зміни на ринку. ● Можливість доопрацювання програмного забезпечення.	● Не має чітко встановлених строків. ● Неточний бюджет.
В якому випадку підходить кожна модель	Підходить компаніям з невеликими проєктами й обмеженнями в бюджеті та можливостях. Компаніям з державного сектора або яким необхідний мінімально життєздатний продукт.	Підходить модель, якщо планується запускати довгостроковий проєкт або проєкт з вимогами, які будуть змінюватися. Працюють компанії, коли немає певного обсягу робіт і необхідна гнучкість в процесах розробки.

Джерело: згруповано авторами на підставі джерел: [3].

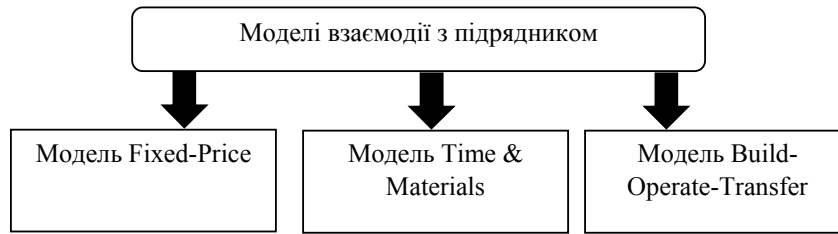


Рис. 2. Моделі взаємодії з підрядником

Джерело: складено авторами.

оплачувати виконані роботи та/або надані послуги і забезпечувати гіг-спеціалісту належні умови для виконання робіт та/або надання послуг, а також соціальні гарантії [7].

Підприємства-клієнти стоять перед вибором або запросити у штат програміста, створити відділ на підприємстві або звернутись до фірми, які надають ІТ-послуги де укладають договори на надання послуг.

Малому бізнесу часто не вистачає бюджету на утримання власного ІТ-відділу. Вони можуть отримати доступ до команди спеціалістів без значних витрат, пов'язаних з наймом та навчанням персоналу, передавши свої ІТ-потреби на аутсорсинг провайдеру керованих послуг [5].

Розроблена схема форм надання ІТ послуг наведено на рисунку 1.

Щоб дослідити переважно якими формами та видами надання ІТ-послуг користуються покупці можна провести анкетування (таблиця 1).

Після обробки даних 100 опитаних респондентів отримані результати (таблиця 2).

На даний час підприємства частіше використовують договори: Fixed Price (фіксована ціна) або Time and Materials (погодинна оплата послуг). Ці моделі вважаються більш оптимальними при розподілі ризиків між замовником і виконавцем та показують взаємодію з підрядником [3]. Порівняння моделей взаємодії з підрядником наведено у таблиці 3.

Build-Operate-Transfer (BOT) — це форма взаємодії з підрядником (а також вид фінансування проєктів), яка спрямована на створення R&D-центру компанії клієнта за кордоном. Зазвичай цей процес

делегується обраному партнеру ІТ-послуг в офшорній країні. Постачальник послуг ІТ-аутсорсингу за моделлю BOT відповідає за набір персоналу, дотримання правових норм, розрахунок заробітної плати, бухгалтерський облік та інші операційні функції. Однак через деякий час цей R&D-офіс буде передано замовнику назад [4].

Варіанти моделей взаємодії з підрядником наведено на рисунку 2.

Щоб дослідити переважно якими моделями взаємодії з підрядником можна провести анкетування (таблиця 4).

Після обробки даних 100 опитаних респондентів отримані результати (таблиця 5).

Кораблінова І. А. навела поділ ІТ-компаній за управлінським та фінансово-економічним аспектам [9].

ВИСНОВКИ

До існуючих ІТ-послуг: інформаційні та освітні, послуги пов'язані з обробкою даних; послуги пов'язані з апаратним забезпеченням. Ми вважаємо доцільно додати: провайдерські послуги; послуги з охорони та обслуговування систем відеоспостереження; послуги з написання програмного продукту; послуги з обслуговування комп'ютерів та програмного забезпечення; послуги електронного зв'язку.

За 2022 рік кількість ФОПів, які працюють у сфері ІТ збільшилася на 31 793 особи, або на 13%. На початок 2023 року ФОПів, які працюють у сфері ІТ нараховувалось 271 699 осіб. Понад 20% від усіх українських ІТ-фахівців перебувають за кордоном. Їх кількість збільшилася з 50—57 тис. у 2022 році до 65 тис. у 2023 році.

Таблиця 4. Анкета дослідження моделей взаємодії з підрядником

Зміст питання	Варіанти відповідей		
	Так	Ні	Інформація відсутня
Якими моделями взаємодії з підрядником:			
- модель Fixed-Price;			
- модель Time & Materials;			
- модель Build-Operate-Transfer;			
- інші?			

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 5. Результати опитування респондентів моделей взаємодії з підрядником

Результат	Відсоток
Моделі взаємодії з підрядником, які використовує підприємство:	
- модель Fixed-Price;	80
- модель Time & Materials;	15
- модель Build-Operate-Transfer;	5
- інші	0

Джерело: складено авторами.

ІТ послуги можуть здійснюватися декількома способами: реєстрація юридичної особи або оформлення фізичної особи суб'єкта малого підприємництва. Також останнім часом відбувся запуск Дія.City, в якому з'явився новий термін "гіг-контракт".

Підприємства-клієнти стоять перед вибором або запросити у штат програміста, створити відділ на підприємстві або звернутись до фірми, які надають ІТ-послуги де укладають договори на надання послуг. Малому бізнесу часто не вистачає бюджету на утримання власного ІТ-відділу, тому частіше звертаються до аутсорсингу провайдеру керованих послуг.

На даний час підприємства взаємодіють з підрядником, використовуючи договори: Fixed Price (фіксована ціна) або Time and Materials (погодинна оплата послуг), Build-Operate-Transfer (BOT). Нами проведено моделей, з зазначенням переваг та недоліків.

Література:

1. Скільки айтивців в Україні: +32 тисячі ІТ-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/>

2. Понад 20% українських ІТ-фахівців вже за кордоном, їх кількість збільшується. Бізнес цензор. URL: https://biz.censor.net/news/3495567/ponad_20_ukrayinskyh_itfahivtsiv_vje_zakordonom

3. Моделі співробітництва в ІТ-Сфері. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30913/WORK-IES-2020-227-228.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

4. Модель Build-Operate-Transfer для аутсорсингу ІТ-послуг. Комп'ютерні Технології та Інтернет в Інформаційному Суспільстві. URL: <https://alcor-bpo.com/uk/build-operate-transfer-model-in-tech>

5. Переваги керованих ІТ-послуг для малого бізнесу. Технології та ІТ послуги для малого бізнесу. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-benefits-of-managed-it-services-for-small-businesses/>

6. Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" № 1667-IX від 15 липня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

7. Гіг-контракт кастомізований. Які фішки можна прописати в угоді?. Legal IT Group. URL: https://legalitygroup.com/gig-kontrakt-kastomizovaniy-yakifishki-mozhna-propisati-v-ugodi/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw8rW2BhAgEiwAoRO5rHtNphadNfNyNlzt1rl1BSdxLvpVwIJSaevXLjTadHZ5aLdCe7lO7hoCY7UQAvD_BwE

8. Голидзьбіна А.В., Язвінська Н.В. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ "КПІ". URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6310b1c6-ad7b-4ac5-af6f-80bcee2a820/content>

9. Кораблінова І. А., Кульбацька Н. М. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997>

10. Меліхова Т. О., Меліхов Є. В. РОЗДІЛ 9. Напрями протидії та ефективної боротьби з рейдерськими захопленнями в системі аудиту інформаційної безпеки. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Ворон-

кова В. Г., Метеленко Н. Львів — Торунь: Liha-Pres. 2023 С. 464—533. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/225>. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-9>

11. Феофанов, Л.К., Меліхов, Є.В. Фінансовий аналіз на підставі проведеної аналітичної роботи для вирішення управлінських завдань на мікроекономічному рівні в системі корпоративної соціальної відповідальності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 92—96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.3.92>

12. Макаренко, А.П., Меліхов, Є.В. Удосконалення автоматизації обліку та аудиту виробничих запасів в системі управління підприємством для підвищення ефективності господарської діяльності. Агросвіт. 2023. № 20. С. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2023.20.37>

13. Макаренко, А.П., Меліхов, Є.В. Документування обліку запасів за допомогою програмного забезпечення. URL: https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk_-2022_znu.pdf#page=164

14. Меліхов Є. В., Михайлуца О. М. Необхідність розробки спеціального програмного забезпечення для ефективної роботи підприємства. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=c8041sAAAAJ&citation_for_view=c8041sAAAAJ:hqOjcs7Dif8C

15. Меліхов Є. В., Михайлуца О. М. Використання full-stack розробки сайту на технології asp.net як невід'ємна складова техніко-економічного розвитку промисловості України. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=c8041sAAAAJ&citation_for_view=c8041sAAAAJ:_FxGoFyzp5QC

References:

1. DOU (2023), "How many IT workers are in Ukraine: +32,000 IT workers per year according to the Ministry of Justice", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/> (Accessed 02 Aug 2024).

2. Business censor (2024), "More than 20% of Ukrainian IT specialists are already abroad, their number is increasing", available at: https://biz.censor.net/news/3495567/ponad_20_ukrayinskyh_itfahivtsiv_vje_zakordonom (Accessed 05Aug2024).

3. Computer Technologies and the Internet in the Information Society (2020), "Models of cooperation in the IT sphere", available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30913/WORK-IES-2020-227-228.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 06Aug2024).

4. Alcor (2023), "Build-Operate-Transfer model for outsourcing IT services", available at: <https://alcor-bpo.com/uk/build-operate-transfer-model-in-tech> (Accessed 03Aug2024).

5. Technologies and IT services for small businesses(2023), "The benefits of managed IT services for small businesses", available at: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-benefits-of-managed-it-services-for-small-businesses/> (Accessed 04Aug2024).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On stimulating the development of the digital

economy in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (Accessed 01Aug2024).

7. Legal IT Group (2024), "The gig contract is customized. What chips can be included in the deal", available at: https://legalitgroup.com/gig-kontrakt-kastomizovanij-yaki-fishki-mozhna-propisati-v-ugodi/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw8rW2BhAgEiwAo-RO5rHtNphadNfNyNlzt1rI1BSdxLvpVwIJSaevXLjTad-HZ5aLdCe7IO7hoCY7UQAvD_BwE (Accessed 07 Aug 2024).

8. Golydbina A.V. and Yazvinska N.V. (2015), "Features of the modern market of it services and specifics of promotion on IT", Economic bulletin of NTUU "KPI", [Online], vol. 12, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6310b1c6-ad7b-4ac5-af6f-80bceee2a820/content> (Accessed 09Aug2024).

9. Korablinova I. A. and Kulbatska N. M. (2017), "Actual problems of the IT market research of Ukraine", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997> (Accessed 10Aug2024).

10. Melikhova T. and Melikhov E. (2023), "Chapter 9. Directions of countering and effective fighting against raiders in the information security audit system", Tsyfrova transformatsiya promyslovoho menedzhmentu: teoriya i praktyka [Digital transformation of industrial management: theory and practice], Toru?: Liha-Pres, Lviv, Ukraine, available at: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/225> (Accessed 10 Aug 2024). DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-9>

11. Feofanov, L.K. and Melikhov, E.V. (2024), "Financial analysis based on the analytical work carried out to solve managerial tasks at the microeconomic level in the system of corporate social responsibility", Investments: practice and experience, [Online], vol. 3, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2937> (Accessed 10 Aug 2024).

12. Makarenko, A.P. and Melikhov, E.V. (2023), "Improvement of the automation of accounting and auditing of production stocks in the enterprise management system to increase the efficiency of economic activity", Agroworld, [Online], vol. 20, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2291> (Accessed 10 Aug 2024).

13. Makarenko, A.P. and Melikhov, E.V. (2022), "Documentation of stock accounting using software", Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii Inzhenerneho navchal'no-naukovoho instytutu im. Yu.M. Potebni Zaporiz'koho natsional'noho universytetu "Perspektyvy staloho rozvytku v umovakh hlobalizatsii v ekonomichnomu, upravlins'komu ta inzhenernomu aspektakh" [Materials of the International Scientific and Practical Conference "Prospects sustainable development in the conditions of globalization in economic, managerial and engineering aspects"], Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 162—164.

14. Melikhov E.V. and Mihailutsa O.M. (2021), "Necessity of developing special software for efficient operation of the enterprise", Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsiistudentiv, aspirantiv ta naukovtsiv [Materials of the 2nd International

scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and scientists], Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine, pp. 23—26.

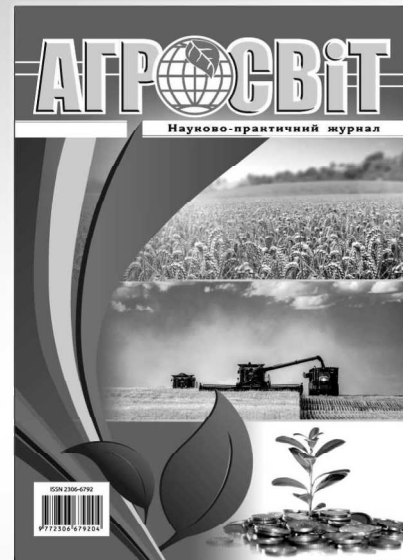
15. Melikhov E. V. and Mikhaylutsa O. M. (2021), "The use of full-stack site development on asp.net technology as an integral component of the technical and economic development of Ukrainian industry", Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Formuvannia suchasnykh kontseptsij menedzhmentu orhanizatsij ta administruvannia v umovakh tsyvrovizatsii" [Materials of the International scientific and practical conference "Formation of modern concepts of management of organizations and administration in conditions of digitalization"], Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 349—353.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

А. М. Орел,

д. е. н., доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

В. В. Шило,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5102-1862>

С. Ю. Кравченко,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3226-5057>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.80

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

A. Orel,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing
and Communication Design, Kyiv National University of Technologies and Design

V. Shylo,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,

Private Higher Education Institution "European University"

S. Kravchenko,

Postgraduate student of the Department Economics, Finance and Accounting,

Private Higher Education Institution "European University"

FINANCIAL STABILITY OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Фінансова стійкість підприємств безпосередньо впливає на економічну та соціальну стабільність суспільства. Узв'язку з цим у економічному аналізі ділової активності підприємств широко застосовуються різні теорії оцінки ефективності бізнесу та фінансової стійкості підприємства. В основі цих теорій лежать зарубіжні та вітчизняні методи оцінки ймовірності відмови бізнесу. Неспроможність бізнесу, пов'язана з кризовим станом підприємства, є складним процесом, який характеризується правовими, управлінськими, організаційними, фінансовими та бухгалтерсько-аналітичними умовами. Виникнення підприємницької невдачі розглядається як виникнення кризового стану підприємства, коли воно не в змозі повністю забезпечити фінансову безпеку у своїй виробничій діяльності. У статті досліджуються особливості забезпечення фінансової стійкості маркетингової діяльності підприємств в умовах економічної кризи. Автори аналізують основні виклики, з якими стикаються підприємства у кризовий період, і пропонують підходи для адаптації маркетингових стратегій з метою збереження фінансової стабільності. Розглядаються інструменти управління ризиками, оптимізації витрат і підвищення ефективності рекламних кампаній. Також акцентується увага на важливості інноваційних технологій та їхньої ролі у підтримці конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку. Стаття пропонує практичні рекомендації для забезпечення фінансової стійкості маркетингових активностей підприємств під час кризи.

The financial stability of enterprises directly affects the economic and social stability of society. In this regard, in the economic analysis of the business activity of enterprises, various theories of assessing business efficiency and financial stability of the enterprise are widely used. These theories are based on foreign and domestic methods of assessing the probability of business failure. Business failure related to the crisis state of the enterprise is a complex process characterized by legal, managerial, organizational, financial and accounting-analytical conditions. The occurrence of business failure is considered as the occurrence of a crisis state of the enterprise, when it is unable to fully ensure financial security in its production activities. The article examines the peculiarities of ensuring the financial stability of the marketing activities of enterprises in the conditions of the economic crisis. The authors analyze the main challenges faced by enterprises during the crisis period and offer approaches for adapting marketing strategies in order to maintain financial stability. The tools of risk management, cost optimization and increasing the effectiveness of advertising campaigns are considered. Attention is also focused on the importance of innovative technologies and their role in maintaining competitiveness in an unstable market. The article offers practical recommendations for ensuring the financial stability of marketing activities of enterprises during a crisis. Various theories of assessing business efficiency and financial stability of the enterprise are widely used in the economic analysis of the business activity of enterprises. In today's economic conditions, when global crises are becoming more frequent and have unpredictable consequences, the issue of financial stability of marketing activities of enterprises becomes especially relevant. Financial stability in the marketing field is the ability of the enterprise to ensure stable financial flows, effectively use resources and maintain competitiveness even in adverse conditions. Within this topic, mechanisms for adapting marketing strategies to crisis conditions, ways to optimize marketing costs and preserve income are explored. Risk assessment and the development of anti-crisis measures, which help enterprises not only to withstand crisis conditions, but also to use them for their development, occupy an important place.

Ключові слова: фінансова стійкість, антикризове управління, криза, діагностика, методологія, аналіз, кризові ситуації.

Key words: financial stability, anti-crisis management, crisis, diagnostics, methodology, analysis, crisis situations.

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

Різноманітні теорії оцінки ефективності бізнесу та фінансової стійкості підприємства широко застосовуються в економічному аналізі ділової активності підприємств. В основі цих теорій лежать іноземні та вітчизняні методи оцінки вірогідності відмови бізнесу. Варто відзначити значення таких досліджень, які були проведені в області антикризового управління: діагностика ризику зриву бізнесу на основі багатовимірного аналізу з використанням багатофакторної моделі; дослідження специфіки управлінських криз, що враховує економічні та соціальні причини невдачі бізнесу; дослідження вітчизняних підприємств на основі дискримінантних багатовимірних діагностичних моделей ризику зриву промислових підприємств. Проте слід визнати, що сучасний етап розвитку підприємств вимагає глибокого аналізу існуючого досвіду та теоретичних підходів для пошуку шляхів вдосконалення антикризового управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливо зазначити, що діагностика рівня ризику відмови бізнесу в невизначених умовах широко використовується в економічному аналізі. Для цього широко використовується метод багатовимірного аналізу. У своїх роботах В. Бівер зробив першу спробу застосувати аналітичні коефіцієнти для прогнозування невдач у бізнесі. У його аналізі найбільшу вагу приписував показник, що представляв собою співвідношення між грошовим потоком і позиковим капіталом. Економічний аналіз рівня невдачності бізнесу в невизначених умовах часто спирається на багатовимірні моделі, розроблені Е. Альтманом, Дж. Тоффлером. Вони є основою багатовимірного методу дискримінантного аналізу В.А. Козлова, та ін.. Дослідження Е. Альтмана забезпечують інструменти багатовимірного мультиплікативного дискримінантного аналізу та метод, що дозволяє обчислити Z-бал Альтмана. Альтман виділив п'ять показників, які є найбільш значущими для прогнозу моделі оцінки ризику відмови бізнесу. Він склав багатофакторне рівняння регресії. Це функція показників, що характе-

ризують економічний потенціал підприємства, результати його виробничо-економічної діяльності протягом минулого періоду. Слід визнати ступінь опрацювання питання моделювання в дослідженні ймовірності ризику відмови бізнесу та спеціального внеску британських дослідників Дж. Тоффлера і С. Тейшоу. У своїй роботі вони випробували підхід Е. Альтмана на основі статистичної інформації про комерційну діяльність вісімдесяти британських компаній і побудували чотири-факторну прогнозну модель.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є діагностика характеру впливу кризи на бізнес та підприємства в цілому не вдаючись до внутрішніх факторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На початковому етапі діагностика ймовірності відмови бізнесу спрямована на вивчення причин виникнення показників банкрутства. Рання діагностика дозволяє своєчасно виявляти проблему, негайно займатися її вирішенням, застосовувати захисний механізм і вибирати послідовність процедур, спрямованих на зниження ризику відмови бізнесу. Існують різні методи та методи, які служать основою для прогнозування фінансових показників діяльності підприємства. Більшість методів дозволяють оцінити ризики відмов в умовах невизначеності.

Попередній аналіз ситуації щодо вдосконалення формування компетенцій в антикризовій ситуації дозволяє виділити сферу управління, що представляє собою систему діагностичних методів зриву бізнесу та її запобігання; міру застосування різних методик та методів в інноваційному та прогнозному режимі, які служать основою для прогнозування фінансових показників підприємницької діяльності підприємства, для оцінки ризику зриву бізнесу в умовах невизначеності. Актуальність виявлення кризових ситуацій визначається проблемами, які пов'язані як з теоретичним характером ідентифікації показників невдач, так і з практичним характером, що залежить від постійно мінливого законодавства. Це також визначається відсутністю статистичних даних про невиконання та рівні ризику; через прогалини в знаннях у питанні, що пов'язано з ймовірністю шахрайської невдачі.

Ідентифікація ймовірності відмови бізнесу в умовах ризику необхідна для оцінки стану підприємства в сучасних ринкових умовах. Це дозволить своєчасно зафіксувати економічну ситуацію, негайно застосувати комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства. При виборі серед різних підрядників визначення ймовірності відмови бізнесу в умовах ризику дозволить оцінити платоспроможність і надійність підрядника. Також це дозволить трансформувати та адаптувати сферу антикризового управління підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Британські дослідники на основі статистичної інформації про комерційну діяльність вісімдесяти британських компаній побудували чотири-факторну

прогнозну модель. Беручи до уваги інфляційні фактори та відмінності у законодавчій базі, використання цієї чотири-факторної моделі прогнозування не повністю відповідає діагностиці невдач багатьом підприємств. Однією з причин є завищені капітальні активи, оскільки значущість застарілих активів перебільшена і майже зрівнює значення основних фондів. Всі ці фактори необгрунтовано призводять до зростання частки власного капіталу внаслідок завищення вартості активів.

Одним з найбільш якісних методів, що використовуються в діагностиці платоспроможності підприємства, є метод Argenti[2]. Вона також називається A-score і пов'язана з управлінською кризою. В основі дослідження методу A-score лежить наступна гіпотеза: недоліки в управлінні призводять до зриву бізнесу та розвитку управлінської кризи. Дослідження управлінської кризи є багаторічним процесом, який приводить підприємство до невдачі. Процес виникнення аварії можна розділити на три етапи:

1. Компанія демонструє ряд недоліків, які "ведуть" до невдачі (тобто ряд недоліків стає очевидним навіть за кілька років до того, як відбудеться фактична невдача).

2. Постійні прояви недоліків компанії (внаслідок накопичення цих недоліків, існує висока ймовірність помилок на тій частині компанії, які можуть призвести до невдачі).

3. У виробничо-господарській діяльності компанії проявляються всі ознаки наближення неплатоспроможності (зростає ймовірність ризику зриву бізнесу).

Модель Argenti враховує як економічні, так і соціальні причини відмови бізнесу. Модель Аргенті, або A-score, спочатку характеризує бізнес-кризу, яка може призвести до банкрутства компанії. Визначення ймовірності банкрутства компанії починається з припущень, про які ми говоримо, а саме:

- процес, що призводить до банкрутства;
- процес триватиме кілька років;
- процеси можна розділити на стадії дефектів, помилок і симптомів.

Однак недоліком цієї моделі є те, що компанії на шляху до банкрутства, як правило, мають численні давні недоліки, які стають очевидними задовго до фактичного банкрутства.

Помилкою є накопичення цих недоліків підприємством, що веде до помилки, яка веде до банкрутства. Допущені компанією помилки поступово виявляють знайомі симптоми: загроза банкрутства, погіршення показників (приховане за допомогою "креативних" розрахунків), ознаки нестачі ліквідності. Ці симптоми зазвичай з'являються протягом останніх двох-трьох років процесу банкрутства, який часто триває від п'яти до десяти років. Кожному елементу на кожному рівні присвоюється певна кількість балів для розрахунку загального індексу А. Проміжні значення не допускаються. Кожна позиція вимагає комплексної оцінки.

Слід зазначити, що при комплексному економічному аналізі оцінки ризиків невдач підприємства зосереджуються на одному критерії. Незважаючи на певні переваги, в емпіричних дослідженнях це не завжди відображає надійний результат. Саме тому великі аудиторські

фірми, які спеціалізуються на консалтингу та прогнозуванні бізнесу, зазнають невдач.

Термін діагностики запозичений з медичної науки. Діагностика — це процес вивчення коливань людини від стандартних і діагностики проблеми. На початку XX століття з'явився термін "технічна діагностика", який пов'язаний з вивченням коливань машин та його причин. Лише на початку XXI століття з'явився термін "економічна діагностика"[5]. У працях видатних вчених термін економічної діагностики визначається як виявлення економічного стану підприємства. Економічна діагностика визначає і вивчає ознаки недоліків в управлінні економічною діяльністю з метою прогнозування наслідків, як позитивних, так і негативних, і розробки методів і засобів виявлення аномалій і впливу на них. Періодична діагностика економічних тенденцій дає можливість належного планування для пом'якшення ризиків майбутньої кризи, а також збереження конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах. Економіка, як і будь-яке явище, має свої правила. Якщо ці правила дотримуються, економіка залишається стабільною та конкурентоспроможною. Проте різні події можуть принести несприятливі наслідки, які можуть призвести до економічного спаду. При визначенні теоретичного підґрунтя та нормативної моделі економічних процесів можна легко визначити відхилення від цієї моделі та вжити відповідних заходів. Тому для діагностики економічної нормативної моделі необхідно розробити, що забезпечить сталий розвиток підприємства. Нормативна модель діагностики є моделлю ефективної роботи підприємства або його відділу. Порівняльний аналіз фактичного стану підприємства з нормативною моделлю дає можливість виявити резерви та відхилення. Нормативна модель, включаючи економічні фактори, є науковим відображенням оперативних взаємозв'язків у системі підприємства. Ряд авторів не розглядають "аналіз" і "діагностику" окремо, оскільки їх предмет і цілі подібні. Інші стверджують, що аналіз йде першим, потім йде діагностика. Аналіз і діагностика є основою для прийняття рішень. Економічні процеси постійно динамічні. Фактори економічного процесу або збільшуються, або зменшуються протягом часових рядів. Узгодження процесів зростання і зменшення зі стандартами економічної теорії гарантує економічний успіх. Тому діагностика тенденцій динаміки економічних процесів має вирішальне значення. Під час переходу від одного періоду до іншого економічні показники можуть змінитися позитивно або негативно в порівнянні зі стандартами. На практиці тенденція не завжди позитивна, вона час від часу йде вгору і вниз. На жаль, методи діагностики економічних процесів ще не встановлені. Як згадувалося раніше, аналіз та діагностика розглядалися спільно, що має вбудовані знання, є динамічним об'єктом, яким необхідно керувати в контексті швидко мінливого середовища фірми. Отже, відповідний аналіз стратегічних можливостей має бути спрямований на те, де фірма сьогодні стоїть, і де вона повинна рухатися, з конкурентної точки зору. Вона також повинна надавати порівняль-

ну оцінку того, де фірма стоїть відносно своїх конкурентів. Методологія представлена у розгляді систематичного порядку. Унікальною особливістю цієї методології є її ступінь аналізу. У минулому це завжди було серйозною проблемою; критичні погляди на деякі з найбільш стратегічно важливих особливостей можливостей фірми просто не були доступні. Розроблено та інтегровано в методологію алгоритму, який забезпечує дуже широку оцінку ступеня здатності до здатності. Цей показник використовується як показник позиції фірми щодо сили, що стосується певної спроможності. Чим більше ступінь аналізу, тим більшою є можливість унікальної конкурентної особливості фірми.

Аналіз починається з відображення будь-якого з бізнес-процесів фірми. Мета полягає в тому, щоб зробити це з точки зору створення цінності. Неочевидним є припущення, що знання повинно сприяти, і бути результатом процесу створення цінностей фірми. Отже, відносна важливість бізнес-процесів фірми визначається на основі їх чистого генерування знань. Один з основних бізнес-процесів вибирається і розглядається з точки зору його ключових факторів успіху. Потім ідентифікуються і визначаються відповідно до важливості можливості, які забезпечують ці ключові фактори успіху. Відібраний набір важливих можливостей і класифікований відповідно до конкурентного впливу і конкурентної позиції. Ці виміри забезпечують координату для відображення можливостей у координатній системі. Потім здійснюється стратегічний аналіз, що призводить до прийняття стратегічних рекомендацій.

Ключовими факторами успіху можна вважати спільні для підприємства фірми. Вони настільки ж актуальні для конкурентів і стратегічних партнерів фірми. Тобто ключові фактори успіху характерні для ринкового місця, в якому конкурує фірма. У ретроспективі вони являють собою змінні, які би краще дискримінували у галузях. Ключові фактори успіху вказують, як їхні назви, критичні критерії, які конкретна конкурентна стратегія фірми повинна виконати, щоб досягти успіху. Крім цього, ключові фактори успіху є постійним нагадуванням про те, які фактори потребують постійного моніторингу. Взагалі немає межі кількості ключових успіхів, які фірма може визначити. Якщо фірма перераховує занадто багато, це може бути гарною ідеєю, щоб розставити пріоритети і зосередитися лише на найбільш важливих. Наявність занадто великої кількості факторів для того, щоб сконцентруватися на інших питаннях, може послабити ефект фокусування, який повинен бути головною директивою ключових чинників успіху. Прикладами ключових факторів успіху є здатність:

- забезпечувати найвищу цінність через продукти та послуги;
- процес огляду;
- залучення вищих талантів, співробітників з критичною експертизою навичками;
- розвивати бізнес шляхом конкурентного ціноутворення та маркетингового іміджу;
- встановлювати та підтримувати довгострокові відносини із задоволеними клієнтами;
- встановлювати довгострокові відносини зі сторонами у каналах дистрибуції;

— проводити ефективні операції, які зводять до мінімуму затратні процедури;

— доступ і засвоєння нових і критичних джерел знань і технологій.

Ключові фактори успіху повинні бути ідентифіковані в контексті галузі фірми. Поточний моніторинг та оцінка бізнес-середовища надає фірмі необхідне розуміння тих ключових факторів успіху, які визначають поточні та нові конкурентні умови компанії. Вибір ключових факторів успіху, на які спрямовуються фірми, має відображати чітке розуміння змінюваного конкурентного середовища фірми. Корисно подумати про поточні та перспективні розробки з точки зору конкретних динамічних часових рамок та сфери діяльності, профілю зацікавлених сторін та загального макроекономічного контексту при виборі ключових факторів успіху. Тоді ключові фактори успіху, що мають відношення до процесів ядра бізнесу, визначаються і відбираються на даному етапі їх методології.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аналізуючи та досліджуючи дану проблематику слід зазначити, що в першу чергу потрібен захист. Захист будь то зовнішні (конкурентоспроможні фактори) або внутрішні (неправильне керування ресурсами знань), що загрожує цілісності портфеля потенціалу, або активним, або пасивним способом захищеності від кризи. Виховання бізнес-середовища найбільш сприятливим для зростання поточних можливостей та захисту через створення власних можливостей, формування стратегічних альянсів або придбань. Також відповідальна позиція (ступінь контролю). Оптимізація (ключова / основна і менш сильна) [7]. Постійне прагнення до вдосконалення та вдосконалення існуючих можливостей активів у бік кращого вирішення поточних потреб, тим самим збільшуючи ступінь контролю над стратегічними можливостями критичних знань. Утилізація всіх або частин можливостей активів поточного знання. Для випадків, коли ступінь контролю є нейтральним або на індивідуальній основі. Здатність може мати конкурентоспроможний вплив у майбутньому, а контроль над технологією є сильним. Оптимізація переваг можливостей полягає в тому, щоб посилити потенційну конкурентну перевагу, необхідну для майбутнього впливу, що робить його необхідним при низьких витратах. Переважно це буде зроблено в стратегічному партнерстві, внутрішньо або за контрактним дослідженням. Необхідно докласти зусиль для залучення відповідного стратегічного партнерства або альянсу. Ця можливість матиме конкурентний вплив у короткостроковій або середньостроковій перспективі, і технологічне майстерність є сильною. Через свою сильну позицію, компанія може в кінцевому рахунку розвинути конкурентну перевагу завдяки цій можливості. Це може оптимізувати прискорення розвитку, щоб прийти вперед. Такі можливості, які розвиваються попереду конкурентів, повинні бути захищені. Збагачення портфеля шляхом швидкого набуття дає можливість бути необхідною. Необхідно продовжувати вдосконалювати і

експлуатувати можливості. Необхідно дослідити розвиток синергії з іншими можливостями. Компанія також повинна намагатиметься здійснювати зовнішню торгівлю своєю технологією через ліцензування, де існує ризик, пов'язаний з комерційним ризиком. Захист може бути досягнуто завдяки успішному ранньому запуску отриманих продуктів або за допомогою відповідної бізнес-стратегії.

Література:

1. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] К.: МАУП, 2006. 256 с.
2. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ: Ніка-Центр, 2005. 600 с.
3. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: Магнолія 2008. 440 с.
4. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. Т. 1. С. 140—144.
5. Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 200 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с.
7. Скібіцький О.М. Антикризівий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ-ри, 2009. 568 с.
8. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 488 с.

References:

1. Chernyavsky, A.D. (2006), *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], MAUP, Kyiv, Ukraine.
 2. Blank, I. A. (2005), *Upravlinnya finansovymy ryzykamy* [Management of financial risks], Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
 3. Karpun, I. N. (2008), *Antykryzovi zakhody na pidpryyemstvi: upravlinnya, stratehiya, tsili ta zavdannya* [Anti-crisis measures at the enterprise: management, strategy, goals and objectives], Magnolia, Lviv, Ukraine.
 4. Shershnyova, Z.E. (2010), "Anti-crisis program of the enterprise: methodical basis of development and organization of implementation", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, no. 1, pp. 140-144.
 5. Starostina, A.O. and Kravchenko, V.A. (2009), *Ryzik-menedzhment: teoriya ta praktyka* [Risk management: theory and practice], Condor, Kyiv, Ukraine.
 6. Ligonenko, L. O. (2005), *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
 7. Skibitsky, O.M. (2009), *Antykryzovyy menedzhment* [Anti-crisis management], Center for Education Letters, Kyiv, Ukraine.
 8. Sladkevich, V.P. and Chernyavskyi, A.D. (2007), *Suchasnyy menedzhment orhanizatsiy* [Modern management of organizations], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.*

УДК 332.122:338.43](1-22)

*О. В. Лазарева,**д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,**Чорноморський національний університет імені Петра Могили**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>**А. І. Ковальова,**магістр, Чорноморський національний університет імені Петра Могили**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1554-354X>**В. В. Юзва,**магістр, Чорноморський національний університет імені Петра Могили**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0355-0545>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.85

НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

O. Lazarieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
the Landed Resources, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

A. Kovalova,

Master's degree, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv

V. Yuzva,

Master's degree, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv

DIRECTIONS FOR THE RESTORATION OF RURAL AREAS IN THE POST-WAR PERIOD

Метою статті є проведення оригінального дослідження, що передбачає визначення напрямків відновлення сільських територій у післявоєнний період.

В процесі дослідження викладено напрями відновлення сільських територій у повоєнний період, основними з них є проведення детального агрохімічного обстеження, комплексної екологічної оцінки, моніторингу ґрунту, встановлення точних показників вмісту шкідливих речовин у ґрунті, розробка алгоритму відновлення родючості ґрунту, відновлення іригаційної інфраструктури, проведення заходів, що передбачають фінансову підтримку міжнародних фінансових інституцій, повноцінне відновлення роботи Державного земельного кадастру, відновлення роботи селянських фермерських та приватних господарств, відбудова агровиробництва та відновлення виробничих потужностей у повоєнний період, диверсифікація виробництва та приплив інвестицій, формування на селі структур на кластерній основі, міжнародне науково-технічне співробітництво, державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників, виконання стратегій сталого розвитку, що передбачають відродження територій, взаємодія з науково-дослідними установами.

The purpose of the article is to conduct an original study aimed at identifying the directions of rural areas' recovery in the post-war period.

The current state of agricultural production in Ukraine is analysed.

The author suggests that it is necessary to study the directions of rural areas' restoration in the post-war period in order to revive production on the land and ensure the functioning of a full-fledged viable environment.

The author substantiates his own vision of the priority areas of rural reconstruction in the post-war period.

It has been established that a detailed agrochemical survey is required to establish accurate indicators of the content of substances in the soil, to assess the correctness of the material damage caused, and then, based on a detailed analysis of the soil and the content of indicators in it, to develop an algorithm for restoring soil fertility. A comprehensive environmental assessment and soil monitoring is required. It is necessary to restore irrigation infrastructure and invest in irrigation and drainage systems. It is noted that it is important to secure financial

support from international financial institutions. It is necessary to restore the full operation of the automated system of the State Land Cadastre. It is necessary to restore the work of small and medium-sized farms, private farms, private households, and to expand opportunities for farms through their cooperation in the post-war period. In addition, it is noted that it is necessary to reconstruct agricultural production on land. It is suggested that diversification of production and investment inflows are important. There is a need to form cluster-based structures in rural areas, which will increase the efficiency of using funds allocated for rural development. It is important to ensure international scientific and technical cooperation. State support for agricultural producers, implementation of sustainable development strategies that include the revival of territories, and cooperation with research institutions are priorities.

Ключові слова: європейський простір, земельні ресурси, землекористування, поствоєнний період, ґрунтозахисні заходи, фінансові заходи, співпраця із місцевою владою, ефективність землекористування, конкурентні переваги.

Key words: rural areas, post-war period, land plots, restoration, agricultural production, diversification, international scientific and technical cooperation.

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

На сьогоднішній день врожаї від сільськогосподарського виробництва суттєво зменшились у порівнянні з мирним часом. До того ж свої фінансові втрати внаслідок повномасштабного вторгнення агресора у сільському господарстві складають до 100 тисяч доларів [1, с. 36]. І спекотна погода цього року теж нанесла небажаний вплив на урожай сільськогосподарських культур в Україні [2]. Крім того, за словами сільгоспвиробників, спека у 2024 році вплинула не лише на врожай, а й загрожує насіннєвим посівам [3].

Внаслідок військового стану не виконується і Національна економічна стратегія — 2030 [4, с. 136], яка декларувала такі стратегічні пріоритети в агросекторі, як забезпечення стимулюючої та дорадчої державної політики, забезпечення якісною інфраструктурою сільгоспвиробників, створення умов та можливостей для виробників забезпечувати себе матеріально-технічними ресурсами, сприяння повноцінному розвитку агросектору та суміжних з ним галузей, оптимізація збуту на зовнішніх та внутрішніх ринках,

В цих умовах потребує відповідності вивчення напрямів відновлення сільських територій у післявоєнний час, щоб дозволило відродити виробництво на землі, забезпечити функціонування повноцінного життєздатного середовища. Це в подальшому слугуватиме впровадженню їх у практику суб'єктів господарювання, а також забезпечить поступальне відродження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах повномасштабної війни та у повоєнний період визначення перспективних напрямів відновлення сільських територій досліджується вченими та практиками. Так, А. Полторак [5, с. 48] дослідила ефективність комплексних відновлювальних стратегій у сільській місцевості та їх вплив на управлінські практи-

ки в агропромисловому секторі. О. Мельников [6, с. 178] наголошує на підтримці розвитку агроінновацій, що забезпечить відродження селянства як господаря на землі. В. Третяк та Д. Бреус [7, с. 31] схиляються до необхідності політики стимулювання соціально — економічного розвитку сільських територій, що зумовлене ліквідацією наслідків воєнних дій на землі. Шебештьєв Є. [8, с. 84] висвітлює думку, що основними структурними елементами розвитку сільських територій є територіальні громади, місцевий бізнес і громадянське суспільство. Щепак В. [9, с. 28] розробила модель, яка передбачає збалансованість сталого розвитку сільських територій, що постраждали внаслідок військових дій, та забезпечує ревіталізацію сталого розвитку.

Про напрями повоєнного відновлення наголошується і у практичних посібниках [10, с. 29—31]. Крім того, проводяться різноманітні науково-практичні семінари з приводу з приводу побудови соціально-економічної стратегії відновлення України, а також напрямів відродження України [11].

Їх праці представляють значний науковий та практичний інтерес як з практичної точки зору, так і з теоретичної, є цінними для проведення подальших наукових пошуків, що і слугувало причиною вивчення цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Отже, метою статті є проведення оригінального дослідження, що передбачає визначення напрямів відновлення сільських територій у післявоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За словами експертів, Україні за нинішніх умов потрібно піклуватися щодо ефективного, відкритого та прозорого використання всіх доступних ресурсів, які є в державі, а також можуть бути активовані міжнародними партнерами [12, с. 20—28].

Як відомо, розвиток сільських територій має на меті функціонування повноцінного конкурентоздатного середовища на землі, а також забезпечення сільськогос-

подарського виробництва продуктів харчування та суміжної продукції.

На нашу думку, напрями відновлення сільських територій у післявоєнний період мають бути зосереджені на таких наступних пріоритетах.

Деградація ґрунтового покриву та забруднення, спричинене військовими діями, знищення верхнього родючого шару ґрунту потребують проведення детального агрохімічного обстеження, що дозволить встановити точні показники вмісту речовин у ґрунті, оцінити вірно завдану матеріальну шкоду, а потім на основі детального аналізу ґрунту, вмісту показників у ньому розробити алгоритм відновлення родючості ґрунту.

Вразливість сільського господарства внаслідок зміни клімату, що спричинена вищими температурними показниками, зменшення кількості ґрунтової вологи внаслідок екстремальних погодних явищ потребують комплексної екологічної оцінки та проведення моніторингу ґрунту. Це дозволить прийняти узгоджені та вірно сконструйовані рішення щодо обґрунтованої рекультиваци ґрунту на ділянках, де це є необхідним, справедливої консервації земель на сильно забруднених територіях, що спричинене мінно-вибуховими діями.

Відновлення іригаційної інфраструктури та інвестицій в іригаційні та дренажні системи на зруйнованих або частково зруйнованих територіях дадуть змогу відбудувати інфраструктурні об'єкти, сприятимуть поступальному розвитку територій в повоєнний період.

Також відновлення аграрного сектору, зміцнення ліквідності сільськогосподарських активів потребують заходів щодо забезпечення фінансової підтримки міжнародних фінансових інституцій. Це дозволить підтримати ліквідність бюджету, профінансувати нагальні бюджетні потреби, зумовлені необхідністю відбудови економічного простору та відновлення повноцінної дієвості на економічній арені.

Враховуючи, що під час воєнного стану доступ інформації щодо операцій із земельними ділянками був частково обмежений, відновлення повноцінної роботи автоматизованої системи Державного земельного кадастру дозволяє забезпечити прозорість ринку землі, забезпечити прийняття прозорих планових та перспективних рішень, спрямованих на відновлення сільських територій.

Відновлення роботи малих та середніх фермерських господарств, особистих селянських господарств, приватних господарств на територіях, де наразі є це можливим, забезпечить в кінцевому підсумку відбудову сільських громад. Розширення можливостей для господарств шляхом їх кооперації у післявоєнний період сприятиме життєздатності сільських територій, відбу-



Рис. 1. Напрями відновлення сільських територій у поствоєнний період

Джерело: сформовано авторами.

дові агросектору та в цілому підтриманню сталої рівноваги територій на селі.

Реконструкція агровиробництва на землі, що включає заміну або ремонт зруйнованих виробничих потужностей та пошкоджених активів за рахунок запровадження нових технологій, які б сприяли підвищенню ефективності повоєнного виробництва в сільській місцевості. Крім того, створення умов для локалізації суміжних виробництв дасть змогу відновити бізнес на селі.

Диверсифікація зайнятості на селі внаслідок розробки та виконання стратегій місцевого розвитку, припливу інвестицій в сільську інфраструктуру сприятиме підвищенню спроможності громад за рахунок впровадження місцевих ініціатив, повернення та працевлаштування населення в сільській місцевості, що сприятиме повноцінному відновленню сільських територій у післявоєнний час. До того ж на необхідності залучення інвестицій у повоєнну відбудову економічного простору наголошують і інші науковці [13, с. 5].

Формування на селі структур на кластерній основі дозволить підвищити ефективність використання коштів, що спрямовуються на розвиток сільських територій, сприяти розробці довгострокових стратегій комплексного розвитку, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності. Розробка та впровадження на цій основі проектів інноваційного розвитку дозволить сформувати ефективну систему інноваційного продукту вітчизняного виробництва.

Міжнародне науково-технічне співробітництво, розробка спільних проектів із закордонними партнерами дозволить залучити міжнародну фінансову та технічну допомогу, що сприятиме відродженню територій на селі, а також покращенню бізнес-середовища та розвитку малого і середнього бізнесу. Це забезпечить сталість подальшого розвитку сільськогосподарського виробництва, а також відбудову зруйнованих виробничих потужностей внаслідок повномасштабного вторгнення агресора.

Державна підтримка сільськогосподарських виробників шляхом прямої грошової допомоги, пільгового оподаткування справлятимуть позитивний вплив на впровадження структурних заходів, що сприятимуть розвитку сільських територій. Це забезпечить в свою чергу узгодження інтересів жителів громади на селі.

Забезпечення виконання стратегій сталого розвитку з урахуванням інтересів сільських територій у поєднанні із ініціативами щодо їх поступального відродження може бути успішно втілена шляхом взаємодії з різноманітними науково-дослідними та експертними установами. Це в свою чергу забезпечить створення нових робочих місць, покращення місцевої інфраструктури, підвищення якості життя в сільській місцевості.

Окреслені напрями розвитку сільських територій (рис. 1) у післявоєнний час за умови їх емерджентної взаємодії забезпечать поступальне відновлення повноцінного життєвого простору в сільській місцевості.

В цілому, відновлення та поступальний подальший розвиток сільських територій має забезпечувати стале відродження на шляху до повноцінного членства в ЄС.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У проведеному науковому дослідженні окреслені пріоритетні напрями відновлення сільських територій у повоєнний період. На нашу думку, основними з них є проведення детального агрохімічного обстеження, комплексної екологічної оцінки, моніторингу ґрунту, встановлення точних показників вмісту шкідливих речовин у ґрунті, розробка алгоритму відновлення родючості ґрунту, відновлення іригаційної інфраструктури, проведення заходів, що передбачають фінансову підтримку міжнародних фінансових інституцій, повноцінне відновлення роботи Державного земельного кадастру, відновлення роботи селянських фермерських та приватних господарств, відбудова агровиробництва та відновлення виробничих потужностей у повоєнний період, диверсифікація виробництва та приплив інвестицій, формування на селі структур на кластерній основі, міжнародне науково-технічне співробітництво, державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників, виконання стратегій стало-

го розвитку, що передбачають відродження територій, взаємодія з науково-дослідними установами.

Поступове впровадження вказаних напрямів сприятиме повноцінному відродженню виробництва на селі, забезпечуючи подальший розвиток сільської місцевості з врахуванням місцевих ініціатив та пріоритетів.

Напрями подальших досліджень вбачаємо в обґрунтуванні прийомів використання економічного аналізу в практику системи управління земельними ресурсами.

Література:

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 08.09.2024).

2. Гук Л. Літнє пекло: мінус мільйони тон агрозбіжжя й сподівання на високі ціни. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/litnje-peplo-minus-miljoni-tonn-ahrozbizhzhaj-j-spodivannja-na-visoki-tsini.html> (дата звернення: 08.09.2024).

3. Брашован В. Потенціал втрачається щодня. Спелка вплине не лише на врожай, а й загрожує насіннєвим посівам. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/potencial-vtrachayetsya-shchodnya-spekavpline-ne-lishe-na-vrozhay-a-y-zagrozhuje-nasinnjevim-posivam> (дата звернення: 08.09.2024).

4. Вектори економічного розвитку — 2030. Матеріали для обговорення. Кабінет Міністрів України. Центр економічного відновлення. 416 с. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 08.09.2024).

5. Poltorak A., Bodnar O., Rybachuk I., Statsenko V. The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, No. 3, pp. 46-56. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%99CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%203,%202024_-45-56.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

6. Мельников О.В., Петруха С.В., Петруха Н.М. Економічне відновлення сільських територій: співвідношення фундаментального та прикладного аспектів наукового дослідження. *Вчені записки Університету "КРОК"*. № 1 (61), 2021. С. 176—193. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/389/417> (дата звернення: 14.09.2024).

7. Третяк В. П., Бреус Д. К. Формування пріоритетів повоєнного відновлення постраждалих сільських територій та подальшого їх сталого розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2023. № 1 (30). С. 26—37.* URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/items/da28dc73-fa3f-40bc-a74e-bb0f2596bb6f> (дата звернення: 14.09.2024).

8. Шебештьєв Є. Складові розвитку сільських територій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск № 35. 2022. С. 82—87.* URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/download/686/628> (дата звернення: 14.09.2024).

9. Щепак В.В., Сененко І.А., Шара С.Ю. Принципи ревіталізації розвитку сільських територій, які постраж-

дали внаслідок військових дій. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. № 29. 2024. С. 24—31. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2708/2598> (дата звернення: 14.09.2024).

10. Ігнатенко О., Шор К., Малькова Т. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. URL: <https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA.pdf> (дата звернення: 14.09.2024).

11. Шаповал Н., Федосєнко М., Грибановський О., Терещенко О. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. С. 24—28. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> (дата звернення: 08.09.2024). (дата звернення: 14.09.2024).

12. Іванова В. Розроблення стратегії соціально-економічного відновлення як напрям реагування на наслідки війни РФ проти України. Соціально-економічні наслідки війни російської федерації проти України та шляхи їх подолання: матеріали наук.-практ. семінару (Київ, 30 листоп. 2023 р.) / за ред. Г. П. Ситника. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. С. 22—24. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2082/files/a540b679-f535-47a2-928f-75b6bd38bd08.pdf> (дата звернення: 14.09.2024).

13. Ашеулова А., Донець Д., Остропольська Є. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. Академічні візії. Випуск 25. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/756/713> (дата звернення: 14.09.2024).

References:

1. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine", available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (Accessed 08 September 2024).

2. Guk, L. (2024), "Summer hell: minus millions of tons of agricultural crops and hopes for high prices", available at: <https://zn.ua/ukr/ariculture/litnje-peklo-minus-miljoni-tonn-ahrozbizhzhja-j-spodivannja-na-visokitsini.html> (Accessed 08 September 2024).

3. Broshovan, V. (2024), "Potential is lost every day. The heat will affect not only the harvest, but also threaten seed crops", available at: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/potencial-vtrachayetsya-shchodnya-speka-vpline-ne-lishe-na-vrozhay-a-y-zagrozhuyenasinnyevim-posivam> (Accessed 08 September 2024).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. Center for Economic Recovery (2020), "Vectors of economic development — 2030. Materials for discussion", available at: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (Accessed 08 September 2024).

5. Poltorak, A., Bodnar, O., Rybachuk, I. and Statsenko V. (2024), "The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, Vol. 31, No. 3, pp. 46—56, available at: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,->

%20Vol.%2031,%20No.%203,%202024_-45-56.pdf (Accessed 14 September 2024).

6. Melnikov, O.V., Petruha, S.V. and Petruha, N.M. (2021), "Economic recovery of rural areas: the ratio of fundamental and applied aspects of scientific research", *Scientific notes of "KROC" University*, vol. 1 (61), pp. 176—193, available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/389/417> (Accessed 14 September 2024).

7. Tretyak, V.P., Breys, D.K. (2023), "Formation of priorities for the post-war restoration of the affected rural areas and their further sustainable development", *Problems and prospects of entrepreneurship development: coll. of science Kharkiv Ave. national automobil.-dor. Univ. Kharkiv*, vol. 1 (30), pp. 26—37, available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/da28dc73-fa3f-40bc-a74e-bb0f2596bb6f> (Accessed 14 September 2024).

8. Shebeshten, E. (2022), "Components of the development of rural areas", *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series*, vol. 35, pp. 82—87, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/download/686/628> (Accessed 14 September 2024).

9. Shepak, V.V., Senenko, I.A., Shara, S.U. (2024), "Principles of revitalization of the development of rural areas affected by military operations". *Bulletin of the Lviv State University of Life Safety*, Vol. 29, pp. 24—31, available at: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2708/2598> (Accessed 14 September 2024).

10. Ignatenko, O., Shor, K. and Malkova, T. (2022), "Post-war reconstruction of Ukraine: rebuilding for a better future", available at: <https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA.pdf> (Accessed 14 September 2024).

11. Shapoval, N., Fedoseenko, M., Gribovsky, O. and Tereshenko, O. (2022), "Post-war reconstruction of Ukraine". *New markets and digital solutions*, pp. 24—28, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> (Accessed 14 September 2024).

12. Ivanova, V. (2023), "Development of a socio-economic recovery strategy as a response to the consequences of the Russian Federation's war against Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni naslidky viyny rosijs'koi federatsii proty Ukrainy ta shliakhy ikh podolannia: materialy nauk.-prakt. seminaru [Socio-economic consequences of the war of the Russian Federation against Ukraine and ways to overcome them: scientific and practical materials. Seminar]*, Education and Science. University of Publ. example and state services Kyiv. national Taras Shevchenko University, Kyiv, Ukraine, November 30, pp. 22—24, available at: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2082/files/a540b679-f535-47a2-928f-75b6bd38bd08.pdf> (Accessed 14 September 2024).

13. Ashcheulova, A., Donec, D. and Ostropolska, E. (2023), "Attracting investments in the post-war reconstruction of Ukraine: opportunities and challenges". *Academic visions*, Vol. 25, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/756/713> (Accessed 14 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024 р.

А. Й. Клещов,
к. т. н, докторант кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну;
Національний координатор проєкту, Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-4156>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.90

ВІДПОВІДНІСТЬ ІНДИКАТОРІВ ЕКОІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ВИМОГАМ КОМПАНІЙ ДО ПРОМИСЛОВИХ ПЛОЩАДОК

A. Kleshchov,
PhD in Technical Sciences, Doctoral candidate of the Department of Smart Economics,
Kyiv National University of Technology and Design;
National Project Coordinator, United Nations Industrial Development Organisation

COMPLIANCE OF ECO-INDUSTRIAL PARKS INDICATORS WITH THE REQUIREMENTS OF COMPANIES FOR INDUSTRIAL SITES

Дослідження присвячене оцінці відповідності індикаторів екоіндустріальних парків вимогам промислових компаній щодо виробничих майданчиків. Основною метою роботи є визначення ключових показників, які необхідні для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств та відповідності вимогам до ресурсоефективності, екологічної відповідальності та енергозбереження. Методологія дослідження базується на аналізі існуючих стандартів екоіндустріальних парків і відповідності вимогам міжнародних компаній, таких як Volkswagen, Toyota та Apple. Такі компанії, як Volkswagen та Apple, акцентують увагу на вуглецево-нейтральному виробництві, енергоефективності та використанні відновлюваних джерел енергії на 100%, тоді як Toyota підкреслює ощадливе виробництво та оптимізацію використання ресурсів. Основні результати вказують на наявність значних можливостей для впровадження індустриальної симбіози і циркулярної економіки в рамках екоіндустріальних парків. Наукова новизна полягає у визначенні рівня відповідності вимог великих промислових компаній з показниками, встановленими для екоіндустріальних парків. Висновки дослідження демонструють можливості впровадження стандартів екоіндустріальних парків для зниження екологічного впливу та підвищення економічної вигоди.

This study focuses on evaluating the compliance of eco-industrial park indicators with the requirements of major companies concerning industrial sites. The primary objective of the study is to identify key indicators essential for ensuring sustainable industrial development and meeting the growing demands for resource efficiency, environmental responsibility, and energy conservation. The methodology adopted in this study is based on a comprehensive analysis of existing eco-industrial parks' standards and their alignment with the operational and sustainability requirements of global companies such as Volkswagen, Toyota, and Apple. The study involved a detailed assessment of

these companies' expectations from industrial sites, particularly focusing on the adoption of circular economy practices, the integration of renewable energy sources, and strategies to reduce pollution. The findings reveal opportunities for the implementation of industrial symbiosis and circular economy concepts within eco-industrial parks, offering both environmental and economic benefits. Companies like Volkswagen and Apple prioritize carbon-neutral production, energy efficiency, and the use of 100% renewable energy in their operations, while Toyota emphasizes lean manufacturing and optimizing resource use. The analysis shows that while current EIP indicators meet several of these requirements, there are still gaps, particularly in the integration of advanced environmental technologies, renewable energy, and effective waste management practices. Furthermore, the diversity of industries within eco-industrial parks offers significant potential for symbiotic relationships, where the waste from one company can serve as a resource for another, enhancing overall efficiency. The scientific novelty of this research lies in the identification of a level of compliance between the operational requirements of leading industrial corporations and the existing eco-industrial parks' indicators, highlighting areas for improvement and development. This approach emphasizes the need to enhance eco-industrial park frameworks to ensure a higher degree of alignment with corporate sustainability objectives. The conclusions drawn from the research demonstrate that the implementation of eco-industrial park standards can substantially reduce environmental impacts, improve operational efficiency, and create additional economic value for companies operating within such parks. This study also highlights the importance of renewable energy integration and resource optimization to meet the stringent environmental goals set by companies in their pursuit of sustainability. The extended findings suggest that future research should focus on further refining and optimizing these eco-industrial parks' indicators to ensure their full alignment with global corporate sustainability strategies. Additionally, greater attention should be given to the broader adoption of eco-industrial practices across various sectors, particularly in developing countries where the potential for sustainable industrial development is vast. The outcomes of this research contribute to the growing body of knowledge on sustainable industrial practices and provide a strategic framework for policymakers and industry leaders to implement more effective and environmentally responsible industrial park systems globally.

*Ключові слова: індустріальні парки, виробничі площадки, вимоги, індикатори, Відповідність.
Key words: Industrial parks, Manufacturing sites, Requirements, Indicators, Compliance.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Стаття спрямована на вирішення проблеми недостатньої відповідності промислових площадок вимогам сталого розвитку та екологічної відповідальності, що висувуються міжнародними компаніями. Зокрема, йдеться про перетворення існуючих промислових зон на екоіндустріальні парки, які відповідають критеріям циркулярної економіки, енергоефективності та мінімізації відходів.

МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є визначення відповідності показників екоіндустріальних парків вимогам міжнародних компаній щодо ресурсоефективності, зниження екологічного впливу та підвищення економічної вигоди для промислових майданчиків..

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методика дослідження передбачає проведення порівняльного аналізу вимог до промислових майданчиків великих міжнародних компаній та індикаторів екоіндустріальних парків. Спочатку було проведено аналіз існуючих

ючих стандартів і вимог екоіндустріальних парків (ЕІП), після чого здійснено зіставлення цих стандартів з вимогами компаній, таких як Volkswagen, Toyota, Apple, Samsung та Foxconn. У процесі дослідження використовувалися дані з офіційних звітів компаній та наукових джерел, а також проводився аналіз ефективності впровадження індустріального симбіозу.

Автори [1] визначили, що ЕІП вимагають відповідності певним екологічним, економічним та соціальним критеріям від промислових площадок. По-перше, промислові підприємства мають забезпечити ефективне використання ресурсів, включно з енергією, водою та матеріалами, з метою мінімізації відходів та негативного впливу на навколишнє середовище. По-друге, важливою вимогою є наявність спільної інфраструктури для переробки відходів і оптимізації енергетичних потоків між підприємствами. Соціальні критерії передбачають дотримання умов безпеки працівників та забезпечення сприятливих умов праці. З боку керуючої компанії, промислові зони повинні дотримуватися прозорих принципів корпоративної відповідальності та включати участь усіх зацікавлених сторін. Крім того, важливо, щоб промислові площадки відповідали національним та міжнародним стандартам екологічної сертифікації. Для

Таблиця 1. Компанії із найбільшим обсягом оборотних коштів

Компанія	Вартість/Фінансові показники	Посилання
Volkswagen Group	Виручка: \$295.8 млрд (2023)	[6]
Toyota Motor Corporation	Виручка: \$275.4 млрд (2023)	[7]
Apple Inc.	Виручка: \$394.3 млрд (2023)	[8]
Samsung Electronics	Виручка: \$244.3 млрд (2023)	[9]
Foxconn (Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.)	Виручка: \$220.7 млрд (2023)	[10]

Джерело: сформовано автором за даними з [6—10].

Таблиця 2. Вимоги компаній до промислових площадок

Компанія	Вимога	Посилання
Volkswagen Group	Циркулярна економіка та екологічні ініціативи	[11]
	Використання передових технологій для зменшення впливу на довкілля	[12]
Toyota Motor Corporation	Ощадливе виробництво та ефективне використання ресурсів	[13]
	Використання відновлюваних джерел енергії	[14]
	Соціальна відповідальність та екологічна свідомість	[15]
Apple Inc.	Вуглецево-нейтральне виробництво	[16]
	Використання 100% відновлюваної енергії в усіх виробничих процесах	[17]
Samsung Electronics	Екологічне управління ресурсами	[18]
	Інтеграція технологій для зменшення впливу на довкілля	[19]
Foxconn	Ощадливе виробництво та контроль якості	[20]
	Використання передових технологій для забезпечення стійкості	[21]

Джерело: сформовано автором за даними з [11—21].

моніторингу результатів впроваджуються мінімальні вимоги та індикатори, що постійно удосконалюються. Останнім критерієм є відповідність законодавчим нормам, що забезпечують контроль і стимулювання екоіндустріальних ініціатив.

В роботі [2] встановлено, що вимоги до промислових майданчиків для створення ЕІП полягають у забезпеченні умов для ефективної взаємодії підприємств шляхом обміну ресурсами, енергією та відходами. Основним критерієм є можливість впровадження індустріального симбіозу, який дозволяє мінімізувати відходи і зменшити споживання природних ресурсів. Промислові майданчики повинні мати доступ до інфраструктури, що дозволяє впроваджувати принципи циркулярної економіки, включаючи систему переробки та повторного використання матеріалів. Важливим аспектом є наявність кластерів підприємств, які можуть формувати замкнуті виробничі цикли. Визначальним фактором є також ступінь підключеності між підприємствами, що впливає на стабільність і стійкість мережі. Екологічні характеристики майданчика, зокрема використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів, мають вирішальне значення.

Згідно з дослідженням [3], ЕІП ставлять низку вимог до промислових площадок, які прагнуть впровадити концепції циркулярної економіки та сталого розвитку. По-перше, площа повинна підтримувати інтеграцію систем виробництва, таких як аквапоніка, що поєднує аквакультуру та гідропоніку для ефективного використання ресурсів. Важливою умовою є наявність систем утилізації відходів, таких як анаеробне зброджування, для мінімізації зовнішніх

ресурсів і перетворення внутрішніх потоків відходів на добрива. Додатково, промислові площадки повинні забезпечувати відповідний рівень самозабезпеченості азотом і фосфором, а також максимально можливу енергоефективність. Зокрема, ефективність використання води має сягати 88%, а зниження викидів вуглецю — у 6,7 разів порівняно з традиційними системами. Основний виклик полягає у досягненні балансу між мінімізацією відходів та максимальним використанням внутрішніх ресурсів для стабільного функціонування систем.

Автори [4] зазначають, що ЕІП висувають вимоги до промислових площадок для ефективного управління органічними відходами, особливо в умовах швидкої урбанізації. Насамперед, площадки повинні підтримувати інтеграцію синергійної системи обробки відходів для досягнення цілей "нульових відходів" та низьковуглецевої економіки. Використання анаеробного зброджування та компостування є ключовими вимогами для мінімізації забруднення та підвищення енергоефективності. Важливим критерієм є здатність промислових площадок знижувати вплив транспортування відходів та забезпечувати вторинне використання відновлених ресурсів, таких як електроенергія. Економічні вигоди від синергійної системи вдвічі перевищують вигоди від незалежних підходів до обробки. Окрім того, ефективність використання ресурсів та зниження викидів можуть досягати 38,8—88,2%, що підвищує екологічну стійкість регіону.

В роботі [5] встановлено, що ЕІП висувають чіткі вимоги до промислових площадок, що стосуються ефективного використання ресурсів, зменшення забруднен-

ня та інтеграції відновлюваної енергії. Однією з основних вимог є можливість впровадження індустріального симбіозу, що дозволяє використовувати відходи одних підприємств як ресурси для інших. Критичними є також наявність сучасної інфраструктури для очищення води, управління відходами та мінімізації викидів. Вимоги екоіндустріальних парків передбачають зниження експлуатаційних витрат завдяки покращенню енергоефективності та використанню відновлюваних джерел енергії. Промислові площадки повинні відповідати міжнародним екологічним стандартам та критеріям соціальної відповідальності. Аналіз показників ефективності вказує на значний потенціал для зниження негативного екологічного впливу та зростання економічної вигоди.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для визначення відповідності вимог, яким слідують ЕІП, та вимог, виконання яких є критеріями вибору промислових площадок серед великих компаній, визначено основні тренди серед компаній із найбільшим обсягом оборотних коштів, Таблиця 1.

Для ідентифікованих в Таблиці 1, компаній визначено їхні вимоги до промислових площадок, Таблиця 2.

Результати дослідження показують, що індикатори ЕІП частково відповідають вимогам компаній до промислових майданчиків, проте існують значні можливості для вдосконалення. Наприклад, Volkswagen акцентує увагу на необхідності впровадження принципів циркулярної економіки та передових технологій для зниження екологічного впливу, що збігається з індикаторами ЕІП щодо переробки відходів та енергоефективності. Toyota також має високі вимоги до ощадливого виробництва та використання відновлюваних джерел енергії, що відповідає принципам ЕІП. Однак існують певні розбіжності, зокрема, щодо соціальної відповідальності та інтеграції передових технологій для моніторингу екологічного впливу. Apple, наприклад, прагне досягти повної вуглецевої нейтральності в своїх виробничих процесах, що потребує більш жорстких вимог до промислових площадок щодо використання 100% відновлюваних джерел енергії. Аналіз вимог компаній до промислових площадок (Таблиця 2) показує, що більшість з них орієнтовані на інтеграцію передових екологічних технологій, енергоефективність та зменшення впливу на довкілля. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення індикаторів ЕІП для повної відповідності вимогам міжнародних компаній. Впровадження таких заходів дозволить суттєво знизити операційні витрати, підвищити екологічну відповідальність та сприяти переходу до циркулярної економіки.

ВИСНОВКИ

Наукова новизна дослідження полягає визначенні рівня відповідності вимог великих промислових компаній з індикаторами ЕІП. Теоретичне значення полягає у визначенні ключових розбіжностей між вимогами компаній та стандартами ЕІП, що дає змогу розробити рекомендації щодо їх вдосконалення. Практичне значення полягає у використанні отриманих результатів для підвищення ефективності управління промисловими

площадками та зниження екологічного впливу. Перспективи подальших досліджень включають розробку більш детальних показників для моніторингу відповідності вимогам екологічної відповідальності та енергоефективності.

Література:

- Massard, G., Leuenberger, H. and Dong, T. D. (2018), "Standards requirements and a roadmap for developing eco-industrial parks in Vietnam", *Journal of Cleaner Production*, vol. 188, pp. 80—91.
- Genc, O. and Kurt, A. (2024), "Mimicking nature to design eco-industrial parks: Exploring the influence of connectance on industrial network optimization", *Journal of Cleaner Production*, vol. 475, 143704.
- de Korte, M., Bergman, J., van Willigenburg, G. and Keesman, K. J. (2024), "Towards a zero-waste aquaponics-centered eco-industrial food park", *Journal of Cleaner Production*, vol. 454, 142109.
- Wang, Q., Duan, H., Miao, Q., Li, H., Liu, J., Wang, N. and Xu, Q. (2023), "Environmental and economic impact assessment of synergistic organic-waste treatment strategies in eco-industrial parks: A pilot-scale case study in Shenzhen, China", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 103, 107250.
- Bilyaminu, A. M., Rene, E. R., Pandey, A., Babel, S., Clement, Q. B., James, A. and Hernandez, H. G. (2024), "Industrial symbiosis and eco-industrial transformation opportunities for environmental protection in Nigeria", *Sustainable Production and Consumption*, vol. 49, pp. 219-235.
- Volkswagen AG Annual Report 2023. (2024), "Volkswagen AG", available at: <https://annual-report2023.volkswagen-group.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html> (Accessed 22 Sept 2024).
- Toyota Motor Corporation (2024), "Toyota Motor Corporation Annual Report 2023", available at: https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2023_001_integrated_en.pdf (Accessed 22 Sept 2024).
- Apple Inc. (2024), "Apple Inc. Annual Report 2023", available at: <https://app.stocklight.com/stocks/us/nasdaq-aapl/apple/annual-reports/nasdaq-aapl-2023-10K-231373899.pdf> (Accessed 22 Sept 2024).
- Samsung Electronics (2024), "Samsung Electronics Annual Report 2023", available at: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/global/ir/docs/2023_4Q_Interim_Report.pdf (Accessed 22 Sept 2024).
- Hon Hai Precision Industry Co., Ltd (2024), "Hon Hai Precision Industry Co. Annual Report 2023", available at: <https://www.foxconn.com/en-us/press-center/press-releases/latest-news/1299> (Accessed 22 Sept 2024).
- Volkswagen AG (2024), "Circular Economy and Environmental Initiatives at Volkswagen", available at: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability.html> (Accessed 22 Sept 2024).
- Volkswagen AG (2024), "Environmental Strategy at Volkswagen", available at: <https://www.volkswagenag.com/en/environment.html> (Accessed 22 Sept 2024).

13. Toyota Motor Corporation (2024), "The Toyota Way and Lean Manufacturing", available at: https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/ (Accessed 22 Sept 2024).

14. Toyota Motor Corporation (2024), "Sustainability and Renewable Energy", available at: <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/energy.html> (Accessed 22 Sept 2024).

15. Toyota Motor Corporation (2024), "Corporate Social Responsibility", available at: https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/csr/ (Accessed 22 Sept 2024).

16. Apple Inc. (2024), "Apple's Carbon Neutrality Strategy", available at: <https://www.apple.com/environment/> (Accessed 22 Sept 2024).

17. Apple Inc. (2024), "100% Renewable Energy in Production", available at: <https://www.apple.com/environment/renewable-energy/> (Accessed 22 Sept 2024).

18. Samsung Electronics (2024), "Environmental Management at Samsung", available at: <https://www.samsung.com/global/sustainability/environment/> (Accessed 22 Sept 2024).

19. Samsung Electronics (2024), "Integrating Technology for Environmental Impact Reduction", available at: <https://www.samsung.com/global/sustainability/technology/> (Accessed 22 Sept 2024).

20. Foxconn (2024), "Lean Manufacturing and Quality Control at Foxconn", available at: <https://www.foxconn.com/en-us/sustainability> (Accessed 22 Sept 2024).

21. Foxconn (2024), "Advanced Technology for Sustainability at Foxconn", available at: <https://www.foxconn.com/en-us/technology> (Accessed 22 Sept 2024).

References:

1. Massard, G., Leuenberger, H. and Dong, T. D. (2018), "Standards requirements and a roadmap for developing eco-industrial parks in Vietnam", *Journal of Cleaner Production*, vol. 188, pp. 80—91.

2. Genc, O. and Kurt, A. (2024), "Mimicking nature to design eco-industrial parks: Exploring the influence of connectance on industrial network optimization", *Journal of Cleaner Production*, vol. 475, 143704.

3. de Korte, M., Bergman, J., van Willigenburg, G. and Keesman, K. J. (2024), "Towards a zero-waste aquaponics-centered eco-industrial food park", *Journal of Cleaner Production*, vol. 454, 142109.

4. Wang, Q., Duan, H., Miao, Q., Li, H., Liu, J., Wang, N. and Xu, Q. (2023), "Environmental and economic impact assessment of synergistic organic-waste treatment strategies in eco-industrial parks: A pilot-scale case study in Shenzhen, China", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 103, 107250.

5. Bilyaminu, A. M., Rene, E. R., Pandey, A., Babel, S., Clement, Q. B., James, A. and Hernandez, H. G. (2024), "Industrial symbiosis and eco-industrial transformation opportunities for environmental protection in Nigeria", *Sustainable Production and Consumption*, vol. 49, pp. 219—235.

6. Volkswagen AG Annual Report 2023. (2024), "Volkswagen AG", available at: [https://annual-report2023.volkswagen-group.com/consolidated-financial-](https://annual-report2023.volkswagen-group.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html)

[statements/income-statement.html](https://annual-report2023.volkswagen-group.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html) (Accessed 22 Sept 2024).

7. Toyota Motor Corporation (2024), "Toyota Motor Corporation Annual Report 2023", available at: https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2023_001_integrated_en.pdf (Accessed 22 Sept 2024).

8. Apple Inc. (2024), "Apple Inc. Annual Report 2023", available at: <https://app.stocklight.com/stocks/us/nasdaq-aapl/apple/annual-reports/nasdaq-aapl-2023-10K-231373899.pdf> (Accessed 22 Sept 2024).

9. Samsung Electronics (2024), "Samsung Electronics Annual Report 2023", available at: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/global/ir/docs/2023_4Q_Interim_Report.pdf (Accessed 22 Sept 2024).

10. Hon Hai Precision Industry Co., Ltd (2024), "Hon Hai Precision Industry Co. Annual Report 2023", available at: <https://www.foxconn.com/en-us/press-center/press-releases/latest-news/1299> (Accessed 22 Sept 2024).

11. Volkswagen AG (2024), "Circular Economy and Environmental Initiatives at Volkswagen", available at: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability.html> (Accessed 22 Sept 2024).

12. Volkswagen AG (2024), "Environmental Strategy at Volkswagen", available at: <https://www.volkswagenag.com/en/environment.html> (Accessed 22 Sept 2024).

13. Toyota Motor Corporation (2024), "The Toyota Way and Lean Manufacturing", available at: https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/ (Accessed 22 Sept 2024).

14. Toyota Motor Corporation (2024), "Sustainability and Renewable Energy", available at: <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/energy.html> (Accessed 22 Sept 2024).

15. Toyota Motor Corporation (2024), "Corporate Social Responsibility", available at: https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/csr/ (Accessed 22 Sept 2024).

16. Apple Inc. (2024), "Apple's Carbon Neutrality Strategy", available at: <https://www.apple.com/environment/> (Accessed 22 Sept 2024).

17. Apple Inc. (2024), "100% Renewable Energy in Production", available at: <https://www.apple.com/environment/renewable-energy/> (Accessed 22 Sept 2024).

18. Samsung Electronics (2024), "Environmental Management at Samsung", available at: <https://www.samsung.com/global/sustainability/environment/> (Accessed 22 Sept 2024).

19. Samsung Electronics (2024), "Integrating Technology for Environmental Impact Reduction", available at: <https://www.samsung.com/global/sustainability/technology/> (Accessed 22 Sept 2024).

20. Foxconn (2024), "Lean Manufacturing and Quality Control at Foxconn", available at: <https://www.foxconn.com/en-us/sustainability> (Accessed 22 Sept 2024).

21. Foxconn (2024), "Advanced Technology for Sustainability at Foxconn", available at: <https://www.foxconn.com/en-us/technology> (Accessed 22 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 21.09.2024 р.

УДК 658.33

Н. Я. Михалицька,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>
М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.95

МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv

MOTIVATIONAL STRATEGY IN PERSONNEL MANAGEMENT

У статті проведено дослідження впливу мотиваційної стратегії на ефективність управління персоналом. Охарактеризовано завдання, які вирішує мотиваційна стратегія в умовах сучасних викликів. Автори дійшли висновку, що мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації з реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних та суспільних цілей. Формою реалізації мотиваційної стратегії є матеріальне та моральне стимулювання, які перебувають в тісному поєднанні та залежності, а чим ширший вибір матеріальних благ та моральних стимулів в організації, тим вищий рівень безпеки та заохочення відчуває працівник. Запропоновано мотиваційну стратегію, яка спирається на збільшенні залученості персоналу завдяки стратегічному набору стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника, спонукають до активної праці, зростання результативності праці задля досягнення спільної мети.

The article studies the influence of motivational strategy on the efficiency of personnel management. The tasks that motivational strategy solves in the context of modern challenges are characterized. It is emphasized that the search for talented people in the team, whose competence grows along with the development of the organization, is an important component of strategic management, but the basis of the recruitment and selection system is not only the experience of a specialist, but also the attitude of the employee to the tasks, his/her approach to learning, development of interests and the presence of large-scale thinking about the organization's activities.

The most demanded skills of employees, which employers pay attention to, are highlighted. The analysis of individual theories of motivation is carried out and the main approaches to their practical use in modern organizations are determined. The motivational strategy is developed, which is based on the development of a strategic set of material and moral incentives that influence the behavior of the whole team or a certain employee, encourage him/her to work activity, ensure the development of human resources potential, which is focused on achieving the goals of the organization.

The authors came to the conclusion that motivational strategy is an important component of the organization's strategic plan in the context of strategic management of personnel motivation, a long-term program of actions to improve performance indicators, the concept of use and development of human resources potential, a set of measures of the organization's management to implement the needs and interests of employees in order to achieve their own and public goals. The form of implementation of the motivational strategy is material and moral incentives, which are closely related and dependent, and the wider the choice of material benefits and moral incentives in the organization, the higher the level of security and encouragement an employee feels. The main thing in the organization's personnel motivation system is to promote employee engagement, and thus, using limited resources, to encourage him/her to work actively, implement his/her own ideas and expand his/her functional responsibilities to achieve a common goal.

Ключові слова: персонал, залученість персоналу, мотивація, матеріальне стимулювання, моральний стимул, мотиваційна стратегія.

Key words: personnel, personnel engagement, motivation, material incentives, moral incentives, motivational strategy.

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

Одним із найбільших викликів сьогодення для бізнесу є нестача висококваліфікованих фахівців, плинність кадрів, демотивація персоналу, не розкриття власних талантів на робочому місці. Тому важливо розуміти як правильно підтримувати працівників та створювати сприятливе середовище для досягнення цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів трудової діяльності персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналом займаються такі вчені, як: Прохоровська С.А. [1], Сивицька І.Г., Синиченко А.В. [7], Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. [9], Ягодзінський С.М., Козинець А.О. [12] та ін. Однак ці питання набувають особливої актуальності в сучасних умовах та потребують подальшого поглибленого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення впливу мотиваційної стратегії на ефективність управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат колективу;

- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру [1].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації, яка б максимально задовольняла потреби та інтереси кожного працівника, давала можливість членам команди досягти поставленої мети та зробити свій внесок у розвиток компанії. Персонал — це не тільки група людей, яка свідомо координується для досягнення мети, це сукупність особистостей зі своїми мріями, надіями, почуттями, натхненні спільною місією та усвідомлені, що сила їхнього успіху зумовлюється результативністю прикладених зусиль, ефективністю використання потенціалу персоналу, забезпеченістю виконання ключових цінностей організації.

Рівень активності персоналу, його креативність та продуктивність залежить від очікування того, наскільки докладені зусилля призведуть до бажаного результату і будуть справедливо винагороджені. Прибуток організації, з позиції управління персоналом — це грошовий вираз цінності внеску усіх зацікавлених осіб. Цінність внеску усіх зацікавлених осіб складається з користі, яку приносить організації кожен окремий працівник, керівник чи акціонер.

Кадровий потенціал підприємства — це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [2]. Потенціал персоналу характеризується знаннями, досвідом та професійною компетентністю у певній сфері діяльності, рівнем інтелекту працівника та його продуктивністю праці, соціально-психологічними особливос-

тими та якостями особистості, які допомагають в роботі, а також рівнем його мотивації. Чим більший потенціал персоналу, тим більше користі він може принести організації, проте є важливий аспект, який необхідно розуміти в процесі управління персоналом, що наявність працівників з великим потенціалом не гарантує високої ефективності та прибутковості бізнесу. Для отримання доходу потрібно, щоб працівники використовували та розкривали свій потенціал під час виконання поставлених завдань, а також досягали цілей найбільш ефективним та оптимальним шляхом.

Активізація діяльності персоналу в напрямку її удосконалення безпосередньо залежить від рівня їх залученості, яка характеризується взаємовідносинами організації з її співробітниками. Залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Залученість персоналу, більшою мірою, залежить від керівників організації, адже високий рівень довіри та віра в конкретного працівника сприяє фізичній, емоційній та інтелектуальній стійкості, мотивує персонал працювати з максимальною віддачею, докладати додаткових зусиль для досягнення результату, проявляти ініціативу, вносити пропозиції, працювати в інноваційних проєктах та забезпечувати стратегічні переваги організації на ринку товарів та послуг.

В умовах повномасштабної війни організації стикаються з проблемою дефіциту кадрів у зв'язку з мобілізацією персоналу та міграцією українців за кордон. Щоб не відчувати дефіциту людського капіталу у поточній ситуації організації повинні підвищувати рівень мотивації персоналу. Найвищим рівнем мотивації праці сучасні дослідники називають залученість персоналу та вважають найважливішим показником успішної діяльності підприємства [3]. Основний акцент потрібно робити на залученні молодих фахівців. Молоді люди є волелюбними, амбітними, мають підприємницькі здібності. Залучення молоді до трудової активності є стратегічною інвестицією в розвиток організації, адже вони можуть стати агентами позитивних змін, вирішувати певні соціальні проблеми та забезпечувати екологічний внесок у суспільство, брати участь у процесах повоєнної відбудови [4].

Пошук талановитих людей в команду, компетентність яких росте разом із розвитком організації, є важливою складовою стратегічного управління. Основою системи найму та підбору персоналу є не тільки досвід роботи фахівця, а й ставлення працівника до виконання завдань, його підходу до навчання, розвитку інтересів та наявності масштабного мислення щодо діяльності організації. Молоді фахівці володіють найбільш затребуваними навичками на які звертають увагу роботодавці.

1. Знання англійської мови. Англійська мова отримала статус мови міжнародного спілкування в Україні, а тому фахівці зі знанням англійської у своїй діяльності будуть краще зорієнтовані на міжнародну співпрацю та простіше адаптуватися до нового програмного забезпечення, оскільки більшість програм мають інтерфейс англійською.

2. Вміння працювати зі штучним інтелектом та постійно навчатися. Artificial intelligence (AI) або штучний

інтелект — це галузь комп'ютерних наук, що моделює процеси людського інтелекту. Ця галузь стрімко розвивається, що дає можливість організаціям шукати генеративні способи його використання, впроваджувати сучасні інструменти управління та розширювати горизонти своєї діяльності. Персонал має бути спеціально навчений для роботи із ШІ, володіти необхідними навичками та бажанням постійно навчатись в галузі сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту, адже щоб отримувати якісні результати від штучного інтелекту треба вміти правильно створювати запит.

3. Наявність критичного мислення. В умовах невизначеності критичне мислення працівника є базовою компетенцією інтерпретації фактів і різних джерел інформації для прийняття раціональних рішень та виконання поставлених завдань; основою генерування ідей та впровадження інноваційних процесів; процесом мислення та аргументованим висловлюванням поглядів на вирішення проблеми; спеціальним інструментарієм подолання когнітивних упереджень та вмінням контролювати, корегувати та спрямовувати міркування до стандартів раціональності.

4. Уміння шукати компроміси. Одна з головних компетенцій працівника — уміння шукати і знаходити компроміси та враховувати думку інших. Компроміс — це певне волевиявлення або бажання сторін вирішити конфлікт при певних рівних умовах, поступках і взаємовигоді [5]. Наявність у працівника таких якостей, як терпіння, толерантність, емпатія, уважність, намагання зрозуміти причини, мотиви та обставини чийхсь дій сприяють суттєвому покращенню взаємодії з клієнтами та колегами.

5. Стресостійкість та організованість. Стресостійкість — це системна характеристика особистості, що ґрунтується на сукупності вроджених і надбаних психофізіологічних якостей, складається з особистісного та поведінкового компонентів, виражається у здатності витримувати значні інтелектуальні, волевові та емоційні навантаження, керувати власними емоціями, успішно здійснювати життєдіяльність без шкідливих наслідків для здоров'я [6, с. 51]. Організованість працівника передбачає вміння керувати емоціями в екстремальних ситуаціях, зберігати працездатність, забезпечувати виконання поставлених завдань з дотримання дедлайну в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Комунікбельність. Однією з важливих навичок працівника є вміння знаходити спільну мову з колегами та клієнтами, мирно залагоджувати конфлікти, чітко формулювати мету, отримувати та давати фідбек, здатність підтримувати довгострокові відносини з партнерами та домовлятися про вигідні рішення. Зміст висловлювання може змінюватися залежно від того, яка інтонація, ритм, тембр були використані для його передачі. Причиною несприйняття інформації можуть бути міміка, жести чи інша невербальна поведінка співрозмовника, яка транслює інший посил та не концентрує увагу на важливості інформації.

7. Ініціативність. Ключовою компетенцією працівника є ініціативність, що характеризується завзятістю та наполегливістю в досягненні поставленої мети, відчуттям обов'язку та докладанням зусиль для дотримання зобов'язань, високою працездатністю, креативністю

Таблиця 1. Практичне використання окремих теорій мотивації в організаціях

Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації	Практичне спрямування
Теорія потреб А. Маслоу	Всі потреби людини даються їй від народження і що такі інстинктові потреби організовані в ієрархічну структуру: - фізіологічні потреби; - потреби в захисті і безпеці; - потреби у відчутті потрібності і кохання; - потреби у самоповазі; - потреби у самоактуалізації, або потреби власного вдосконалення [8].	Організація повинна сприяти задоволенню первинних потреб співробітників, що дасть поштовх рухатися вгору по піраміді, а отже, бути більш ефективними, творчими та креативними; здійснювати аналіз найважливіших потреб для кожної особистості та пропонувати різні стимули, щоб допомогти їм по черзі задовольнити кожен потребу та просунути вгору ієрархію.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Справжніми мотиваторами є вищі потреби особистості (у професійному зростанні, визнанні, успіху), які дають змогу додаткову відповідальність сприймати не як навантаження, а як виявлення довіри. До гігієнічних факторів учений пропонує відносити всі, котрі забезпечують збереження здоров'я: комфортні умови й безпеку праці, соціальний захист працівників, заробітну плату.	Комбінації теорії мотивації Герцберга: – висока гігієна + висока мотивація – ідеальна ситуація, коли співробітники високо мотивовані і мають мало претензій; – висока гігієна + низька мотивація – працівники мають небагато претензій, але не дуже мотивовані; – низька гігієна + висока мотивація – співробітники мотивовані, але мають багато претензій; ситуація, в якій робота захоплююча і важка, але заробітна плата та умови праці не відповідають вимогам; – низька гігієна + низька мотивація – це найгірша ситуація, коли працівники не мотивовані і мають багато претензій [9]
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Головні потреби, які впливають на поведінку індивіда та змушують його діяти: - досягнення (бажання досягти поставлених цілей, виконати складні завдання, перевершити інших); - влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду, проявляється у прагненні індивіда контролювати інших людей, ресурси і процеси); - співучасті (пошук і встановлення дружніх взаємин з людьми, вміння уникати ризикових ситуацій та невизначеності) [10].	Теорію набутих потреб можна реалізувати шляхом підвищення складності завдань підлеглим, які ґрунтуються на зусиллях, що робить працю цікавішою, проте варто уникати ситуацій високого та низького ризику; залучення працівників до співпраці, щоб кожен відчував себе частиною колективу; делегування керівних повноважень співробітникам та можливості відчувати ними відповідальності за прийняття рішення та виконану роботу. При цьому менеджерам важливо корегувати свій стиль і підхід до кожного члена команди таким чином, щоб шляхом мотивації отримати від них максимальну віддачу для досягнення цілей організації.
Теорія очікувань В. Врума	Мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці. Теорія ґрунтується на ідеї, що чим більше працівник цінує результат, тим більше він буде мотивований його досягти. Чим більше зусиль співробітники докладають для досягнення успіху, тим більша впевненість у тому, що вони отримають винагороду, яка їх задовольнить [11].	Менеджер повинен оцінити компетентність відповідальних осіб для виконання завдання та переконатися, що підлегли розуміють, що потрібно робити для досягнення бажаного результату, а в разі потреби надати підтримку та заохочення. Працівники повинні знати, що завдання є досяжним і завдяки зусиллям для його виконання вони можуть отримати очікувану грошову винагороду чи кар'єрне зростання. Персонал має мати переконання, що докладені зусилля для виконання завдання принесуть бажаний результат організації, тобто очікування працівника повинні співпадати з вимогами менеджера.

ідей, вмінням ризикувати, а також здатністю планувати заходи, управляти проєктами та впроваджувати інновації.

8. Вміння ухвалювати рішення. Готовність брати на себе додаткові функції, навіть якщо вони не входять у сферу особистої відповідальності та приймати рішення дуже цінується на будь-якій посаді.

9. Адаптивність. Нові технології, інноваційні методи управління, підвищені вимоги до кваліфікації та глобалізація призводять до того, що професійні ролі та обов'язки працівників постійно розширюються та адаптуються. Вміння миттєво перемикається на нові завдан-

ня, працювати з різних локацій, у новому робочому середовищі та команді, здатність перепрофільовуватися та підвищувати кваліфікації для опанування нової спеціальності, гнучко реагувати на зміни стає ключовою компетенцією працівника.

Всі ці навички персоналу вкрай необхідні для роботодавця та організації загалом, але лише вмотивований персонал буде безперервно самовдосконалюватися та працювати на благо організації на довгострокову перспективу. Мотивування працівників полягає в спонуканні їх до ефективної, продуктивної та сумлінної праці задля досягнення цілей та місії організації. Мотивація, як



Рис. 1. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом

правило, полягає у визначенні потреб персоналу, розробленні системи лояльності до співробітників та винагород за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці та застосуванні стимулів до ефективної взаємодії [3]. Влаштуваючись на роботу працівник прагне задовільнити певні потреби чи бажання і це спонукає його до дії, змушує його робити певні речі (поведінка), які відповідають потребам (задоволення), і це може потім змінити те, які потреби та бажання є первинними.

Розробку заходів щодо посилення мотивації персоналу доцільно починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певний порядок дій в напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудової внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [7]. Мотиваційна стратегія повинна передбачати методи мотивації, які можуть задовольняти основні стимули персоналу до трудової активності. При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися основних підходів, які визначені в існуючих теоріях мотивації та їх практичному використанні в організаціях (табл. 1).

Знання про теорії мотивації дають можливість менеджерам усвідомити, що у працівників є різні потреби та цінності, а тому в процесі управління персоналом необхідно використовувати індивідуальні інструменти стимулювання організаційної поведінки та трудової активності працівників. У контексті динамічних змін, технологічних інновацій та еволюції організаційних структур, мотивація працівників стає вирішальним чинником ефективності організації та конкурентоспроможності персо-

налу, яка проявляється у наявності бажання та можливостей професійно розвиватись, зростати разом з організацією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Перелік основних стимулів трудової активності працівника, які лежать в основі мотиваційної стратегії управління персоналом:

— заробітна плата та додаткові фінансові стимули. Рівень заробітної плати є важливим чинником, що впливає на почуття задоволеності працею. Для того, щоб вона була конкурентоспроможною необхідно регулярно здійснювати моніторинг зарплат у своїй галузі та намагатися встановлювати розмір заробітної плати для своїх працівників не нижче середньоринкової, виплачувати справедливі розміри премій та інші заохочувальні матеріальні виплати пропорційно до досягнень працівника, використовувати зрозумілу схему матеріальної мотивації та своєчасно інформувати про неї співробітників;

— комфортні умови праці. Робочий простір має бути оазою, в якій приємно працювати, реалізовувати ідеї, спілкуватися з командою за чашкою чаю [7]. Грамотно організоване робоче місце є комплексним питанням, тобто сукупністю чинників зручності, до яких належить: свобода офісного простору, ергономічний комфорт, емоційне та екологічне благополуччя, фізичний добробут.

— можливості навчання та кар'єрного росту. Менеджер повинен створювати сприятливе середовище для розвитку "hard skills", "soft skills" працівника. Для цього необхідно урізноманітнювати та ускладнювати зав-

дання, сприяти їх вирішенню через навчання та підвищення кваліфікації; виділяти достатньо часу, щоб співробітник почав використовувати отримані знання на практиці, адаптуватися до нових технологій та нових форм організації праці. Процес побудови кар'єри також повинен бути керованим, а його ефективність — вимірюваною.

— комунікація. Можливість перебувати в постійному діалозі з командою та кожним працівником; розуміти мету діяльності організації, цілісне бачення загального процесу та визначення своєї ролі у досягненні спільної мети; презентувати колективу ідеї та пропозиції, а також отримувати зворотній відгук про роботу, визнання, похвалу. Працівникам важливо влаштовувати тимблдинги, організовувати привітання із професійним та іншими святами, проживати яскраві емоції спільних досягнень.

Для удосконалення системи управління персоналом потрібно аби стратегія компанії базувалася на наступних напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо [12]. В основі мотиваційної стратегії лежить розробка стратегічного набору стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника, спонукають до активної праці, забезпечують розвиток кадрового потенціалу, який орієнтований на досягнення цілей організації (рис 1).

Мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації спрямованих на:

— підвищення рівня залучення працівників, що призводить до зростання задоволеності роботою, відданості справі та лояльності співробітників до роботодавця;

— розширення та поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників, навчання співробітників і стимулювання до самонавчання;

— підвищення продуктивності праці персоналу, заохочення виходити за межі своїх обов'язків та брати відповідальність за виконану роботу, бажання членами колективу приймати нові виклики та перевершувати очікувані результати;

— зростання креативності персоналу, впровадження нових ідей і підходів у виконанні поставлених завдань, раціоналізації зусиль менеджерів для використання конкурентних переваг персоналу, прискорення інноваційного розвитку організації;

— зменшення плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня утримання співробітників;

— покращення командної роботи та співпраці на робочому місці для досягнення спільної мети, розвиток комунікаційних та соціальних навичок, формування позитивної організаційної культури;

— збільшення прибутковості, забезпечення конкурентних переваг, підвищення репутації організації.

ВИСНОВКИ

Мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації з реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних та суспільних цілей. Формою реалізації мотиваційної стратегії є матеріальне та моральне стимулювання, які перебувають в тісному поєднанні та залежності, а чим ширший вибір матеріальних благ та моральних стимулів в організації, тим вищий рівень безпеки та заохочення відчуває працівник. Головне в системі мотивації персоналу організації — це сприяти залученості працівника, а отже, в умовах обмеженості ресурсів, стимулювати його до трудової активності, реалізації власних ідей, розширення функціональних обов'язків, підвищення рівня професіоналізму, зростання результативності праці задля досягнення спільної мети.

Література:

1. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка № 2 (02), 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20>
2. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2021. С. 66—67.
3. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник, № 1 (68) 2021. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf>
4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>
5. Сіроткіна, М. (2020). Поняття та зміст правового компромісу у кримінальному процесі: концептуальні підходи. Часопис Київського університету права, 1 (3), 280—284. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/513>
6. Кудінова М. С. Концепт стресостійкості у сучасному психологічному дискурсі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Психологічні науки". 2016. № 6 (25). С. 48—54.
7. Сивицька І.Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. 2019. Вип. 3. С. 92—100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11
8. Матвеев В. О. Філософські основи концепції самоактуалізації особистості А. Маслоу — засновника гуманістичної психології. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки. 2013. № 1057, Вип. 49 (1). С. 63—66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK_2013_1057_49%281%29_15
9. Гавловська Н., Рудніченко Є. (2023). Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного

розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management, (2), 30—36. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11/11>

10. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка, № 5. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf

11. Zosym Maxym. Теорія очікування Врума. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>

12. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. № 36, 2023. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322/1248>

References:

1. Prokhorovs'ka, S.A. (2023), "Motivation of enterprise personnel in the conditions of modern challenges", Transformatsijna ekonomika, vol. 2 (02), available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (Accessed 15 Sept 2024).

2. Diadiura, K.V. and Ivanova, N.S. (2021), "Personnel potential of the enterprise", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez. dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, innovations, management: problems and prospects: a collection of abstracts of reports of the 2nd International Scientific and Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho. Vyd-vo "Politehnika", Kyiv, Ukraine, pp. 66—67.

3. Schetinina, L. Rudakova, S. Danylevych, N. and Polytsia, Z. (2021), "Personnel employment management: concept and evaluation", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 1 (68), available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> (Accessed 15 Sept 2024).

4. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), "Strategy for the development of domestic youth entrepreneurship under conditions of uncertainty", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 15 Sept 2024).

5. Sirotkina, M. (2020), "Concept and content of legal compromise in criminal procedure: conceptual approaches", Chasopys Kyivs'koho universytetu prava, vol. 1 (3), 280—284, available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/513> (Accessed 15 Sept 2024).

6. Kudanova, M.S. (2016), "The concept of stress resistance in modern psychological discourse", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya "Psykhologichni nauky", vol. 6 (25), pp. 48—54.

7. Syvyts'ka, I.H. and Synychenko, A.V. (2019), "Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 3 (35), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11 (Accessed 15 Sept 2024).

8. Matvieiev, V.O. (2013), "Philosophical foundations of the concept of self-actualization of the personality of A. Maslow, the founder of humanistic psychology", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina, vol. 1057, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhtTK_2013_1057_49%281%29__15 (Accessed 15 Sept 2024).

9. Havlovs'ka, N.I. and Rudnichenko, Ye.M. (2023), "Stimulation and motivation of employees in the context of innovative development of management systems", Development service industry management, vol. (2), pp. 30-36, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11/11> (Accessed 15 Sept 2024).

10. Butenko, D. (2020), "The theories of motivation: a practical aspect", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923> (Accessed 15 Sept 2024).

11. Zosym, M. (2023), "Vroom's theory of expectation", available at: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/> (Accessed 15 Sept 2024).

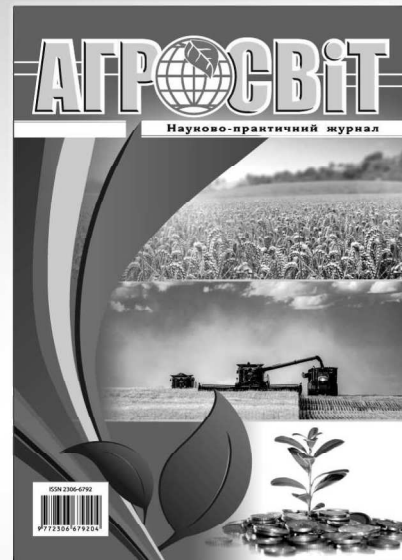
12. Yahodzins'kyj, S.M. and Kozynets', A.O. (2023), "Strategy for improving the personnel management system of the enterprise", Pidpryemnytstvo i torhivlia, vol. 36, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322/1248> (Accessed 15 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Ю. В. Петленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5984-5145>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.102

МЕХАНІЗМИ СПРИЯННЯ ПРОЗОРСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В СЕКТОРІ ОБОРОНИ ТА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Yu. Petlenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv

MECHANISMS FOR PROMOTING TRANSPARENCY OF THE BUDGET PROCESS IN THE DEFENCE AND SECURITY SECTOR OF UKRAINE

У статті досліджується актуальна проблема забезпечення прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України, що є особливо важливим в умовах війни. Зростання обсягів фінансування оборонної сфери вимагає посилення ефективного та прозорого використання державних коштів для підтримки обороноздатності країни. У статті розглянуто міжнародні підходи, зокрема рекомендації ОЕСР, ЄС та НАТО, щодо прозорого управління державними фінансами, а також необхідність їхньої адаптації до українських реалій. Особливо висвітлено виклики, пов'язані з високим рівнем конфіденційності оборонного сектору, що ускладнює реалізацію стандартних механізмів підзвітності. Запропоновано впровадження сучасних електронних систем бюджетування та посилення громадського контролю для зниження корупційних ризиків і підвищення ефективності управління оборонними ресурсами країни.

The article explores the pressing issue of ensuring transparency in the budgetary process within Ukraine's defense and security sector, which is particularly crucial during wartime. As defense funding increases, it becomes essential to ensure the efficient and transparent use of state resources to maintain the country's defense capabilities. Transparency in strategic sectors like defense is critical in building trust with both international partners and the public. The article examines international approaches, including recommendations from the OECD and the EU, on transparent management of public finances and the necessity of adapting these approaches to the unique circumstances of Ukraine. Additionally, the paper highlights the challenges posed by the high level of confidentiality in the defense sector, which complicates the implementation of standard accountability mechanisms. Given the specific nature of defense-related expenditures, traditional methods of oversight often fall short, leading to increased risks of corruption and inefficient use of resources.

To address these challenges, the article proposes the implementation of modern electronic budgeting systems and enhanced public oversight to mitigate corruption risks and improve the overall effectiveness of managing defense resources. The adoption of such systems would not only improve transparency but also align Ukraine's financial management practices with international standards. Electronic budgeting tools can streamline processes, provide real-time monitoring of financial activities, and create a more open and accountable environment for defense spending. Furthermore, the integration of public oversight mechanisms, which allow civil society and independent watchdog organizations to play a role in scrutinizing defense budgets, can significantly reduce the risk of corruption and misuse of public funds.

Considering the increasing demands for transparency from both domestic stakeholders and international organizations, the article underscores the urgency of reforming Ukraine's defense budgeting process. The ability to balance confidentiality with accountability is key to ensuring that defense resources are used effectively and that national security interests are protected. Finally, the study emphasizes that a transparent budget process is a foundational element in strengthening institutional capacity and securing long-term trust and support from international allies.

This article calls for the implementation of practical reforms in Ukraine's defense financial management, which are essential not only for enhancing operational efficiency but also for reinforcing the country's defense posture in a time of heightened global security challenges.

Ключові слова: прозорість, бюджетний процес, сектор оборони, сектор безпеки, Україна, підзвітність, управління ресурсами.

Key words: transparency, budget process, defence sector, security sector, Ukraine, accountability, resource management.

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

Механізм забезпечення прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України є важливим елементом управління державними фінансами, особливо в умовах війни. Активна фаза війни значно підвищує необхідність у прозорому та ефективному використанні державних коштів, оскільки обсяги оборонного фінансування суттєво зростають, а контроль за їхнім використанням стає вкрай важливим для забезпечення обороноздатності країни.

Прозорість у стратегічних секторах, таких як оборона, є основою довіри міжнародних партнерів та громадянськості. Це не лише сприяє підвищенню ефективності використання державних коштів, але й забезпечує стабільність та безпеку в умовах сучасних викликів. Так, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своїх "Кращих практиках прозорості бюджетування" [12] підкреслює, що прозорість є ключовим інструментом для запобігання корупційним ризикам і нецільовому використанню коштів, що є особливо важливим для оборонного сектору під час кризових періодів.

У свою чергу, Європейський план дій у сфері оборони [3] наголошує на необхідності забезпечення прозорості та підзвітності у фінансуванні оборонного сектору, що має вирішальне значення для ефективного розподілу ресурсів. Зокрема, зазначені рекомендації підкріплюються положеннями Рамкової системи управління фіскальною політикою ЄС [4], яка встановлює вимоги до прозорого управління бюджетними витратами, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, таких як війна. Однак, незважаючи на існуючі рекомендації, сектор оборони характеризується високим рівнем конфіденційності інформації, що ускладнює реалізацію стандартних механізмів підзвітності та створює необхідність розробки нових підходів до управління, які могли б ефективно поєднувати прозорість із захистом національних інтересів і безпеки держави.

Саме тому для цілей даного дослідження основним завданням є створення механізму прозорості, адаптованого до умов воєнного часу і сумісного з міжнародними стандартами управління державними фінансами, зокрема через впровадження рекомендацій "Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами" (2015) [13] та "Ініціативи Прозорості ЄС" [5].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців представлено результати досліджень, що стосуються проблеми забезпечення прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки. Зокрема, С. Лунн у своїй праці [7] розглядає питання підвищення прозорості у державному управлінні та мінімізації корупційних ризиків та акцентує увагу на необхідності розробки спеціалізованих механізмів прозорості для стратегічних секторів. М. Мінов відзначає важливість прозорості бюджетних процесів у секторі оборони для забезпечення ефективного використання ресурсів, а також захисту національних інтересів [9]. В. Браун у співавторстві з колегами дослідив питання інтеграції міжнародних стандартів управління державними фінансами, включаючи рекомендації ОЕСР та ЄС [2, с. 15]. А. Юсофф вказує на важливість підзвітності в оборонних витратах під час надзвичайних ситуацій [14, с. 57], а питання балансу між прозорістю та конфіденційністю розкриття інформації про оборонні видатки в умовах збройних конфліктів — у дослідженні румунсько-українського авторського колективу С. Нате, А. Ставицьким та Г. Харламовою [11].

Серед вітчизняних досліджень варто відзначити роботу О. Кириленко, яка детально проаналізувала підходи до оцінки відкритості та прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України, наголошуючи на важливості таких механізмів у період воєнного стану [16]. І. Лютий, Ю. Петленко та Н. Дрозд також досліджували важливість відкритості та прозорості бюджетного процесу для підвищення ефективності уп-

равління державними фінансами у секторі безпеки [8]. Крім того, Ю. Дмитрієва та Ю. Петленко акцентували увагу на питаннях прозорості та підзвітності інформації по бюджетним програмам у секторі оборони та безпеки України, що є критичним для досягнення національних цілей відкритого уряду [15].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення та систематизація механізмів сприяння прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України, а також адаптація міжнародного досвіду до українських умов.

Основний матеріал дослідження. В умовах сучасних викликів, що стоять перед сектором оборони та безпеки України, забезпечення прозорості бюджетного процесу набуває особливої актуальності. Відкритість та підзвітність у використанні державних фінансів є важливими складовими забезпечення ефективного управління ресурсами, особливо у такій критично важливій сфері, як оборона та безпека. Прозорий бюджетний процес дозволяє підвищити рівень довіри суспільства до державних інституцій [12], а також зменшити ризики корупції та нецільового використання коштів.

На тлі загострення міжнародних конфліктів та зростання загроз для національної безпеки України, актуальність дослідження механізмів сприяння прозорості бюджетного процесу зростає. Це обумовлено необхідністю оптимізації управління оборонними ресурсами для досягнення максимальної ефективності використання фінансів у критичних умовах. Крім того, управління державними фінансами в умовах обмеженості ресурсів [15] вимагає впровадження ефективних механізмів контролю та аудиту.

Основні проблеми, що постають у зв'язку з непрозорістю бюджетного процесу в секторі оборони, включають відсутність достатнього контролю за військовими витратами, корупційні ризики у сфері закупівель та недостатню відкритість даних [14] щодо фінансування оборонних програм, що ускладнює належний громадський нагляд та знижує ефективність використання бюджетних коштів.

Необхідність впровадження механізмів прозорості та підзвітності в секторі оборони та безпеки стає невідкладною та постійно посилюється особливо через необхідність зміцнення інституційної спроможності держави та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Застосування електронних інструментів бюджетування, посилення аудиту та громадського контролю дозволять значно знизити ризики корупційних зловживань та забезпечити ефективну реалізацію оборонних програм.

Прозорість бюджетного процесу визначається як відкритість, доступність і зрозумілість інформації щодо всіх етапів управління бюджетними коштами — від планування до моніторингу та контролю за витратами. Прозорість є важливою умовою для забезпечення підзвітності та громадського контролю, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри до інституцій, зменшенню рівня корупції та ефективнішому використанню ресурсів. Як зазначають І. Лютий, Ю. Петленко та Н. Дрозд, прозорість у секторі оборони та безпеки України є не-

від'ємною складовою демократичного управління, особливо в умовах зростання загроз для національної безпеки [8]. Відкритий доступ до інформації про бюджет оборонного сектору дозволяє громадськості та міжнародним організаціям здійснювати контроль за витратами на оборону, що, своєю чергою, підвищує ефективність використання бюджетних коштів та знижує ризики зловживань.

У зв'язку із зазначеним забезпечення прозорості в оборонному секторі стає пріоритетним напрямком у взаємодії з міжнародними організаціями та урядами багатьох країн. Відповідно до стандартів НАТО, прозорість у секторі оборони охоплює доступність інформації щодо військових витрат, контрактів, процедур закупівель і результатів виконання оборонних програм. Крім того, концепція відкритого уряду, запроваджена в країнах ОЕСР, передбачає доступ до бюджетних даних, а також використання електронних систем для моніторингу оборонних витрат [11]. Важливою складовою є нагляд за оборонними витратами з боку незалежних організацій, таких як органи аудиту, антикорупційні агентства та міжнародні фінансові установи. У країнах НАТО функціонують спеціалізовані інститути для контролю за прозорістю бюджетного процесу в оборонному секторі, що дозволяє знижувати ризики зловживань і забезпечує демократичний контроль за оборонними ресурсами [14, с. 59].

Успішні кейси впровадження прозорості в секторі оборони спостерігаються в багатьох країнах, що є членами НАТО та Європейського Союзу. Так, у Швеції та Норвегії урядові інституції зобов'язані публікувати інформацію про оборонні витрати, включаючи деталі про військові контракти, що робить оборонний сектор підзвітним суспільству. За допомогою таких практик, зазначають Н. Балл та Л. Ле Ру, досягається краща підзвітність та контроль за витратами, що значно підвищує ефективність державного управління у сфері оборони [1]. Важливим прикладом є Велика Британія, де щорічні звіти про військові закупівлі та витрати оприлюднюються для громадськості, що дозволяє суспільству здійснювати нагляд за оборонними програмами. Крім того, країни НАТО розробили спільні стандарти прозорості оборонних витрат, що дозволяє забезпечити координацію між державами-членами та сприяє підвищенню ефективності бюджетного процесу [14].

Процес бюджетування в секторі оборони України базується на загальних принципах державного управління бюджетом, проте має певні специфічні інструменти та процедури, що враховують особливості оборонної сфери. Основними інструментами бюджетування в оборонному секторі (Табл. 1) є програмно-цільовий метод, який використовується для ефективного розподілу ресурсів на основі державних програм, та планування на основі результатів (Performance-Based Budgeting, PBB).

Такий підхід дозволяє оцінювати результативність використання державних фінансів і підвищувати підзвітність програм. Окрім цього, активно застосовуються електронні системи управління бюджетом, серед яких ключову роль відіграє система "ProZorro", що забезпечує прозорість публічних закупівель і доступ до тендерної інформації, а також модуль "Електронний

Таблиця 1. Основні інструменти бюджетування в оборонному секторі України

Інструмент	Тип інструменту	Призначення	Основна функція	Приклад використання
Програмно-цільовий метод	Метод бюджетування	Планування видатків для досягнення цілей державних програм	Ефективне розподілення ресурсів на основі державних програм	Розподілення коштів на державні програми розвитку інфраструктури
Планування на основі результатів (РВВ)	Метод бюджетування	Оцінка результативності використання державних фінансів	Забезпечення підзвітності державних програм через оцінку результатів	Оцінка успіху програми модернізації збройних сил
Система 'ProZorro'	Електронна система	Прозорість публічних закупівель та доступ до тендерної інформації	Забезпечення прозорості та конкурентності у державних закупівлях	Прозорість у проведенні тендерів на закупівлю військової техніки
Казначейське обслуговування	Фінансове обслуговування	Організація фінансових потоків через державне казначейство	Здійснення контролю та управління фінансуванням державних програм	Здійснення платежів через Державне казначейство для оборонних контрактів
Модуль 'Електронний бюджет'	Електронна система	Централізоване управління та моніторинг державного бюджету	Інтеграція усіх аспектів державного бюджету для прозорого планування	Моніторинг виконання державного бюджету за оборонними статтями
Електронний документообіг	Електронна система	Оперативне управління та облік бюджетної документації	Оптимізація документообігу для підвищення точності фінансового обліку	Електронне зберігання та облік контрактів на постачання зброї
Програми стратегічного планування	Стратегічне планування	Довгострокове планування оборонних ресурсів та витрат	Контроль за стратегічними напрямками витрат у оборонному секторі	Планування бюджету для довгострокових оборонних програм

Джерело: власна розробка автора.

бюджет", який використовується для централізованого управління і моніторингу виконання бюджету.

Додатково, важливими є такі інструменти, як електронний документообіг для оперативного обліку та зберігання фінансових документів і програми стратегічного планування, які спрямовані на довгострокове управління оборонними ресурсами і витратами.

Незважаючи на впровадження сучасних інструментів бюджетування, таких як програмно-цільовий метод і система "ProZorro", механізми контролю за витратами у сфері оборони часто не забезпечують належного рівня прозорості та підзвітності. Під поняттям механізми розуміємо "...сукупність методів, процедур, інструментів та структур, які забезпечують реалізацію певного процесу або функції"[17]. У сфері бюджетного процесу, механізми контролю (Табл. 2) означають системи дій або процедур, що використовуються для досягнення прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів [8].

Вони можуть включати як організаційні інституції, так і технологічні засоби, правові інструменти та регулятивні процедури, що забезпечують контроль за використанням державних ресурсів.

Прикладами механізмів контролю є Рахункова палата України, яка відповідає за аудит оборонних видатків та оцінює їх доцільність і законність. Однак її

робота часто обмежена недостатніми ресурсами для проведення комплексних перевірок у великих масштабах. Інший важливий механізм — Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), яке контролює конфлікти інтересів, декларації посадових осіб та запобігання корупційним схемам. Проте, через складність оборонних контрактів і великий обсяг засекреченої інформації, ефективність НАЗК у цій сфері може бути знижена.

Ефективність контролю в бюджетуванні залежить від кількох факторів:

1) Повнота та прозорість інформації: Важливо, щоб усі витрати, включаючи оборонні, були відкриті для аудиту та перевірки. Наприклад, електронна система "ProZorro" є прикладом інструменту, який забезпечує прозорість закупівель у більшості сфер, однак деякі оборонні контракти можуть не проходити через цю систему через засекреченість або специфічні вимоги оборонного сектору.

2) Інституційна спроможність: Наприклад, Рахункова палата проводить перевірки витрат у сфері оборони, однак її робота може бути обмежена через відсутність доступу до всієї необхідної інформації або недостатнє фінансування для проведення повноцінних аудитів.

3) Громадський контроль: Інструменти на кшталт ProZorro та інші електронні платформи відкривають

Таблиця 2. Механізми контролю за видатками в оборонному секторі України

Механізм	Опис	Ефективність	Прогалини
Рахункова палата	Аудит використання державних коштів, зокрема в оборонному секторі.	Проводить регулярні перевірки.	Наявність незначної кількості ресурсів для проведення повних аудитів у секторі оборони.
Антикорупційне бюро (НАБУ)	Розслідування корупційних злочинів, зокрема в оборонних закупівлях.	Має важелі для розслідувань та покарання порушників.	Процеси розслідувань часто затягуються, що знижує оперативність реагування.
Система «ProZorro»	Відкрита платформа для проведення державних закупівель, включно з оборонними контрактами.	Підвищує прозорість тендерних процедур.	Існують можливості для укладання прямих договорів, що можуть бути непрозорими.

Джерело: власна розробка автора.

доступ до інформації для громадськості. Проте у випадку з оборонним бюджетом, більшість видатків засекречені, що обмежує можливість громадського нагляду за цільовим використанням коштів.

4) Співпраця з міжнародними партнерами: Наприклад, країни-члени НАТО використовують спільні стандарти бюджетного контролю та аудиту оборонних видатків, що дозволяє знижувати корупційні ризики та підвищувати ефективність витрат. Впровадження подібних механізмів в Україні могло б суттєво покращити контроль за оборонними ресурсами.

Проблеми, що залишаються нерозв'язаними, включають недостатню координацію між контролюючими органами, затримки у проведенні розслідувань щодо зловживань та складнощі в контролі засекречених оборонних контрактів.

Однією з основних проблем, яка потребує особливої уваги, є корупційні ризики, що виникають через недостатню прозорість у процесі укладання оборонних контрактів та проведення державних закупівель. Привертає увагу й твердження. Лютого, Ю. Петленко та Н. Дрозд, в частині твердження, що значна частина оборонних видатків залишається поза межами відкритого контролю [8], тим самим створюються передумови для зловживань та корупції. Недостатня прозорість процесів закупівлі та укладання контрактів у секторі оборони значно ускладнює забезпечення підзвітності, що негативно впливає на ефективність використання бюджетних ресурсів.

Система громадського контролю за оборонними витратами в Україні також не достатньо розвинена. Саме через обмежений доступ до інформації про оборонні витрати, зокрема через засекреченість багатьох контрактів, зазнає перешкод більш ефективний цивільний нагляд з боку громадських та недержавних організацій. Усе це створює додаткові ризики для нецільового використання бюджетних коштів та ускладнює виявлення потенційних зловживань. Як зазначає А. Юсофф, непрозорі процедури закупівель в оборонному секторі часто залишають простір для уникнення публічних тендерів та укладання прямих контрактів без належного аудиту [14, с. 58], що підвищує ризики корупційних дій і знижує ефективність управління ресурсами.

Таким чином, існуюча система бюджетування в оборонному секторі України вимагає подальшого

вдосконалення через впровадження більш прозорих і підзвітних механізмів. Необхідно забезпечити ширший доступ до інформації про оборонні витрати та посилити роль громадськості у процесах контролю за використанням бюджетних коштів. Особливу увагу слід приділити реформуванню системи державних закупівель у секторі оборони, впроваджуючи механізми, що дозволять мінімізувати корупційні ризики та підвищити ефективність використання державних ресурсів.

Зокрема вважаємо, що підвищення прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України ґрунтуються на впровадженні сучасних механізмів та інструментів, що сприяють відкритості, підзвітності та зниженню корупційних ризиків. Одним із таких підходів є впровадження системи електронного бюджетування (e-budgeting), яка забезпечить доступність інформації про бюджетні витрати в секторі оборони для громадськості та зацікавлених сторін. Електронне бюджетування дозволяє автоматизувати процеси планування, моніторингу та виконання бюджету, що підвищує прозорість державних фінансів [8]. Як показує досвід ЄС, система e-budgeting стала важливим інструментом у підвищенні підзвітності та ефективності використання державних ресурсів [11].

Важливо також розглянути можливість використання механізмів міжнародної співпраці для покращення системи аудиту та підзвітності в оборонному секторі. Запозичення практик країн НАТО, де існують стандарти бюджетного контролю, може значно покращити ефективність використання оборонних ресурсів в Україні [16]. Співпраця з міжнародними партнерами сприятиме покращенню прозорості оборонних видатків і підвищенню рівня довіри міжнародної спільноти до України.

Запровадження інструментів для підвищення підзвітності військових закупівель також є необхідним для мінімізації корупційних ризиків. Розширення функціональності системи "ProZorro", яка вже показала себе як ефективний інструмент для державних закупівель, дозволить збільшити прозорість оборонних тендерів і скоротити можливості для зловживань [8]. Так у Ізраїлі подібні механізми забезпечують повний контроль за процесами військових закупівель [18], що можна застосувати і в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження виявило, що наявні механізми прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України потребують значного вдосконалення. Незважаючи на впровадження сучасних інструментів, таких як система "ProZorro" та програмно-цільовий метод, існують суттєві прогалини у забезпеченні належного контролю за витратами. Ключовими проблемами залишаються недостатня прозорість у процесі укладання оборонних контрактів, слабка система громадського нагляду та високі корупційні ризики.

Запропоновані підходи, включаючи впровадження системи електронного бюджетування (e-budgeting), вдосконалення механізмів громадського контролю та підвищення підзвітності військових закупівель, можуть значно покращити ситуацію. Використання міжнародних стандартів аудиту та антикорупційних механізмів здатне зменшити ризики неефективного використання державних ресурсів та підвищити довіру до державних інституцій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на глибший аналіз ефективності міжнародних практик прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та можливостей їх адаптації в Україні. Важливо розробити методи інтеграції нових технологічних рішень, таких як блокчейн, у систему оборонних закупівель для забезпечення ще більшої відкритості і підзвітності.

Окрім того, перспективи впровадження нових механізмів прозорості включають розширення повноважень антикорупційних органів та вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення доступу до засекречених даних у сфері оборонних витрат. Особливо важливо підвищити участь громадськості та незалежних аналітичних центрів у моніторингу оборонного бюджету, що стане важливим кроком до побудови більш відкритої і підзвітної системи управління державними ресурсами.

Література:

1. Ball N., Le Roux L. A model for good practice in budgeting for the military sector. Budgeting for the Military Sector in Africa: The Processes and Mechanisms of Control. 2006, pp. 14—18. URL: <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/books/SIPRI06OmHu/SIPRI06OmHu02.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).
2. Comments of the auditing standards committee of the American Accounting Association on international auditing and assurance standards board exposure draft, proposed international standard on auditing 220 (revised): Quality management for an audit of financial statements / V. L. Brown, S. Dennis, D. Dickins, J. L. Higgs, T. J. Schaefer. Current Issues in Auditing. 2019. Vol. 13, No. 2, pp. C 10 - C 19. URL: <https://publications.aaahq.org/cia/article/13/2/C10/7043> (дата звернення: 01.09.2024).
3. European Defence Action Plan. European Commission. 2016. URL: <http://surl.li/hrfhdp> (дата звернення: 04.09.2024).
4. New economic governance framework. European Commission. 2024. URL: <http://surl.li/immcqs> (дата звернення: 04.09.2024).
5. EU Transparency Initiative. European Commission. URL: <http://surl.li/nryqma> (дата звернення: 04.09.2024).
6. Fenster M. The opacity of transparency. Law Review. 2005. Vol. 91. URL: <https://scholarship.law-ufl.edu/facultypub/46/> (дата звернення: 10.08.2024).
7. Lunn S. Democratic control of armed forces: principles and practice. Connections. 2002. Vol. 1, No. 4, pp. 83—102. URL: <https://www.jstor.org/stable/26322968> (дата звернення: 10.08.2024).
8. Lyutiy I., Petlenko Y., Drozd N. The importance of openness and transparency in the budget process in the defence and security sector of Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 6, No. 47, pp. 99—110. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3900/3707/16033> (дата звернення: 01.09.2024).
9. Minow M. Outsourcing power: How privatizing military efforts challenges accountability, professionalism, democracy. Boston College Law Review. 2004. Vol. 46 (989). URL: https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/bclr46§ion=33 (дата звернення: 03.09.2024).
10. Mugellini G., Della Bella S., Colagrossi M., Isenring G. L., Killias M. Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review. Campbell Systematic Reviews. 2021. Vol. 17, No. 2. 1173. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cl2.1173> (дата звернення: 10.09.2024).
11. Nate S., Stavytskyy A., Kharlamova G. Index of the Openness and Transparency of Budgeting and Financial Management of the Defence and Security Sector: Case of Ukraine. Sustainability. 2023. Vol. 15 (7). 5617. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075617> (дата звернення: 27.08.2024).
12. OECD. Best Practices for Budget Transparency. OECD Journal on Budgeting. 2002. Vol. 1, No. 3, pp. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art14-en> (дата звернення: 04.09.2024).
13. OECD. Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en> (дата звернення: 04.09.2024).
14. Yusoff A.Y. Defence procurement and budget: Assessing needs, increasing transparency. The Journal of Defence and Security. 2019. Vol. 10, No. 1, pp. 45—59. URL: <http://surl.li/cjrfdp> (дата звернення: 01.09.2024).
15. Дмітрієва Ю.Л., Петленко Ю.В. Прозорість та підзвітність інформації по бюджетним програмам у секторі безпеки та оборони України. Манчестер: Cognum Publishing House, 2022. URL: <http://surl.li/jveiq1> (дата звернення: 20.08.2024).
16. Кириленко О.П. Формування інституційного забезпечення прозорості бюджетного процесу в Україні // Фінанси України. 2017. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4449 (дата звернення: 27.08.2024).
17. Рудницька Р.М., Сидорчук О.Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування // Публічне управління: теорія та практика. 2014. URL: <http://surl.li/zuphgm> (дата звернення: 04.09.2024).
18. Посібник з належного врядування. Осло: Центр з розбудови доброчесності в оборонному секторі, 2018.

URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/8/pdf/BB-GGG-7-ukr.pdf (дата звернення: 03.09.2024).

References:

1. Ball, N. and Le Roux, L. (2006), "A model for good practice in budgeting for the military sector", Budgeting for the Military Sector in Africa: The Processes and Mechanisms of Control, pp. 14—18, available at: <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/books/SIPRI06OmHu/SIPRI06OmHu02.pdf> (Accessed: 02.09.2024).
2. Brown, V. L., Dennis, S., Dickins, D., Higgs, J. L. and Schaefer, T. J. (2019), "Comments of the auditing standards committee of the American Accounting Association on international auditing and assurance standards board exposure draft, proposed international standard on auditing 220 (revised): Quality management for an audit of financial statements", Current Issues in Auditing, Vol. 13, No. 2, pp. C 10 - C19, available at: <https://publications.aaahq.org/cia/article/13/2/C10/7043> (Accessed: 01.09.2024).
3. European Commission (2016), "European Defence Action Plan", An official website of the European Commission, available at: <http://surl.li/hrfhdp> (Accessed: 04.09.2024).
4. European Commission (2024), "New economic governance framework", An official website of the European Commission, available at: <http://surl.li/immcs> (Accessed: 04.09.2024).
5. European Union (2007), "European Transparency Initiative (ETI)", An official website of the European Union, available at: <http://surl.li/nryqma> (Accessed: 04.09.2024).
6. Fenster, M. (2005), "The opacity of transparency", Law Review, Vol. 91, available at: <https://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/46/> (Accessed: 10.08.2024).
7. Lunn, S. (2002), "Democratic control of armed forces: principles and practice", Connections, Vol. 1, No. 4, pp. 83—102, available at: <https://www.jstor.org/stable/26322968> (Accessed: 10.08.2024).
8. Lyutiy, I., Petlenko, Y., Drozd, N. (2022), "The importance of openness and transparency in the budget process in the defence and security sector of Ukraine", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, Vol. 6, No. 47, pp. 99—110, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3900/3707/16033> (Accessed: 01.09.2024).
9. Minow, M. (2004), "Outsourcing power: How privatizing military efforts challenges accountability, professionalism, democracy", Boston College Law Review, Vol. 46 (989), available at: https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/bclr46§ion=33 (Accessed: 03.09.2024).
10. Mugellini, G., Della Bella, S., Colagrossi, M., Isenring, G. L. and Killias, M. (2021), "Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review", Campbell Systematic Reviews, Vol. 17, No. 2, pp. e1173, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cl2.1173> (Accessed: 10.09.2024).
11. Nate, S., Stavitsky, A. and Kharlamova, G. (2023), "Index of the Openness and Transparency of Budgeting and Financial Management of the Defence and Security Sector: Case of Ukraine", Sustainability, Vol. 15 (7), 5617, available at: <https://doi.org/10.3390/su15075617> (Accessed: 27.08.2024).
12. OECD (2002), "Best Practices for Budget Transparency", OECD Journal on Budgeting, Vol. 1, No. 3, pp. 7—14, available at: <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art14-en> (Accessed: 04.09.2024).
13. OECD (2015), "Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises", Paris: OECD Publishing, available at: <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en> (Accessed: 04.09.2024).
14. Yusoff, A.Y. (2019), "Defence procurement and budget: Assessing needs, increasing transparency", The Journal of Defence and Security, Vol. 10, No. 1, pp. 45—59, available at: <http://surl.li/cjrfdp> (Accessed: 01.09.2024).
15. Dmytriieva, Yu.L. and Petlenko, Yu.V. (2022), "Transparency and accountability of budget program information in the security and defense sector of Ukraine", Cognum Publishing House, Manchester, UK, available at: <http://surl.li/jveiqi> (Accessed: 20.08.2024).
16. Kyrlylenko, O.P. (2017), "Formation of institutional support for budget process transparency in Ukraine", Finansy Ukrainy, vol. 1, no. 3, pp. 34—45, available at: https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4449 (Accessed 27 August 2024).
17. Rudnitska, R.M. and Sydorchuk, O.H. (2014), "The essence and content of public administration mechanisms and principles of their functioning", Publichne Upravlinnia: Teoriia ta Praktyka, vol. 2, no. 5, pp. 67—80, available at: <http://surl.li/zuphgm> (Accessed 04 September 2024).
18. Centre for integrity in the Defence Sector (CIDS) (2018), "Handbook on Good Governance. Management of public finances", Centre for integrity in the Defence Sector (CIDS), Oslo, Norway, available at: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/8/pdf/BB-GGG-7-ukr.pdf (Accessed 03 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Н. М. Савченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-619X>
Р. О. Савченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4586-9426>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.109

АУДИТОРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

N. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Audit, Polissia National University
R. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Computer Technology
and Systems Modeling, Polissia National University

AUDIT ACTIVITIES: DEVELOPMENT TRENDS

Стаття присвячена дослідженню впливу інформаційних технологій та систем на розвиток аудиторської діяльності. Розглянуто основні досягнення у сфері автоматизації процесів, штучного інтелекту та блокчейн-технологій, які стають незамінними інструментами в аудиті. Особливу увагу приділено питанням підвищення ефективності аудиторських перевірок, зменшенню помилок через людський фактор, забезпеченню прозорості та довіри до результатів перевірок. Аналізуються переваги і ризики використання цих технологій, особливо в контексті кіберзагроз та етичних питань. Наголошується на важливості підвищення кваліфікації аудиторів і розробки нормативно-правової бази для подальшого ефективного використання інновацій у сфері аудиту.

In order to enhance the productivity and efficiency of business operations and maintain a competitive standing in the market, professionals in any industry are required to utilize specialized software, information technology, and artificial intelligence. The incorporation of cutting-edge technologies into the domain of audit activities has the potential to streamline the execution of routine tasks, optimize the utilization of time, enhance the accuracy and reliability of audit evidence, and ultimately enable auditors to prioritize more critical aspects of their work that necessitate an individualized approach. Artificial intelligence can facilitate the expeditious processing of voluminous data, the identification of potential risks and problematic areas, the reduction of errors, and blockchain technology can ensure the security and integrity of information.

The deployment of cutting-edge technologies inevitably entails certain risks, including those pertaining to cybersecurity, data leakage, and potential bias in audits. This is particularly the case with audits of public sector entities, where data privacy and security issues assume heightened importance. Auditors are confronted with the challenge of a dearth of an adequate regulatory framework for the deployment of artificial intelligence, which impedes its integration into professional activities. Despite the existence of legislative initiatives in Ukraine, such as the Concept of Artificial Intelligence Development and the Roadmap for Legislative Regulation of Artificial Intelligence, their implementation is a protracted process.

The article underscores the significance of ongoing professional development for auditors in the domain of information technology to guarantee their effective deployment. The integration of artificial intelligence and blockchain in audits enables the optimization of control tools, enhancing the precision and transparency of audit outcomes, which is pivotal for the advancement of audit operations in the digital age. In conclusion, the convergence of contemporary technologies and audit practices paves the way for novel avenues to elevate and refine the quality of audit services, particularly through the streamlining of compliance.

Ключові слова: аудиторська діяльність, інформаційні технології, інтеграція, штучний інтелект, блокчейн, цифровізація, ефективність.

Key words: auditing activity, information technology, integration, artificial intelligence, blockchain, digitization, efficiency.

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

В сучасних умовах, за для підвищення продуктивності та ефективності своєї діяльності, збереження конкурентної позиції на ринку, спеціалісти будь-якої галузі в обов'язковому порядку потребують використання спеціалізованого програмного забезпечення, новинок сфери інформаційних технологій та можливостей штучного інтелекту, адже це забезпечує не лише автоматизацію виконання рутинних завдань, але й оптимізує механізм виконання ними своїх професійних обов'язків. Комплексне використання цих складових дозволяє працівникам зосередитись на більш важливих та складних аспектах своєї діяльності і одночасно оптимізує порядок використання робочого часу та ресурсів суб'єкта господарювання. Окрім того, спеціалізоване програмне забезпечення гарантує досягнення високої точності і надійності виконання професійних завдань, що сприяє дотриманню стандартів і нормативно-правових вимог професійної сфери в якій здійснює свою діяльність підприємство.

Не виключенням є і аудиторська діяльність. Використання сучасних інформаційних систем забезпечує високий ступінь захисту конфіденційної інформації, що є критично важливим для збереження довіри клієнтів при проведенні аудиторських перевірок. Завдяки використанню хмарних технологій, аудитори можуть працювати дистанційно і в будь-який момент часу, що сприяє гнучкості і зручності ведення їх професійної діяльності. Програмне забезпечення допомагає зменшити кількість помилок, що виникають через людський фактор, забезпечується висока точність при проведенні аналізу великого обсягу даних, виявляються аномалії, які можуть свідчити про можливі проблеми. Таким чином, вивчення можливостей та переваг використання останніх досягнень ІТ-сфери в аудиторській діяльності є надзвичайно актуальним для аудиторських фірм, які прагнуть досягти високої якості аудиту та відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Від рівня інтеграції новітніх технологій в практику аудиту залежить ефективність діяльності аудиторських фірм, ступінь довіри суспільства до органів державної влади, а також розвиток економіки в цілому. З огляду на важливість даної проблематики велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків займаються розглядом даного питання. Особливо велику увагу цьому приділяли такі вчені як: В. Воськало, К. Джастіс, Дж. Ендрюс, О. Коба, І. Матієнко-Зубленко, І. Назаренко, В. Плаксієнко, О. Руденко та ін. Проте перманентний динамічний розвиток інформаційних технологій, розробка нового програмного забезпечення в сфері бухгалтерського обліку, аналітичної та аудиторської діяльності, цифровізація економіки та суспільних процесів в цілому зумовлюють необхідність проведення подальших досліджень даного питання на постійній основі.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є характеристика впливу інформаційних систем та технологій на розвиток аудиторської діяльності в Україні за для підвищення прозорості організації аудиторської діяльності та оптимального використання методологічного інструментарію аудиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За для одержання незалежної оцінки фінансової звітності підприємства, з метою підтвердження її достовірності, виявлення можливих порушень, помилок або ризиків, а також для підвищення довіри інвесторів, кредиторів та інших заінтересованих сторін відносно діяльності підприємства рекомендується проводити регулярні аудиторські перевірки, як внутрішні, так і зовнішні. Це дозволяє демонструвати співробітникам приклад правильної поведінки з боку управлінського персоналу, сприяє проведенню регулярного навчання або ж підвищенню кваліфікації працівників, транслюються цінності підприємства у зовнішнє середовище. Аудиторська перевірка сприяє утворенню працюючих конт-



Рис. 1. Ризики, можливості та переваги інтеграції інформаційних технологій та аудиторської діяльності

рольних механізмів формування витрат і доходів, стає можливою розробка чітко сформульованих посадових інструкцій, трудових та інших контрактів, що передбачають сувору відповідальність всіх ключових співробітників підприємства. При проведенні аудиту важливо забезпечити підписання співробітниками політик та інших внутрішніх документів, запровадити правильний дата-менеджмент із наявністю згоди працівників на доступ до персональних даних, оскільки це буде потрібно для подальшого збирання необхідних аудиторських доказів. У разі виявлення порушень доцільно застосовувати максимальні заходи щодо відповідальності співробітників.

Як вже зазначалось, розвиток інформаційних технологій та систем здійснюють прямий вплив на всі сфери професійного життя суб'єктів господарювання. Наприклад, штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, почали відігравати центральну роль в багатьох професійних сферах, цифровізація стала причиною необхідності проведення радикальних перетворень в тому числі і у сфері аудиту. Згадані технології сприяють підвищенню результативності аудиторської діяльності, дають можливість формувати релевантну і прозору інформацію за результатами перевірки та зміцнюють довіру заінтересованих сторін.

При цьому, інформаційні системи та технології мають різну силу та напрямок впливу на будь-яку професійну сферу. Якщо говорити, наприклад, про аудиторську діяльність, то:

— використання штучного інтелекту дає змогу підвищити оперативність та аналітичність даних, що сприяє виявленню проблемних ділянок;

— технологія блокчейн сприяє захисту записів транзакцій і гарантує їх цілісність, що може виявитися корисним в аудиторській діяльності;

— спеціалізоване програмне забезпечення, при проведенні аудиторської перевірки, дозволяє автоматизувати рутинні завдання, включаючи збір, обробку та аналіз даних. Це значно знижує навантаження на аудиторів та мінімізує ризик виникнення помилок, спричинених людським фактором;

— сучасні ІТ-системи можуть обробляти величезні обсяги даних за короткий час. Це особливо важливо для аудиторів, які працюють з великими компаніями, де робочий інформаційний масив може бути надзвичайно об'ємним.

Отже, запровадження останніх досягнень із сфери інформаційних систем та технологій в аудиторську практику відкриває низку трансформаційних можливостей. Якщо оцінювати в динаміці, то світова фінансова система стає дедалі складнішою і використання аудиторами можливостей штучного інтелекту або ж технології блокчейн не лише сприяє оптимізації використання традиційного методологічного інструментарію аудиторської діяльності, але й переосмислює вимоги до точності, ефективності та прозорості в аудиті.

Скорочення часу дозволяє аудиторам зосередитися на більш значущих завданнях, що вимагають індивідуального підходу. Крім того, більш глибокий та точний аналіз даних, завдяки опрацюванню більшого об'єму інформаційного масиву, дає змогу превентивно виявляти потенційні ризики та оперативно вирішувати потенційні проблеми, до того моменту коли вони можуть негативно вплинути на господарську діяльність. Більше



Рис. 2. Рівень практичного використання можливостей штучного інтелекту вітчизняними підприємствами

Джерело: [3].

того, інтеграція блокчейну в процеси аудиту покращує управління та підзвітність, роблячи інформацію більш прозорою та зрозумілою для перевірки, сприяє більшій довірі та відповідності діяльності нормативним вимогам, а також допомагає створити та зберегти довіру платників податків до інформації, яку вони отримують від органів державної влади.

Перелік проблем та переваг від використання інформаційних технологій та систем при проведенні аудиторської перевірки наведено на рис. 1.

Проте, використання сучасних інформаційних технологій завжди є ризикованим, якщо паралельно не використовувати необхідні засоби захисту інформаційного масиву, особливо якщо незапроваджені в управлінську практику сучасні методи управління витратами, порушуються етичні вимоги при одержанні даних та ін. Незважаючи на переваги вищезгаданих технологій, їх використання може викликати виникнення проблемних ситуацій. Постійний розвиток інноваційних технологій, винахідливість злоумисників та швидкість їх дій зумовлюють необхідність інтеграційного використання набору методів та способів захисту інформаційного масиву [4]. Так, використання штучного інтелекту та блокчейну

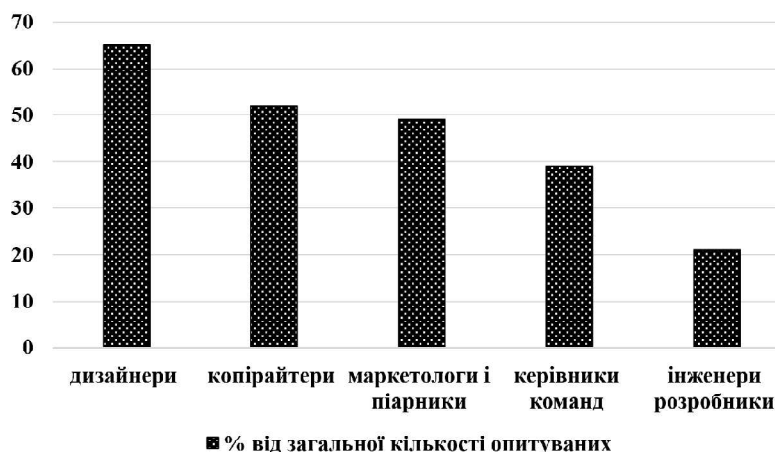


Рис. 3. Використання штучного інтелекту українськими компаніями, %

Джерело: [3].

роблять актуальними питання запобігання виникнення кіберзагроз, витоку інформації, упереджень. Таким чином аудитори потенційно можуть стикнутися з перешкодами, які впливають на якість і комплексність їх діяльності. Також витрати, пов'язані із використанням інформаційних технологій можуть бути значними, вимагати необхідності проведення ефективного розподілу та управління технологічними та людськими ресурсами за для забезпечення оптимального повернення інвестицій. Крім того, алгоритмічні упередження становлять значний ризик: без відповідного моніторингу та коригувань алгоритми аудиту можуть зберегти або вносити упередження, які ставлять під загрозу об'єктивність аудиторських даних. Нарешті, використання цих технологій породжує виникнення серйозних етичних проблем, зокрема щодо конфіденційності даних та індивідуальної згоди, підкреслюючи необхідність розробки надійних етичних рамок для їхнього розгортання з належною повагою до індивідуальних прав і професійних стандартів.

В 2023 році лабораторія Projector AI Lab провела опитування представників 150 вітчизняних підприємств, щодо практичного використання ними можливостей штучного інтелекту (рис. 2).

Також лабораторією були проведені дослідження щодо використання штучного інтелекту українськими компаніями в розрізі професійних інтересів [3] (рис. 3).

Як бачимо, на рис. 3 відсутня інформація щодо практики використання штучного інтелекту аудиторськими компаніями. Однією із проблем, що не дозволяє більш широко та в повній мірі використовувати можливості штучного інтелекту аудиторами є вимога дотримання ними, при виконанні своїх професійних обов'язків, норм чинного законодавства. В Україні, як і в багатьох країнах світу, відсутні нормативно-правові акти, які б чітко та досконало регулювали порядок використання ШІ.

В грудні 2020 року була розроблена Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні [2], яка підлягає реалізації в період до 2030 року. В Концепції окреслено питання, що потребують розв'язання, визначено мету, строки та принципи її реалізації, шляхи і способи вирішення проблем у ключових сферах державної політики (освіті, науці, економіці, кібербезпеці, інформаційній безпеці, обороні, публічному управлінні, правовому регулюванні), окреслено очікувані результати. Також Міністерством цифрової трансформації України було затверджено дорожню карту законодавчого регулювання ШІ в Україні, яка передбачає у тому числі і приєднання до методології HUDERIA (Human Rights, Democracy, and the Rule of Law Impact Assessment, яка передбачає оцінку ризиків та впливу систем ШІ на права людини, демократію та верховенство права) та у підсумку ухвалення закону, аналогічно до європейського. Проте, її реалізація також затверджена щонайменше до 2027 року [1]. З нашої точки зору, за умови більш детального та повного нормативно-правового регулювання використання штучного інтелекту, кількість юридичних осіб, що використовують його можливості в обраній професійній сфері значно зросте.

Особливу увагу при використанні штучного інтелекту та технологій блокчейн потрібно приділяти при проведенні аудиту в державному секторі економіки. Аудиторська перевірка цього сектору може отримати значну користь від їх використання через удосконалення процесів управління ризиками та здійснення господарських операцій.

Зважаючи на переваги використання в практичній діяльності державних аудиторів сучасних інформаційних систем та технологій одразу постає питання підвищення їх кваліфікаційного рівня в цьому напрямку. Їм потрібно розвивати не лише свої технічні вміння та навички, а й усвідомлювати етичні наслідки їх використання. При цьому потрібно зважати, що ні блокчейн, ні штучний інтелект не є продуктами, що розроблені виключно для державного сектору. Обробка конфіденційних даних буде створювати етичні проблеми, що вимагають управління відповідно до встановлених стандартів для захисту конфіденційності та цілісності інформації. Крім того, надмірна залежність від технологічних інструментів може загрожувати недооцінкою професійного судження аудиторів. Остання залишається центральною основою професії, важливою для інтерпретації результатів аудиту та надання якісного розуміння, яке виходить за рамки простих алгоритмічних розрахунків. Аудитор завжди повинен пам'ятати про фундаментальні принципи етики та професійні вимоги, використовуючи технічні та технологічні інновації.

Доцільною є розробка на рівні суб'єкта господарювання внутрішніх документів, що будуть регулювати нормативні вимоги та надавати вказівки щодо інтеграції аудиторських перевірок та інформаційних технологій, які сприятимуть їх етичній та ефективній взаємодії.

Застосування підприємствами державного сектору можливостей штучного інтелекту є обмеженим, хоча з активним впровадженням інформаційних технологій в діяльність таких суб'єктів господарювання використання даного інструменту набуває більш вагомого значення. Причинами недостатнього рівня використання штучного інтелекту та блокчейну в державному секторі є необхідність вирішення конкретних питань, що стосуються безпеки, конфіденційності даних і дотримання нормативних вимог. Важливість і іноді важкість вирішення цих питань зумовлюється конфіденційним характером інформації, яку генерують і використовують органи державної влади, а також необхідністю забезпечення доступності і розуміння процесів платниками податків. Крім того, аудитори повинні бути готові до проведення аудиту програм, які використовує штучний інтелект.

Проте не дивлячись на перешкоди запровадження інноваційних методів та технологій аудиту переваги від використання штучного інтелекту та блокчейну все ж переважають недоліки. Так, ці технології не лише усувають обмеження при використанні традиційних методів, але й відкривають нові шляхи для переосмислення та вдосконалення практики аудиту. Адже, виникають можливості в напрямку підвищення точності, ефективності та прозорості процесів аудиту, водночас пропонує нові шляхи вирішення складних проблем комплаєнсу та управління ризиками.

ВИСНОВКИ

Подальший розвиток інформаційних систем та технологій здійснює прямий вплив на розвиток аудиторської діяльності. Необхідною є співпраця аудиторів, розробників, технічних спеціалістів та органів державної влади за для гарантування надання високоякісних аудиторських послуг на основі використання технологічних інновацій. Також необхідним є розуміння необхідності інвестування в підвищення кваліфікації аудиторів в напрямку здобуття знань та умінь при використанні останніх досягнень в сфері інформаційних технологій. Активно реагуючи на ці виклики, аудиторська професія може не тільки адаптуватися, але й бути ефективною і прибутковою, у все більш цифровому суспільстві.

Література:

1. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. URL: ms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Дорожня_карта_з_регулювання_ШІ_в_Україні_compressed.pdf.
2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Розпорядження Кабінету Міністрів України. 2. 12.2020 № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-2020-%D1%80>.
3. Рябець Ю. Застосування штучного інтелекту у бізнес-процесах: правовий аспект. LIGA ZAKON Бізнес. 22 грудня, 2023 р. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/224428_zastosuvannya-shtuchnogo-ntelektu-u-biznes-protsesakh-pravoviy-aspekt
4. Савченко Н.М., Савченко Р. О. Інформаційні технології як засіб інформаційної безпеки облікових даних суб'єктів господарювання. International scientific innovations in human life: Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference, 19—21 January 2022. Manchester, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2022. P. 233—237.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "Roadmap for regulation of artificial intelligence in Ukraine", available at: http://ms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Дорожня_карта_з_регулювання_ШІ_в_Україні_compressed.pdf. (Accessed 19 September 2024).
 2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "The concept of artificial intelligence development in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-2020-%D1%80> (Accessed 8 September 2024).
 3. Riabets', Yu. (2023), "Application of artificial intelligence in business processes: legal aspect", LIGA ZAKON Biznes, available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/224428_zastosuvannya-shtuchnogo-ntelektu-u-biznes-protsesakh-pravoviy-aspekt (Accessed 28 August 2024).
 4. Savchenko, N.M. and Savchenko, R.O. (2022), "Information technologies as a means of information security of accounting data of economic entities", International scientific innovations in human life: Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference, Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 19—21 January, pp. 233—237.
- Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.*

В. М. Харабара,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8555-6440>
Р. І. Грешко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-356X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.114

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

V. Kharabara,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
R. Greshko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

FUNCTIONING FEATURES OF THE CURRENCY MARKET OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Існування зовнішньоекономічної діяльності в умовах розвитку вільної ринкової конкуренції. Країна стає невід'ємною частиною її господарської діяльності, тому для вітчизняних підприємств. Платежі для бізнесу за кордоном потребують валютних коштів контрагентом. Існує проблема встановлення валютного курсу, яка сприяє розвитку країн у глобальній світовій економіці та збалансовує відносини між країнами. Тому такий сегмент ринку, як валютний ринок, формується стихійно під впливом попиту і пропозиції. Якщо валютний бізнес стає одним із основних видів діяльності комерційних банків.

У статті досліджуються тенденції та характеристики операцій внутрішнього грошового ринку. За останні п'ять років оцінено динаміку масштабів монетарних інтервенцій НБУ та проаналізовано золотовалютні резерви НБУ, валютні перекази та рівень обміну іноземної валюти. Представлені інструменти перегляду за валютним ринком, а саме: валютні обмеження, девальвація валюти, ревальвація валюти, перегляд облікової ставки, інституційне управління, обмін валюти, валютна інтервенція. Проаналізовані думки експертів в частині інституціональних складників регулювання валютного ринку в період воєнного стану. Враховані думки експертів в частині інституціональних складників регулювання валютного ринку в період воєнного стану. До загроз віднесено військову агресію РФ, залежність від зовнішніх кредитів, неякісну макроекономічну політику, застій в економіці за рахунок впливу пандемії коронавірусу. Серед сильних сторін внутрішнього середовища функціонування валютного ринку в умовах воєнного стану названо авторами гнучку валютну політику, наявність інструментів інфляційного таргетування, підвищення ефективності монетарної політики НБУ, наявність інструментів швидкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури. За результатами проведеного аналізу дано рекомендації щодо напрямків удосконалення функціонування валютного ринку в Україні. Викладено думку про те, що серед заходів з удосконалення функціонування валютного ринку в Україні доречно розвивати інструменти хеджування валютного ринку й підвищувати ліквідність гривні не дивлячись на військовий і кризовий стан економіки.

The existence of foreign economic activity in the context of free market competition. It becomes an integral part of the country's economic activity, therefore, for domestic enterprises. Payments for business abroad require foreign currency by the counterparty. There is a problem of establishing an exchange rate that promotes the development of countries in the global world economy and balances relations between countries. Therefore, such a market segment as the foreign exchange market is formed spontaneously under the influence of supply and demand. The foreign exchange business is becoming one of the main activities of commercial banks.

The article examines the trends and characteristics of domestic money market operations. The dynamics of the scale of the NBU's monetary interventions over the past five years is assessed and the NBU's gold and foreign exchange reserves, foreign currency transfers, and the level of foreign currency exchange are analyzed. The author presents the tools for reviewing the foreign exchange market, namely: currency restrictions, currency devaluation, currency revaluation, discount rate revision, institutional management, currency exchange, and foreign exchange intervention. The author analyzes the opinions of experts on the institutional components of foreign exchange market regulation during martial law. The article takes into account the opinions of experts on the institutional components of foreign exchange market regulation during martial law. Threats include military aggression by Russia, dependence on external loans, poor macroeconomic policy, and stagnation in the economy due to the impact of the coronavirus pandemic. Among the strengths of the internal environment of the foreign exchange market under martial law, the authors name a flexible exchange rate policy, the availability of inflation targeting tools, an increase in the efficiency of the NBU's monetary policy, and the availability of tools for rapid response to changing market conditions. Based on the results of the analysis, the author makes recommendations on ways to improve the functioning of the foreign exchange market in Ukraine. The author suggests that among the measures to improve the functioning of the foreign exchange market in Ukraine, it is appropriate to develop foreign exchange market hedging instruments and increase the liquidity of the hryvnia despite the military and crisis situation in the economy.

Ключові слова: валютний ринок; валютний курс, інституційні зміни; інструменти валютного регулювання; механізм валютного регулювання.

Key words: foreign exchange market; exchange rate, institutional changes; instruments of currency regulation; mechanism of currency regulation.

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

Валютні ринки є важливою частиною світової фінансової системи, оскільки вони сприяють міжнародній торгівлі, інвестиціям та економічному зростанню. Коли країни здійснюють транскордонні транзакції, належне функціонування валютного ринку має важливе значення для ефективного обміну валюти та встановлення цін на міжнародних ринках. Вивчення розвитку валютного ринку в Україні може надати цінну інформацію про ефективність існуючих ринкових механізмів і сприяти розробці політики, що підвищує ефективність суспільних відносин у цій сфері.

Історія політичної та економічної нестабільності в Україні через війни, ініційовані Росією, вплинула на валютний ринок країни та вплинула на її загальну фінансову стабільність. Вивчаючи проблеми та перспективи валютного ринку в цьому контексті, дослідники можуть краще зрозуміти вплив цих шоків і визначити потенційні стратегії для зменшення ризиків і сприяння більш стабільному економічному середовищу. Більше того, оскільки

Україна прагне до більш тісної інтеграції з Європейським Союзом та іншими глобальними економічними структурами, надійний та ефективний валютний ринок має важливе значення для сприяння цьому процесу. Вивчення подій у цій сфері фінансового ринку розкриває потенційні можливості для покращення, які дозволять країні отримати кращий доступ до міжнародних ринків та залучити іноземні інвестиції. Нарешті, аналіз українського валютного ринку також може сприяти науковому дослідженню взаємозв'язку між валютним ринком і такими макроекономічними змінними, як інфляція, процентні ставки та економічне зростання. Такий результат, тобто розробка напрямів удосконалення валютного ринку, слугуватиме орієнтиром для наслідування та надасть цінні емпіричні дані для покращення розуміння динаміки валютного ринку навіть у країнах з перехідною економікою. Виклики та перспективи, з якими вони стикаються у світовій ситуації, що швидко змінюється.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Враховуючи новизну чинників впливу на валютний ринок дослідженням щодо особливостей функціонуван-



Рис. 1. Методи та напрямки регулювання валютного курсу

Джерело: складено авторами на основі [4, с. 43].

ня валютного ринку у сучасних умовах займалося обмежено коло науковців. Зокрема, вагомий вклад у вивчення інструментів та механізмів регулювання валютного ринку в умовах інституціональних змін національної економіки здійснили Манжура О. В., Краус Н. М., Краус М. Н. [5]; роботи банківської системи і валютного ринку в умовах війни — Заволока Ю. М., Кузьменко О. Ю., Кузьменко В. М., Ченуша О. С. [2]. Також варто відмінити аналітичні дослідження тенденцій валютного ринку фахівців Національного банку України. Ці дослідження є важливим джерелом інформації про стан валютного ринку та напрямки його розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у всебічному аналізі сучасного стану валютного ринку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Валюта — це система грошових одиниць, що виконує функцію загального еквівалента в економіці певної країни. Вона є засобом обміну, міри вартості та накопичення. Валюта випускається у формі готівкових грошей (монет, банкнот) та безготівкових грошей (записи на рахунках). Історично валюти розвивалися від природних носіїв вартості (золото, срібло) до фіатних грошей, цінність яких підтримується державою. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі електронних та криптовалют.

Валютний ринок являє собою складну систему, в якій попит та пропозиція на іноземну валюту безперервно взаємодіють. Суб'єкти господарювання, виходячи з потреб своєї діяльності, визначають оптимальний валютний склад активів. Доступ до валютного ринку здійснюється через різноманітні інструменти та механізми. Процес прийняття рішень щодо валютних операцій передбачає комплексний аналіз макроекономічних показників, політичних ризиків та кон'юнктури валютного ринку. Заключні етапи валютних операцій включають виконання угод та розрахунки між учасниками ринку.

Валютний ринок представляє собою розгалужену мережу, в якій взаємодіють численні суб'єкти господарювання. Децентралізована структура ринку забезпечується використанням електронних систем та мереже-

вих технологій. Водночас функціонування ринку базується на встановлених нормах, правилах та стандартах. Для забезпечення стабільності та ефективності валютного ринку держава здійснює його регулювання за допомогою комплексу інструментів та механізмів. Регулювання валютного ринку є важливим елементом макроекономічної політики, оскільки впливає на стабільність національної валюти, розвиток зовнішньої торгівлі та інвестицій.

Роль центрального банку у функціонуванні валютного ринку є багатоаспектною. Реалізуючи грошово-кредитну політику, центральний банк впливає на рівень процентних ставок, обсяг грошової маси та очікування учасників ринку щодо майбутніх курсів валют. Один з основних інструментів впливу центрального банку на валютний курс — це валютні інтервенції. Продаючи або купуючи національну валюту на валютному ринку, центральний банк може змінювати попит і пропозицію на неї, тим самим впливаючи на її курс.

Крім того, центральний банк також відіграє певну роль у підтримці валютних резервів, які являють собою запаси іноземної валюти. Ці резерви можуть бути використані як буфер під час економічної нестабільності, що дозволяє центральному банку стабілізувати курс гривні шляхом тих самих інтервенцій на валютному ринку [13, с. 72].

Однією з важливих функцій центрального банку є встановлення та реалізація валютного регулювання. Це передбачає розробку та впровадження нормативно-правових актів, що визначають порядок здійснення валютних операцій, вимоги до декларування та звітності, а також інші аспекти валютного контролю. Крім того, центральний банк формує ринкові очікування шляхом публікації інформації про свою монетарну політику та прогнози щодо економічного розвитку. Це дозволяє учасникам валютного ринку приймати більш обґрунтовані рішення та сприяє стабільності валютного курсу. На (Рис. 1) представлено методи та напрямки регулювання валютного курсу.

Регулювання платіжного балансу має вирішальне значення, оскільки він охоплює всі економічні операції між резидентами країни та рештою світу протягом певного періоду [20, с. 9]. Що стосується потоків капіталу, то вони стосуються руху грошей, призначених для інвестицій, торгівлі або виробництва. Центральні банки або



Рис. 2. Інструменти регулювання валютного курсу

Джерело: складено автором на основі [5, с. 8; 13, с. 72; 2; 14].

органи влади можуть регулювати їх з метою стабілізації національної валюти або нагляду за економічним зростанням. Цей контроль над капіталом може бути прямим, наприклад, заборона руху грошей через кордони, або непрямим, який може включати процентні ставки або інші інструменти монетарної політики [2, с. 33].

Валютний курс формується під впливом багатьох факторів, серед яких важливе місце посідає зовнішньоторговельний баланс. Шляхом застосування таких інструментів, як тарифи, субсидії та торговельні обмеження, уряд може впливати на експорт та імпорт товарів і послуг, що, в свою чергу, призводить до змін попиту і пропозиції на національну валюту на валютному ринку. Інструменти регулювання валютного курсу включають в себе наступні (Рис. 2).

Валютні інтервенції та валютні обмеження є двома основними інструментами державного регулювання валютного ринку. Інтервенції передбачають безпосереднє втручання центрального банку у валютні торги шляхом купівлі або продажу іноземної валюти. Валютні обмеження, в свою чергу, являють собою систему адміністративних бар'єрів, що обмежують свободу руху капіталу та здійснення валютних операцій. Прикладами валютних обмежень можуть бути встановлення лімітів на купівлю іноземної валюти резидентами, вимога обов'язкового продажу частини валютної виручки експортерів та інше.

Девальвація та ревальвація — це макроекономічні інструменти, що використовуються для управління валютним курсом. Девальвація передбачає офіційне зниження обмінного курсу національної валюти відносно іноземних валют або кошика валют. Цей захід зазвичай застосовується для стимулювання експорту, заміщення імпорту та зменшення дефіциту платіжного балансу. Ревальвація ж, навпаки, передбачає підвищення обмінного курсу національної валюти. Вона використовується для боротьби з інфляцією, зменшення попиту на іноземну валюту та зміцнення зовнішньоекономічних позицій країни.

Режим обміну валюти визначає механізм формування курсу національної валюти. Країни можуть обирати між фіксованим, прив'язаним або плаваючим режима-

ми. Фіксований режим передбачає встановлення жорсткого курсу національної валюти до іншої валюти або кошика валют. Прив'язаний режим дозволяє курсу коливатися в певних межах. Плаваючий режим повністю віддає визначення курсу ринковим силам.

Диверсифікація валютних резервів — це стратегія, спрямована на зниження валютних ризиків шляхом розподілу резервів між різними валютами.

Дисконтна політика є важливим інструментом монетарної політики, який використовується центральним банком для впливу на валютний курс. Зміна облікової ставки призводить до зміни вартості кредитів для комерційних банків, що, в свою чергу, впливає на рівень інвестиційної активності в економіці та попит на іноземну валюту.

Валютна блокада — це екстремальний захід валютного регулювання, який передбачає повну або часткову заборону на купівлю-продаж іноземної валюти. Цей захід застосовується в умовах гострої валютної кризи для стабілізації національної валюти та захисту економіки від зовнішніх шоків. Подібний інструмент застосовується в Україні по відношенню до російського рубля.

Ступінь конвертованості валюти визначає, наскільки легко її можна обміняти на іншу. Нормативно-правова база встановлює правила гри на валютному ринку. За останні роки український валютний ринок зазнав значних потрясінь через пандемію та війну. Зовнішні фактори створюють тиск, але НБУ має інструменти для стабілізації ситуації.

У період з січня 2018 року по січень 2022 року українська гривня демонструвала тенденцію до зміцнення відносно євро та долара США. Зокрема, курс євро знизився з 34,49 грн до 31,83 грн, а курс долара — з 27,77 грн до 28,33 грн. Однак, з початком повномасштабної війни в лютому 2022 року ця тенденція різко змінилася. Гривня зазнала значної девальвації, і вже у лютому 2022 року курс євро зріс до 33,72 грн, а курс долара — до 30,05 грн.

Хоча на початку 2022 року гривня зазнала значної девальвації внаслідок повномасштабної війни, вже до червня того ж року спостерігалася помітна стабілізація курсу. Цей факт свідчить про певну стійкість українсь-

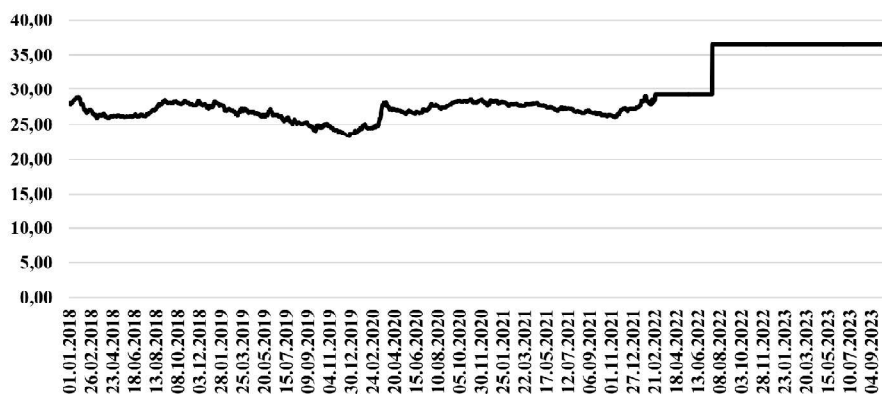


Рис. 3. Динаміка офіційного курсу гривні НБУ по відношенню до долара США в 2018–01.10.2023 рр., грн за одиницю

Джерело: складено авторами на основі [11].

кої економіки та ефективність заходів, вжитих Національним банком України. Проте, згодом курс гривні відновив тенденцію до зниження, хоча темпи девальвації були помірними. Таким чином, траєкторія української гривні за останні роки демонструє її здатність адаптуватися до значних зовнішніх шоків та підтримувати відносну стабільність навіть в умовах триваючої війни.

У період з січня 2018 року по січень 2022 року офіційний курс гривні, встановлений Національним банком України, демонстрував тенденцію до зміцнення, коливаючись в межах від 28,07 до 27,28 гривень за долар США. Ця динаміка була обумовлена монетарною політикою НБУ та загальним станом макроекономіки.

З початком повномасштабної війни в лютому 2022 року ситуація кардинально змінилася. Спостерігалася значна девальвація гривні, яка досягла максимуму в 29,25 гривень за долар США у березні 2022 року. Однак, після цього курс стабілізувався на цьому рівні до липня того ж року. З серпня 2022 року гривня зазнала нового витка девальвації, досягнувши позначки 36,57 гривень за долар США в жовтні 2023 року, де й закріпилася (Рис. 3).

Рішення Національного банку України утримувати курс гривні на рівні 36,57 в умовах повномасштабної війни є свідомим вибором, обумовленим кількома факторами. По-перше, стабільний курс забезпечує перед-

бачуваність економічного середовища, що важливо для інвесторів та бізнесу. По-друге, це дозволяє уникнути імпортованої інфляції та зберегти купівельну спроможність населення. По-третє, підтримання курсу потребує використання валютних резервів, тому їх збереження є стратегічно важливим завданням. І нарешті, стабільний курс сприяє підвищенню довіри до національної валюти та економіки в цілому.

Щодо операцій на безготівковому валютному ринку України, то спостерігається наступна динаміка основних показників (Рис. 4).

До початку повномасштабної війни обсяги валютних операцій в Україні демонстрували стійку тенденцію до зростання, особливо помітну у 2019 році та наступних періодах. Це свідчило про підвищення довіри до національної валюти та загальне оживлення економічної активності.

Однак, з початком російського вторгнення в лютому 2022 року ситуація кардинально змінилася. Обсяги як клієнтських, так і міжбанківських валютних операцій різко скоротилися, досягнувши мінімальних значень за весь період спостереження. Це було пов'язано з підвищенням рівня невизначеності та посиленням валютного контролю.

Незважаючи на певні ознаки відновлення, ринок безготівкової іноземної валюти досі не повернувся до

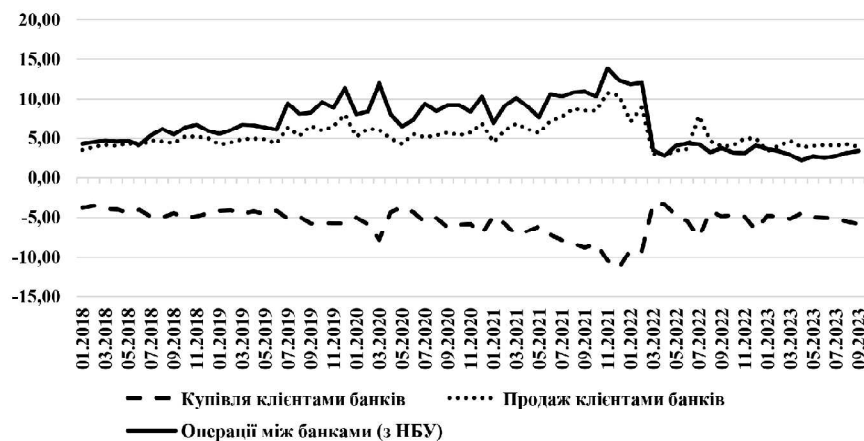


Рис. 4. Інтенсивність операцій на безготівковому валютному ринку України в 2018–01.10.2023 рр., млрд дол. США в еквіваленті

Джерело: складено авторами на основі [1].

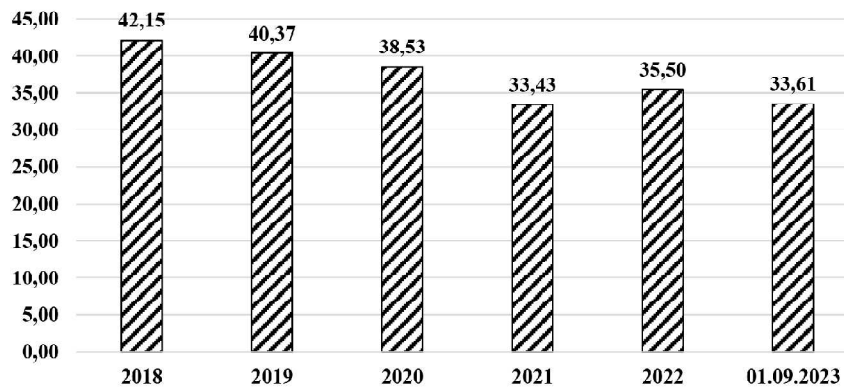


Рис. 5. Рівень доларизації депозитів в Україні у 2018—01.09.2023 рр., %

Джерело: складено авторами на основі [8, 10].

довосенних обсягів. Це свідчить про те, що війна має тривалий і глибокий вплив на фінансову систему України.

До лютого 2022 року спостерігалася стійка тенденція до зростання обсягів купівлі готівкової іноземної валюти в Україні. Однак, з початком повномасштабної війни відбулося різке скорочення цих операцій, що було пов'язано з підвищенням рівня невизначеності та посиленням ризиків для національної валюти.

Високий рівень доларизації української економіки, зокрема, банківської системи, посилив вразливість до валютних ризиків. Значна частина депозитів та кредитів українських банків деномінована в іноземній валюті, що створює дисбаланс між активами та пасивами. У разі значної девальвації гривні банки можуть зіткнутися з проблемами ліквідності та відтоком депозитів (Рис. 5).

Зростання світового курсу долара США створює додаткові ризики для української економіки. Зокрема, позичальники, які взяли кредити в доларах, стикаються з підвищенням вартості обслуговування боргу, що може призвести до зростання кількості дефолтів. Незважаючи на тенденцію до зниження рівня доларизації, значна частина банківських активів та пасивів все ще деномінована в іноземній валюті, що робить банківську систему вразливою до валютних коливань.

Для протидії цим ризикам Національний банк України в 2022 році значно збільшив обсяги валютних інтервенцій. Продаж іноземної валюти з резервів дозволив стримати зростання курсу гривні та забезпечити певну стабільність на валютному ринку.

Хоча валютні інтервенції є ефективним інструментом для стабілізації короткострокових коливань валютного курсу, їхнє тривале використання може призвести до виснаження золотовалютних резервів. Це, в свою чергу, знижує здатність центрального банку протистояти майбутнім кризам та може негативно вплинути на кредитоспроможність країни.

До початку повномасштабної війни золотовалютні резерви України демонстрували стійкий ріст, що свідчило про стабільність економіки та приплив інвестицій. Однак, з початком війни спостерігається їхнє скорочення, що пов'язано з необхідністю фінансування бюджетних витрат та підтримки стабільності фінансової системи в умовах кризи (Рис. 6).

Помітне зростання золотовалютних резервів України у вересні 2023 року є результатом значної фінансової підтримки з боку західних партнерів. Це свідчить про солідарність міжнародної спільноти та спрямоване на допомогу Україні у боротьбі з російською агресією.

Однак, варто зазначити, що значна частина цих резервів формується за рахунок зовнішнього боргу. Це створює певні ризики для майбутньої макроекономічної стабільності, оскільки вимагатиме обслуговування та погашення боргових зобов'язань. Тому важливо розробляти стратегії, спрямовані на забезпечення стабільності валютного курсу без надмірного використання резервів.

Крім того, слід звернути увагу на стан платіжного балансу та рахунку поточних операцій, оскільки вони

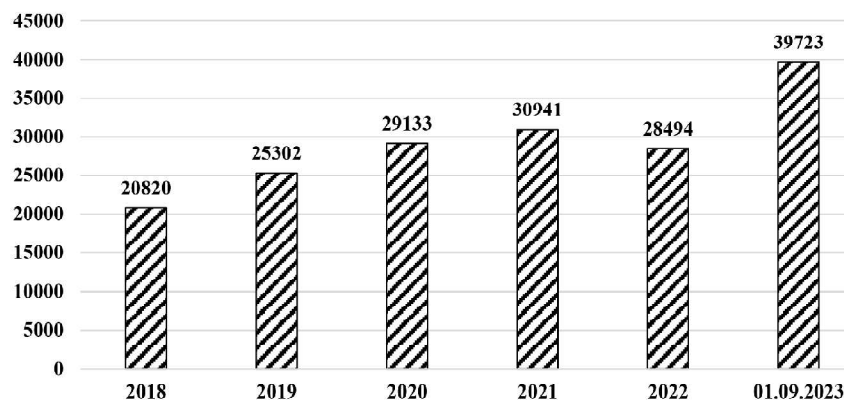


Рис. 6. Динаміка золотовалютних резервів України у 2018—01.09.2023 рр., млн дол. США

Джерело: складено авторами на основі [6].

відіграють важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності.

Протягом останніх років Україна систематично імпортувала більше товарів, ніж експортувала, що призвело до значного дефіциту торгового балансу. Це свідчить про недостатній розвиток вітчизняного виробництва та низьку конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

Щодо сфери послуг, то до 2021 року Україна мала додатне сальдо. Однак, з початком повномасштабної війни ситуація різко змінилася, і в 2022 році спостерігався значний дефіцит. Баланс первинних доходів також характеризується високою волатильністю, що свідчить про вплив зовнішніх факторів на економіку України.

Позитивне сальдо вторинних доходів у 2022 році, яке сягнуло 25 228 млн доларів США, було зумовлене значним зростанням грошових переказів, пожертв та міжнародної допомоги, що надходили до України. Такий стрімкий приріст пояснюється необхідністю підтримки країни в умовах повномасштабної війни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Внутрішні валютні ринки продемонстрували значну стійкість перед обличчям тотальної війни. Незважаючи на значні коливання внутрішнього курсу валют на початку 2022 року, певної стабілізації вдалося досягти завдяки валютним обмеженням і запровадженню масштабної міжнародної фінансової допомоги. Проте національна економіка все ще стикається з багатьма викликами. Торговельний дефіцит, який досяг рекордного рівня у 2022 році, демонструє високу залежність України від імпорту та необхідність диверсифікації експорту. Водночас зниження рівня доларизації депозитів та збільшення золотовалютних резервів є позитивними тенденціями, які вказують на зміцнення довіри до національної валюти та більшу стійкість економіки до зовнішніх шоків. Проте для забезпечення стійкого економічного зростання Україні потрібно зосередити зусилля на удосконаленні інституційної бази та реалізації структурних реформ. Перш за все, важливо поліпшити бізнес-середовище, що включає спрощення податкового адміністрування та зменшення бюрократичних бар'єрів. Це дозволить залучити більше іноземних інвестицій і стимулювати розвиток внутрішнього виробництва.

Крім того, необхідна стратегія стимулювання аграрного сектору, оскільки сільське господарство залишає значним джерелом експорту для України. Інвестиції в нові технології та покращення логістичних ланцюгів можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність української продукції на світових ринках. Також важливим завданням є розвиток інфраструктури, що сприятиме з'єднанню виробників з споживачами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Наявність якісних доріг, залізниць і портів зменшить витрати на транспортування та підвищить ефективність торгівлі. Загалом, реалізація цих заходів не лише покращить фінансову стабільність країни, але й сприятиме соціально-економічному розвитку, підтримуючи жителів України під час нинішніх

труднощів. Важливо, щоб усі ці зусилля були погоджені і координовані між усіма гілками влади, адже тільки спільними зусиллями можна подолати виклики і забезпечити процвітання країни в майбутньому.

Література:

1. Безготівковий валютний ринок (щомісячна інформація). URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/non-cash-fx-market-volume-year> (дата перегляду: 02.08.2024).
2. Болдова А. А., Болдова Ю. А., Деякі аспекти розвитку валютного ринку в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної. №. 2019. С. 33. URL: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D0%A3%D0%94%D0%A4%D0%A1-2019.pdf> (дата перегляду: 07.08.2024).
3. Валютні інтервенції НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions> (дата перегляду: 07.08.2024).
4. Макаренко Ю. П., Вітер К. О., Аналіз сучасного стану та тенденцій функціонування валютного ринку України. Інвестиції: практика та досвід. № 2. 2022. С. 42—49. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/270/270> (дата перегляду: 02.08.2024).
5. Манжура О., Краус Н., Краус К., Інструменти та механізми регулювання валютного ринку в умовах інституційних змін національної економіки. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій 2.10. №. 2022. С. 4—18. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41721/1/Kraus_Instrumenty_mekhanizmy_2022.pdf (дата перегляду: 02.04.2024).
6. Міжнародні резерви. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/international-reserves-allinfo> (дата перегляду: 07.08.2024).
7. Заволока Ю., Кузьменко О., Кузьменко В. Робота банківської системи та валютного ринку в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2346/2267> (дата перегляду: 02.08.2024).
8. Огляди фінансових корпорацій. URL: https://bank.gov.ua/files/3.1-Monetary_Statistics.xlsx (дата перегляду: 06.08.2024).
9. Операції фізичних осіб з купівлі/продажу іноземної валюти. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/cash-currency-market?startDate=01.01.2018&endDate=31.10.2023> (дата перегляду: 15.08.2024).
10. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2021-09-01.xlsx (дата перегляду: 16.08.2024).
11. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD&startDate=01.01.2020&endDate=11.04.2023> (дата звернення: 16.08.2024).
12. Платіжний баланс України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_u.xlsx (дата перегляду: 19.08.2024).
13. Різник С. М., Інструментарій забезпечення розвитку валютного ринку в системі зміцнення макроеко-

номічної стабільності України. Організаційний комітет № 2022. С. 72. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2021/2_ND_Zbirnik_konferencii_2022.pdf (дата перегляду: 19.08.20234).

14. Терещенко О.В. Механізми регулювання валютного ринку в умовах відкритості національної економіки. — Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством". — Національний авіаційний університет. — Київ., 2023. — 219 с. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57698/1/aref_%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%88%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%9e_%d0%92.pdf (дата перегляду: 19.08.20234).

References:

1. National Bank of Ukraine (2024), "Non-cash foreign exchange market (monthly information)", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/non-cash-fx-market-volume-year> (Accessed 02.08.2024).

2. Boldova, A.A. and Boldova, Yu.A. (2019), "Some aspects of development of the exchange market in Ukraine", available at: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D0%A3%D0%94%D0%A4%D0%A1-22019.pdf> (Accessed 07.08.2024).

3. National Bank of Ukraine (2024), "Currency interventions of the NBU", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions> (Accessed 07.08.2024).

4. Makarenko, Yu.P. and Viter, K.O. (2022), "Analysis of the current state and trends of the functioning of the foreign exchange market of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 42—49, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/270/270> (Accessed 02.08.2024).

5. Manzhura, O. Kraus, N. and Kraus, K., (2022), "Tools and mechanisms of foreign exchange market regulation in the conditions of institutional changes in the national economy", Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsij, vol. 2.10, pp. 4—18, available at: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41721/1/Kraus_Instrumenty_mekhanizmy_2022.pdf (Accessed 02.04.2024).

6. National Bank of Ukraine (2024), "International reserves", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/international-reserves-allinfo> (Accessed 07.08.2024).

7. Zavoloka, Yu. Kuz'menko, O. and Kuz'menko, V. (2023), "Operation of the banking system and foreign exchange market in the conditions of war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 50, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2346/2267> (Accessed 02.08.2024).

8. National Bank of Ukraine (2024), "Reviews of financial corporations", available at: https://bank.gov.ua/files/3.1-Monetary_Statistics.xlsx (Accessed 06.08.2024).

9. National Bank of Ukraine (2024), "Transactions of natural persons on the purchase/sale of foreign currency", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/cash-currency-market?startDate=01.01.2018&endDate=31.10.2023> (Accessed 15.08.2024).

10. National Bank of Ukraine (2024), "Main performance indicators of Ukrainian banks", available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2021-09-01.xlsx (Accessed 16.08.20234).

11. National Bank of Ukraine (2024), "The official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD&startDate=01.01.2020&endDate=11.04.2023> (Accessed 16.08.2024).

12. National Bank of Ukraine (2024), "Balance of payments of Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_y.xlsx (Accessed 19.08.20234).

13. Riznyk, S.M. (2022), "Toolkit for ensuring the development of the foreign exchange market in the system of strengthening the macroeconomic stability of Ukraine", available at: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2021/2_ND_Zbirnik_konferencii_2022.pdf (Accessed 19.08.20234).

14. Tereschenko, O.V. (2023), "Mechanisms of regulation of the foreign exchange market in conditions of openness of the national economy", Ph.D. Thesis, Economy, Natsional'nyj aviatsijnyj universytet, Kyiv, Ukraine, available at: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57698/1/aref_%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%88%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%9e_%d0%92.pdf (Accessed 19.08.20234).
Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

С. П. Школяр,
к. т. н., доцент, Полтавський національний педагогічний університет
ім. В. Г. Короленко, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2072-3933>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.122

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ СТАНДАРТИЗАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

S. Shkoliar,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine

ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF STANDARDIZATION PROCESSES IN PROJECT MANAGEMENT

В статті проводиться аналіз процесів розвитку стандартизації в проектному менеджменті. Розглядається розвиток основних міжнародних стандартів у сфері управління проектною діяльністю інноваційних систем, зокрема стандартів PMBOK Guide. Порівняльний аналіз стандартів здійснювався з метою виявлення їх основних відмінностей та спільних рис, виявлення тенденції їх розвитку. Зокрема увага приділена простеженню еволюції методологічних аспектів, орієнтацій на інновації, а також їх практичного застосування у реальних проектах з метою оцінки впливу кожного зі стандартів на ефективність управління інноваційними проектами та програмами, враховуючи специфіку сучасного динамічного бізнес-середовища. Вивчалися зміни в редакціях цих стандартів, їх вплив на управління проектами, а також зв'язок з концепцією сталого розвитку. Виявлено, що вони включають принципи і підходи, які сприяють сталому управлінню проектами. Це сприяє орієнтації на створення цінності для зацікавлених сторін, системне мислення, гнучкість і адаптивність, управління ризиками, інтеграцію інноваційних підходів, а також етику і професійну відповідальність. Порівнювалися ключові особливості та відмінності, а також оцінювалося, як ці стандарти допомагають проектним менеджерам адаптуватися до сучасних викликів і тенденцій у відповідності до концепції сталого розвитку. Показано, що це передбачає врахування інтересів різних груп і забезпечення тривалих вигод, що позитивно впливають на суспільство та навколишнє середовище. Також показано, що це сприяє інтеграції сталих практик у всі етапи проекту, забезпечуючи зменшення негативного впливу на навколишнє середовище і покращення соціальних умов. Крім того, допомагає проектним організаціям адаптувати свої стратегії і процеси для досягнення цілей сталого розвитку в умовах змінюваного середовища.

The article analyzes the development processes of standardization in project management. The development of the main international standards in the field of management of project activities of innovative systems is considered, in particular the standards of the PMBOK Guide. The comparative analysis of standards was carried out in order to identify their main differences and common features, to identify the trend of their development. In particular, attention is paid to tracing the evolution of methodological aspects, innovation orientations, as well as their practical application in real projects

in order to assess the impact of each of the standards on the effectiveness of management of innovative projects and programs, taking into account the specifics of the modern dynamic business environment. Changes in the editions of these standards, their impact on project management, as well as the connection with the concept of sustainable development were studied. They were found to include principles and approaches that contribute to sustainable project management. It promotes a focus on creating value for stakeholders, systems thinking, flexibility and adaptability, risk management, integration of innovative approaches, as well as ethics and professional responsibility. Key features and differences were compared, and how these standards help project managers adapt to modern challenges and trends in accordance with the concept of sustainable development was evaluated. It is shown that this involves taking into account the interests of different groups and ensuring long-term benefits that positively affect society and the environment. It is also shown to facilitate the integration of sustainable practices in all stages of the project, ensuring a reduction in negative environmental impact and an improvement in social conditions. In addition, it helps project organizations adapt their strategies and processes to achieve sustainable development goals in a changing environment. Provides a more sustainable approach to project implementation, taking into account the long-term consequences for the environment and society. It helps to ensure socially responsible management of project-oriented business and supports the principles of sustainable development, taking into account the achievement of such sustainable goals as reducing emissions, saving energy, and improving resource efficiency. The analysis of standardization development processes in project management showed that the understanding and use of standards can significantly increase the effectiveness of project management and contribute to the successful implementation of innovative initiatives.

*Ключові слова: аналіз, процес, розвиток, стандартизація, проектний менеджмент.
Key words: analysis, process, development, standardization, project management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій проектне управління набуває все більшого значення, особливо в сфері інноваційних систем. Міжнародні стандарти "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)" від Project Management Institute (PMI) відіграють ключову роль у формуванні практик управління проектами [1, 2]. Оновлені редакції стандартів PMBOK Guide тісно пов'язані з концепцією сталого розвитку, адже вони включають принципи і підходи, які сприяють сталому управлінню проектами. Це включає орієнтацію на створення цінності для зацікавлених сторін, системне мислення, гнучкість і адаптивність, управління ризиками, інтеграцію інноваційних підходів, а також етику і професійну відповідальність. Розуміння еволюції цих стандартів допомагає впроваджувати ефективні стратегії у сучасному бізнес-середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням сучасної проблематики з питань аналізу процесів розвитку стандартизації в проектному менеджменті присвячені роботи таких учених як Бондаренко О., Климович С., Мельничук В., Романова Л., Школяр С., Шпильвий В., James P. Lewis, William J. McDonough, Robert K. Wysocki, Alan P. Smith та ін.

МЕТА СТАТТІ

Дати аналіз процесів розвитку стандартизації в проектному менеджменті. Виявити основні відмінності, спільні риси, тенденції розвитку стандартів PMBOK Guide, простежити еволюцію їх методологічних аспектів, орієнтацію на інновації, а також їх практичного застосування у реальних проектах відповідно до концепції сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні стандарти в проектному менеджменті зазнають системних змін, зокрема це стосується видання "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)" від Project Management Institute (PMI), має сім редакцій, починаючи з 1996 р. і закінчуючи 2021 р. [3] (Таблиця 1).

Таблиця 1. Видання "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)"

Рік	PMBOK 1-е	PMBOK 2-е	PMBOK 3-е	PMBOK 4-е	PMBOK 5-е	PMBOK 6-е	PMBOK 7-е
1996	1						
2000		1					
2004			1				
2008				1			
2013					1		
2017						1	
2021							1

Розглянемо більш детально три останні видання "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)". П'ята редакція PMBOK Guide (2013 року) являє собою важливу віху у розвитку стандартів управління проектами. Слід зазначити, що вона структурує управління проектами через 10 областей знань, які є основою для управлінських практик, а саме управління: інтеграцією проекту, обсягом проекту, графіком проекту, витратами проекту, якістю проекту, ресурсами проекту, комунікаціями проекту, ризиками проекту, закупівлями проекту, зацікавленими сторонами проекту.

В рамках цих областей знань в ній представлені 5 груп процесів, які складають структуру управлінської діяльності: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, закриття. Отже п'ята редакція акцентує значну увагу на процесному підході до управління проектами, що означає чітке визначення і опис кожного процесу, яке допомагає в управлінні проектом на всіх його етапах. Щодо нововведень до підходів, то слід зазначити, що вперше включено концепцію управління зацікавленими сторонами як окремої області знань, що підкреслює важливість взаємодії з усіма учасниками проекту.

У п'ятій редакції велику увагу приділено використанню різних інструментів і технік, що включають в себе як традиційні, так і сучасні методи управління проектами. Серед них передбачені детальні описання процесів, при цьому докладний опис кожного процесу управління проектом, його входів, виходів, інструментів та технік забезпечує чітке розуміння і впровадження процесів. Також фокусується увага на якості: розширено розділи, що стосуються управління якістю проекту, включаючи стратегії для досягнення і підтримання високих стандартів якості.

Що стосується впливу на практику управління проектами, то закладена стандартизація процесів: п'ята редакція забезпечує стандартизовану структуру і термінологію для управління проектами, що допомагає в уніфікації підходів у різних організаціях. Крім того акцентовано увагу на поліпшеному управлінні: передбачені докладні описи і категоризація процесів сприяють кращому розумінню і реалізації проектів, що підвищує ефективність управлінських практик. Хоча основна структура залишилась незмінною, в ній також закладена адаптація до змін, тобто нові підходи і інструменти допомагають організаціям краще адаптуватися до змін і викликів сучасного бізнес-середовища. Отже, п'ята редакція PMBOK Guide стала важливим кроком у розвитку управлінських стандартів, надаючи чіткі і структуровані інструкції для управління проектами, що сприяє підвищенню якості та ефективності реалізації проектів.

Шоста редакція PMBOK Guide (2017 року) представляє собою важливу еволюцію стандартів управління проектами і містить кілька суттєвих оновлень порівняно з попередніми виданнями. Не зважаючи на те, що вона зберігає структуру 10 областей знань, введена у п'ятому виданні, але характеризується оновленим змістом і більш детальними описами управління: інтеграцією проекту, обсягом проекту, графіком проекту, витратами проекту, якістю проекту, ресурсами проекту, комунікаціями проекту, ризиками проекту, закупів-

лями проекту, зацікавленими сторонами проекту. При цьому зберігаються традиційні 5 груп процесів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, закриття.

В шостій редакції розробники ввели нову рамку для управління проектом, а саме введено концепцію процесів як частини узагальненої структури управління проектами, що включає специфічні функції та інструменти для управління проектами. Шоста редакція також зосереджується на адаптації методологій і термінологій для міжнародної аудиторії, що полегшує використання стандарту в різних країнах та культурах. Характерним для цієї редакції є те, що в ній є оновлення в процесах управління ризиками, зокрема, розширено розділи, що стосуються ідентифікації, аналізу та управління ризиками проекту, що відображає більшу увагу до проактивного управління ризиками.

Крім того розширена інформація про управління інтеграцією, а саме поліпшено опис процесів управління інтеграцією проекту, що включає координацію всіх частин проекту, забезпечуючи більш глибоке розуміння взаємозв'язків і інтеграційних аспектів. У рамках неї забезпечується інтеграція з іншими стандартами: у цьому виданні PMBOK Guide інтегрується з іншими стандартами і методологіями, такими як Agile, що дозволяє застосовувати гібридні підходи до управління проектами.

Вищенаведене дозволяє ефективно впливати на практику управління проектами, тим самим підвищувати гнучкість, коли оновлені методи і підходи дозволяють краще адаптуватися до змін і нових викликів, що важливо в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища з безумовною можливістю виникнення ризиків на певній стадії життєвого циклу проекту. Саме фокусування уваги на ризиках, поглиблене управління ризиками допомагає передбачати і зменшувати потенційні негативні впливи. Отже, шоста редакція PMBOK Guide стала важливим кроком у вдосконаленні проектного менеджменту, відображаючи розвиток галузі і потреби сучасних проектних менеджерів. Передбачена в ній узгодженість і стандартизація дозволяє організаціям стандартизувати підходи до управління проектами на всіх рівнях.

Звертаючись до сьомої редакції PMBOK Guide (2021 року). Слід зазначити, що вона знаменує важливий перехід від процесно-орієнтованого підходу до принципово-орієнтованого підходу в управлінні проектами. Основні аспекти цієї редакції включають наступні основні розділи і зміни у порівнянні з попередніми, серед яких принципово-орієнтований підхід. Згідно даного підходу сьома редакція відходить від детального опису процесів і зосереджується на принципах управління проектами, при цьому вона визначає 12 принципів, що охоплюють ключові аспекти успішного управління проектами: творення цінності, системне мислення, лідерство, співпраця, учасники проекту, етика і професійна відповідальність, ітеративний процес, управління ризиками, стратегії і контекст, адаптивність, управління знаннями, управління комунікаціями.

У даній редакції розробники оперують характеристиками, пов'язаними з поняттям доменної структур, — введено концепцію доменів управління проектами, що

Таблиця 2. Порівняльний аналіз п'ятої, шостої та сьомої редакцій PMBOK Guide

№	Характеристика	5-е видання (2013)	6-е видання (2017)	7-е видання (2021)
1	Структура	10 областей знань, 5 груп процесів	10 областей знань, 49 процесів	12 принципів, 8 доменів управління проектами
2	Орієнтація	Процеси і області знань	Процеси і області знань	Принципи і домени управління проектами
3	Методологічний підхід	Процесно-орієнтований	Процесно-орієнтований	Принципово-орієнтований
4	Кількість процесів	49 процесів	49 процесів	Не визначено конкретна кількість процесів
5	Фокус на цінності	Обмежений	Обмежений	Основний фокус
6	Гнучкість	Низька, жорстка структура	Низька, жорстка структура	Висока, адаптивний підхід
7	Системне мислення	Неявно включене	Неявно включене	Явно включене
8	Адаптивність	Обмежена	Обмежена	Висока, підтримка гнучких методологій
9	Інтеграція інноваційних підходів	Обмежена	Розширена	Висока, акцент на нові технології
10	Управління ризиками	Стандартизоване, з фокусом на процесах	Стандартизоване, з акцентом на стратегічні аспекти	Включено в принципи та домени
11	Етика і професійна відповідальність	Зазначено	Зазначено	Підкреслено важливість
12	Сталість і екологічний аспект	Не акцентовано	Не акцентовано	Включено, з фокусом на сталий розвиток

представляють собою основні області, в яких потрібно досягати результатів. Це дозволяє гнучкіше підходити до управлінських практик, адаптуючи їх під специфічні потреби проекту: інтеграція, інтереси зацікавлених сторін, управління продуктом, управління проектом, стратегічне управління. Ця остання оновлена редакція акцентує увагу на гнучких підходах і адаптації до змінюваного середовища проекту. Вона пропонує більше уваги адаптивним і гібридним методам управління, що дозволяє легше реагувати на швидкі зміни та нові виклики. В ній також підкреслюється важливість створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Це включає економічні, соціальні і екологічні аспекти, що відповідають концепції сталого розвитку.

Важливим аспектом є те, що сьома редакція підтримує системне мислення як ключовий аспект управління проектами, що допомагає краще розуміти та управляти взаємозв'язками між різними компонентами проекту. В структурі документу розглядаються різні методології, включаючи традиційні, гнучкі та гібридні підходи, що надає проектним менеджерам більше можливостей для вибору підходів, які найкраще відповідають специфіці проекту.

Підсумовуючи аналіз сьомої редакції PMBOK Guide з точки зору впливу на практику проектного менеджменту можна констатувати, що вона забезпечує адаптацію до змін, — оперування гнучким підходом до управління проектами дозволяє організаціям легше адапту-

ватися до швидких змін і нових умов. Також включення принципів, які підтримують сталий розвиток, допомагає реалізовувати проекти, що враховують довгострокові соціальні та екологічні наслідки. Орієнтація на цінність і результат в ній фокусує увагу на створенні цінності для всіх зацікавлених сторін, забезпеченні орієнтації на досягнення результатів, що мають реальне значення для проекту і його учасників.

Як зазначалося вище її характерна риса як гнучкості при застосуванні різних методологій менеджменту дозволяє краще відповідати на специфічні потреби проекту і забезпечувати ефективніше управління проектами в умовах невизначеності. Отже, сьома редакція PMBOK Guide представляє сучасний погляд на управління проектами, акцентуючи увагу на принципах, цінності та гнучкості, що відображає зміни у глобальних практиках і потребах сучасного бізнес-середовища.

Задля більш зручного сприйняття та розуміння спільних рис та відмінностей останніх трьох редакцій наведемо порівняльний аналіз п'ятої, шостої та сьомої редакцій PMBOK Guide в табличній формі (Таблиця 2).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою формування перспектив подальших розвідок у даному напрямі надамо деякі пояснення до Таб-

лиці 2 та зробимо висновки відповідно до результатів досліджень. Як видно з таблиці 2 є певні зміни в структурі документу. Так, п'ята редакція була побудована навколо 10 областей знань і 5 груп процесів, шоста редакція зберігає ту ж структуру, але додає акцент на стратегічні аспекти управління, у той же час сьома редакція замінила цю структуру на принципи та домени управління проектами, що забезпечує більшу гнучкість. Щодо орієнтації, то п'ята і шоста редакції зосереджені на процесах і областях знань, тоді як сьома редакція переміщується до принципово-орієнтованого підходу. У той же час змінився й методологічний підхід: п'ята і шоста редакції дотримуються процесно-орієнтованого підходу, тоді як сьома редакція впроваджує принципово-орієнтований підхід, що дозволяє більшу адаптацію до змін.

Що торкається критерію гнучкості, то зауважимо, що і п'ята і шоста редакції мають жорстку структуру, тоді як сьома редакція дозволяє більшу адаптацію через гнучкість в підходах і методологіях. У той же час у сьомій редакції системне мислення стає центральним елементом, тоді як у попередніх редакціях воно було менш явно включене. Також, слід зауважити, що п'ята і шоста редакції мають обмежену адаптивність, тоді як сьома редакція підтримує адаптивний підхід до управління проектами.

Урахування інтеграції інноваційних підходів показує, що п'ята редакція мало акцентує на інноваціях, шоста редакція розширює цей аспект, а сьома редакція надає високу підтримку новим технологіям і підходам. При цьому у п'ятій і шостій редакціях управління ризиками є частиною процесів, а в сьомій редакції воно інтегроване в принципи і домени. Питання етики і професійної відповідальності показують, що п'ята і шоста редакції зазначають ці аспекти, а сьома редакція підкреслює їхню важливість. І, наприкінці, оцінюючи вплив концепції сталого розвитку, зауважимо, що п'ята і шоста редакції не акцентують на ній, тоді як сьома редакція включає принципи сталого розвитку, зокрема екологічний і соціальний аспекти.

Перспективи подальших досліджень полягають в удосконаленні процесів розвитку стандартизації в проектному менеджменті, розроблення шляхів реалізації реальних проектів на їх основі в умовах викликів сьогодення.

Література:

1. Шпильовий В. Д., Школяр С. П. Еволюція основних міжнародних стандартів в сфері управління проектною діяльністю інноваційних систем. Ресурсно-орієнтоване навчання в "3D": доступність, діалог, динаміка: збірник тез доповідей IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 лютого 2024 року). Полтава: ФКУЕП ПДАУ, 2024. С. 146—151. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/23136>

2. Школяр С.П., Шпильовий В.Д., Бабенко І.В. Стандарти в проектному менеджменті: маркетингові інновації та зміни в методології бізнес-процесів та управління проектами. Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXXI КАРІШИНСЬКІ ЧИТАННЯ): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 110 річниці університету (м. Полта-

ва, 30—31 травня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2024. С. 190—193.

3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management — Seventh Edition. ANSI/PMI 99-001-2021. 2021. 274 p.

References:

1. Shpylovy, V. D. and Shkoliar, S. P. (2024), "Evolution of the main international standards in the field of management of project activities of innovative systems", *Resursno-orientovane navchannia v "3D": dostupnist', dialoh, dynamika: zbirnyk tez dopovidej IV Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* [Resource-oriented learning in "3D": accessibility, dialogue, dynamics: a collection of abstracts of reports IV International. science and practice Internet Conf.], FKUEP PDAU, Poltava, Ukraine, February 22—23, pp. 146—151. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/23136>

2. Shkoliar, S.P. Shpilovy, V.D., and Babenko, I.V. (2024), "Standards in project management: marketing innovations and changes in the methodology of business processes and project management", *Metodyka navchannia pryrodnychkh dystsyplin u serednij ta vyschij shkoli (XXXI KARYSHYN'S'KI ChYTANNYA): materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii, prysviachenoi 110 richnytsi universytetu* [Methods of teaching natural sciences in secondary and higher schools (XXXI KARYSHYN READINGS): materials of the International scientific and practical conference dedicated to the 110th anniversary of the university], PNPU named after V.G. Korolenko, Poltava, Ukraine, May 30—31, pp. 190—193.

3. Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management, Seventh Edition, ANSI/PMI 99-001-2021, Project Management Institute, USA.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

С. О. Шут,
к. е. н., докторант, Класичний приватний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0216-4656>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.127

ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

S. Shut,
PhD in Economics, Doctoral student, Classical Private University

TRANSFORMATION OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE DIGITAL ECONOMY

Стаття присвячена актуальній проблемі інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва, як невід'ємної частини трансформації сучасних суспільних процесів. Відзначено, що економічні відносини внаслідок цифровізації переживають період радикальних змін, які вимагають нового підходу до дослідження і управління. У цьому контексті, акцентовано потребу глибокого аналізу трансформаційних процесів, які відбуваються в сфері інновацій та інвестицій, а також їхнього впливу на ефективність та конкурентоспроможність підприємств, які доцільно закладати у сучасні бізнес-моделі.

Обґрунтовано, що цифрова економіка характеризується швидкими технологічними змінами, новими бізнес-моделями, зростанням значення даних та інформаційних технологій. Внаслідок її існування з'являються нові можливості для інновацій, що потребують адекватного їх впровадження і своєчасної комерціалізації підприємцями. Акцентовано, що процеси цифрової трансформації у підприємстві є складними за своєю природою через поєднання значної кількості чинників. Запропоновано брати до уваги не лише здатність підприємницьких структур використовувати такі технології в своїй діяльності (інвестиційна складова цифрової трансформації), але й розглядати ці технології одночасно результатом підприємництва — розробка цифрових технологій, їх постійна модернізація та удосконалення (інноваційна складова цифрової трансформації).

Акцентовано важливість для цифрової трансформації виявлення опору з боку суспільства до цифровізації, що забезпечуватиме підвищення рівня суспільного усвідомлення важливості змін та їх сприйняття суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами. Акцентовано, що трансформація під впливом цифрових технологій змінює розуміння природи підприємництва, що зумовлене низкою чинників, здатних впливати як на розвиток цифрових технологій загалом, так і на спроможність їх впровадження в бізнес-моделях, тобто охоплює процеси інноваційно-інвестиційного розвитку економіки. Встановлено, що опір суспільства відповідним змінам від цифровізації зумовлений індивідуальним страхом старіння навичок людини, необхідністю

постійного оновлення знань, пізнання нової природи речей, що стає значним стримувачем позитивних змін в організації підприємницької діяльності, позбавлення чи полегшення перебігу рутинних процесів, уникнення дублювання та надмірного навантаження та, з іншого боку. Розкриті передумови виникнення цифрової трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва та визначені групи чинників формування сприятливого середовища для цифрової трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.

The article addresses the pressing issue of innovation and investment development in entrepreneurship as an integral part of the transformation of modern societal processes. It highlights that economic relations, due to digitalization, are undergoing a period of radical changes that require a new approach to research and management. In this context, the need for a thorough analysis of transformational processes occurring in the fields of innovation and investment, as well as their impact on the effectiveness and competitiveness of enterprises, which should be incorporated into modern business models, is emphasized.

It is justified that the digital economy is characterized by rapid technological changes, new business models, and the increasing importance of data and information technologies. The existence of the digital economy creates new opportunities for innovation, which require adequate implementation and timely commercialization by entrepreneurs. It is noted that the processes of digital transformation in entrepreneurship are complex by nature due to the combination of numerous factors. It is suggested to consider not only the ability of entrepreneurial structures to utilize such technologies in their activities (the investment component of digital transformation) but also to view these technologies as a result of entrepreneurship—namely, the development, continuous modernization, and improvement of digital technologies (the innovation component of digital transformation).

The importance of identifying societal resistance to digitalization for the digital transformation process is emphasized, as this will enhance public awareness of the importance of changes and their acceptance by business entities and citizens. It is stressed that the transformation influenced by digital technologies changes the understanding of the nature of entrepreneurship, driven by a range of factors that affect both the development of digital technologies in general and their implementation in business models, encompassing the processes of innovation and investment development in the economy. It is established that societal resistance to changes from digitalization is driven by individual fear of skill obsolescence, the necessity for constant knowledge updates, and the learning of new aspects, which acts as a significant barrier to positive changes in organizing entrepreneurial activities, streamlining or easing routine processes, avoiding duplication and excessive burden, and on the other hand. The prerequisites for the emergence of digital transformation in innovation and investment development in entrepreneurship are explored, and groups of factors contributing to a favorable environment for digital transformation in innovation and investment development in entrepreneurship are identified.

Ключові слова: цифровізація, цифрові технології, інноваційно-інвестиційний розвиток, підприємництво, трансформація, цифрова трансформація, економіка, управління.

Key words: digitalization, digital technologies, innovation and investment development, entrepreneurship, transformation, digital transformation, economy, management.

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

У ХХІ столітті цифрова економіка стала основою глобальних економічних трансформацій, що значною мірою вплинуло на всі сфери господарської діяльності. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємництва, як

невід'ємна частина цієї трансформації, переживає період радикальних змін, які вимагають нового підходу до дослідження і управління. У цьому контексті, зокрема, постає потреба в глибокому аналізі трансформаційних процесів, які відбуваються в сфері інновацій та інвестицій, а також їхнього впливу на ефективність та конкурентоспроможність підприємств, закладених у сучасних бізнес-моделях.

Цифрова економіка характеризується швидкими технологічними змінами, новими бізнес-моделями, зростанням значення даних та інформаційних технологій. З'являються нові можливості для інновацій, що потребують адекватного їх впровадження і своєчасної комерціалізації. У зв'язку з цим, підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх інноваційних стратегій та інвестиційних підходів до нових умов. Відтак, питання дослідження інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки є надзвичайно актуальним.

Актуальність даної теми також зумовлена кількома важливими факторами. По-перше, глобальні тенденції демонструють значне збільшення інвестицій у цифрові технології, що впливають на всі аспекти бізнес-процесів. Бізнеси, які успішно інтегрують інновації та адаптуються до нових цифрових реалій, отримують конкурентні переваги, покращують свою ефективність і забезпечують стійкий розвиток. По-друге, вплив цифрових технологій на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств потребує його розгляду в контексті як теоретичних, так і практичних аспектів. Інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн, великі дані (Big Data) та інші технології, потребують нових підходів до управління інвестиціями та реалізації інноваційних проєктів.

Значимість цієї проблеми для сучасного етапу полягає в тому, що ефективне використання цифрових технологій та інновацій є критично важливим для забезпечення економічної стійкості та зростання бізнесу. У країнах з розвинутою цифровою інфраструктурою та розвиненими ринками інноваційні стратегії та інвестиційні рішення стають основою для конкуренції. В Україні, де процеси інноваційного розвитку та цифровізації набирають обертів, дослідження цієї теми має особливе значення. Правильне розуміння та впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій цифровізації може стати ключовим чинником для розвитку національного підприємництва та поліпшення його конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Таким чином, проблема трансформацій інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки є надзвичайно важливою як для теоретичних досліджень, так і для практичних рекомендацій. Вона вимагає комплексного підходу, який враховує динаміку технологічних змін, еволюцію бізнес-моделей та інвестиційних стратегій, що визначають ефективність сучасного підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як уже зазначалося, питання цифрової трансформації набуває значення для інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва, що підтверджується увагою з боку значного кола дослідників. Зокрема, активно займаються такими дослідженнями вчені за наступними напрямками: дослідженнями впливу технологій на розвиток економічних систем різних рівнів (Дергачова Г. М., Колешня Я. О. [1], Матвейчук Л. О. [2], Новицька М.В. [3], Піжук О. І. [4], Якушко І. [5]), впливу цифровізації на бізнес-моделі підприємництва (Величко К. Ю., Цибульська Е.І. [6], Котарба М. (Kotarba M. [7])), викликів цифровізації, які пов'язані з інноваційно-

інвестиційними процесами у бізнесі (Бабенко К., Ярмош О., Малихіна Я., Федорова Я. [9], Грігерман Є. [10]) та інші українські та іноземні дослідники.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Однак, незважаючи на численні вагомі дослідження трансформації структури національної економіки під впливом зміни параметрів інноваційно-інвестиційного розвитку внаслідок цифровізації, враховуючи трансформаційну природу таких перетворень, постійно виникають нові аспекти впливу інформаційних технологій на економічні процеси, зростає їхня вагомість для розвитку підприємництва. Означене вимагає проведення додаткових досліджень у цьому напрямі. Особливо актуальними залишаються питання ідентифікації базових передумов трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Також важливими та недостатньо вивченими залишаються фактори, які впливають на поширення та використання цифрових технологій у бізнес-моделях підприємництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є поглиблення теоретичних положень поширення та використання цифрових технологій у бізнес-моделях підприємництва, а саме ідентифікації базових передумов трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Насамперед, розкриття передумов поширення та використання цифрових технологій у бізнес-моделях підприємництва, ідентифікації базових передумов трансформації його інноваційно-інвестиційного розвитку передбачає конкретизації сутності самої цифрової трансформації. У науковій літературі сьогодні представлено широкий спектр різноманітних поглядів на розуміння природи цифрової трансформації. Аналіз та їх систематизація дають підстави стверджувати, що цифрова трансформація є процесом змін у моделі функціонування окремих систем, їх компонентів та взаємозв'язків між ними, що зумовлене активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процеси [2; 5, с. 78]. Можна впевнено погодитись, що загалом "процес цифрової трансформації характеризується переходом від оптимізації до революційних змін" [1, с. 283].

Зауважимо, що цифрова трансформація стає рушійною силою змін економічних процесів, оскільки є процесом глибинних перетворень у способах функціонування підприємництва завдяки впровадженню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вона охоплює перехід від традиційних бізнес-моделей до нових форм організації та управління, які базуються на цифрових технологіях. Цей процес впливає на всі аспекти підприємництва, включаючи стратегію, бізнес-



Рис. 1. Передумови виникнення цифрової трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [1, 6—8].

процеси, продукцію та послуги, а також відносини з клієнтами та постачальниками. У цьому контексті інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства стає ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стійкого росту.

Своєю чергою, інноваційно-інвестиційний розвиток в умовах цифрової економіки визначається комплексним підходом до інтеграції інноваційних технологій та стратегій з метою оптимізації бізнес-процесів і підвищення їх ефективності, що впливає із природи такого розвитку. Основними аспектами інноваційно-інвестиційного розвитку за поглядами значної кількості дослідників на різних віхах трансформації економічної системи [2, 4, 8] є:

- впровадження інноваційних технологій, що розширює можливості підприємства використовувати та впроваджувати нові цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, великі дані, Інтернет речей (IoT), які відкривають нові горизонти для покращення продуктів і послуг, автоматизації процесів та підвищення оперативної ефективності;

- в умовах цифрової трансформації підприємства повинні адаптувати свої інвестиційні стратегії, щоб підтримувати розвиток нових технологій та забезпечувати фінансову стабільність. Це включає інвестиції в розробку нових продуктів, модернізацію існуючих систем та інтеграцію нових цифрових рішень;

- цифрова трансформація вимагає змін у корпоративній культурі та управлінських практиках. Підприємства мають забезпечити відповідність внутрішніх процесів новим цифровим реаліям, що часто потребує перепідготовки персоналу, змін у структуруванні процесів та адаптації до нових умов ринку.

Зауважимо, що цифрові інновації значною мірою впливають на підприємництво, оскільки:

- здатні покращувати ефективність внаслідок того, що впровадження цифрових рішень може значно підвищити ефективність бізнес-процесів через автоматизацію, оптимізацію ресурсів і зменшення витрат;

- розширюють ринки, оскільки нові цифрові платформи і технології дають змогу підприємствам виходити на нові ринки, зокрема через електронну комерцію та цифрові канали продажу;

- забезпечують конкурентні переваги за рахунок того, що інновації у сфері цифрових технологій можуть

створювати унікальні конкурентні переваги, завдяки яким підприємства можуть запропонувати нові продукти і послуги, які відповідають актуальним потребам споживачів.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації є комплексним і багатограним процесом, що передбачає інтеграцію новітніх технологій та адаптацію інвестиційних стратегій. Цей розвиток є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств та ефективності підприємства у цифровій економіці.

Розуміння сутності цього процесу забезпечує підприємству ефективне управління змінами та реалізацію інноваційних можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Разом з тим, цифрові технології проникали у підприємницьку діяльність поступово, створюючи потенціал їх активного сучасного поширення. Базові передумови виникнення та розвитку цифрової трансформації підприємства подано на рис. 1.

Варто зауважити, що процеси цифрової трансформації у підприємстві є складними за своєю природою через поєднання значної кількості чинників, оскільки для їх виникнення має бути не лише здатність у підприємницьких структур використовувати такі технології в своїй діяльності (інвестиційна складова цифрової трансформації), але й ці технології одночасно є результатом підприємництва — розробка цифрових технологій, їх постійна модернізація та удосконалення (інноваційна складова цифрової трансформації).

Акцентуємо, що для цифрової трансформації ключову роль відіграє суспільне усвідомлення важливості змін та їх сприйняття без надмірного опору з боку суспільства. Особливо це стосується суб'єктів підприємницької діяльності та громадян. Таке твердження пов'язане з тим, що орім передумов виникнення цифрових технологій вагомим значення набуває їх поширення у всі сфери життєдіяльності суспільства. Трансформація під впливом цифрових технологій змінює розуміння природи підприємництва, що зумовлене низкою чинників, здатних впливати як на розвиток цифрових технологій загалом, так і на спроможність їх впровадження в бізнес-моделях, тобто охоплює процеси інноваційно-інвестиційного розвитку економіки. І, з одного боку, опір суспільства відповідним змінам від цифровізації внаслідок страху, обумовлюється трансформацією вимог до навичок людини, необхідністю постійного оновлення знань, пізнання нової природи речей, що стає значним стримувавцем позитивних змін в організації підприємницької діяльності, позбавлення чи полегшення перебігу рутинних процесів, уникнення дублювання та надмірного навантаження та, з іншого боку, є досить індивідуальним, суб'єктивним явищем, який визначається креативністю у підприємницьких структурах. Саме окреслений дуалізм цифрової трансформації підприємництва зумов-

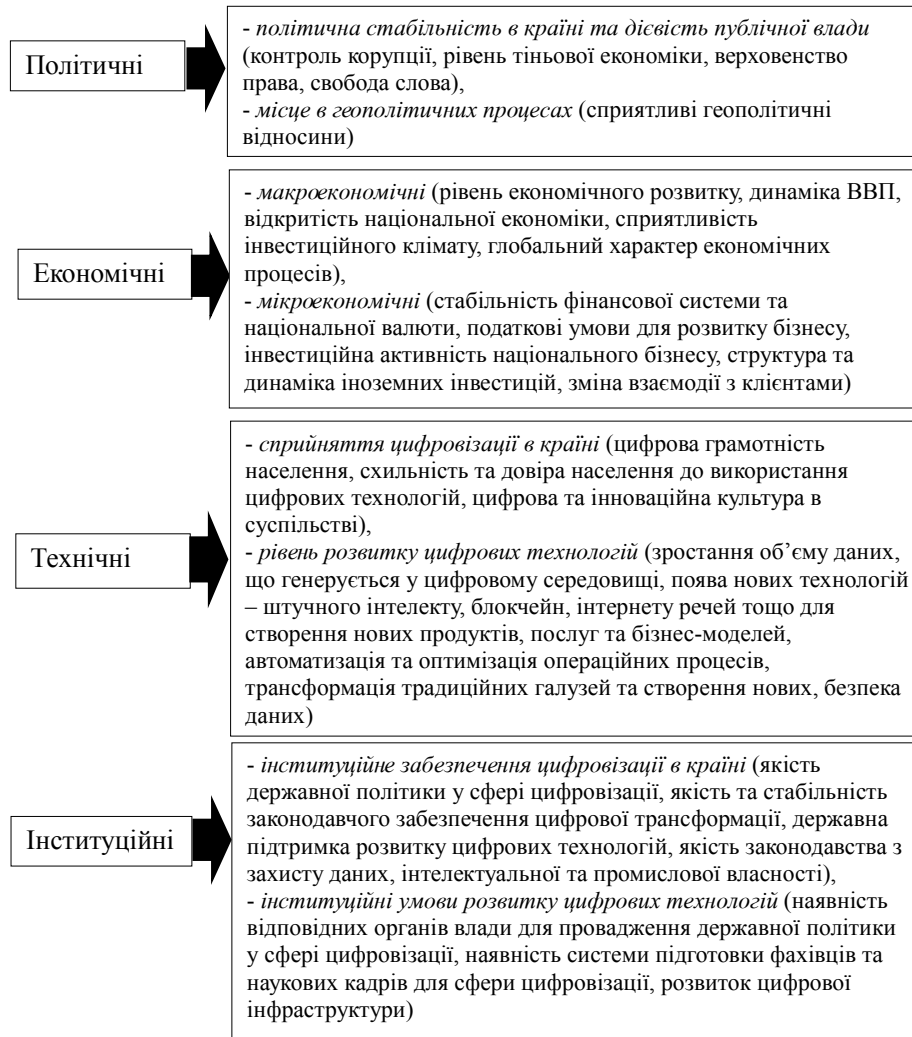


Рис. 2. Групи чинників формування сприятливого середовища для цифрової трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва

Джерело: складено автором за даними [9—10].

лює складність виявлення більшості чинників в цій сфері. Окрім того чинники можуть різнитись між країнами, рівнем сприйняття та використання цифрових технологій у суспільстві, економічними умовами для їх поширення. Проте, розглядаючи цифрову трансформацію з позицій впливу на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємництва як цілісний об'єкт дослідження, є змога виокремити основні групи чинників формування середовища для сприйняття цифровізації (рис. 2).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, підсумовуючи, доцільно зауважити, що трансформація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки є критично важливим аспектом сучасного економічного середовища, який суттєво впливає на конкурентоспроможність та сталий розвиток бізнесу. Цифрова економіка, характеризуючись проникненням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, створює нові можливості та виклики для формування адекватної реаліям часу бізнес-моделей реалізації підприємництва. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємництва в даних умовах набуває особливого значення через необхідність адап-

тації до швидко змінюваного технологічного середовища, підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення сталості конкурентних переваг.

Однією з ключових складових трансформації є інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей, які змінюють способи управління бізнесом і ведення господарської діяльності. Інвестиції в ці технології стають важливим фактором для підвищення продуктивності та впровадження нових бізнес-моделей, що дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та споживчих потреб.

Таким чином, розуміння процесів трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку в контексті цифрової економіки є необхідними для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і їх здатності до сталого розвитку в сучасному динамічному середовищі.

Література:

1. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>

2. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 116—127. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-18>.

3. Новицька М.В. Порівняльний аналіз визначень терміну "цифрова економіка". Економіка і організація управління. 2022. № 2 (46). С. 183—189. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.2.18

4. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. № 2. С. 84—91. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).84-91](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).84-91)

5. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (28). С. 75—82. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82.

6. Величко К. Ю., Цибульська Е.І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. Випуск № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

7. Kotarba M. Digital transformation of business models. Foundations of Management. 2018. Vol. 10. Pp. 123—142. DOI: 10.2478/fman-2018-0011

8. I-scoop, "Digital transformation: online guide to digital business transformation". URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (Accessed 01 September 2024)

9. Babenko K., Iarmosh O., Malykhina Y., Fedorova Y. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2019. № 1 (28). С. 234—244. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i28.161941>

10. Грігерман Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 54—60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-7>

References:

1. Derhachova, H.M., and Koleshnia, Ya.O. (2020), "Digital business transformation: essence, signs, requirements and technologies", Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut", Vol. 17, pp. 280—290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>

2. Matveichuk, L.O. (2018), "Digital economy: theoretical aspect", Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, Vol. 4, pp. 116—127. <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-18>

3. Novytskaya, M. (2022), "Comparative analysis of definitions of the term "digital economy", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, Vol. 2 (46), pp. 183—189. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.18>

4. Pizhuk, O.I. (2018), "Digitalization as a change in the paradigm of economic systems development", Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho universytetu, Vol. 2, pp. 84—91 DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).84-91](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).84-91)

5. Yakushko, I. (2021), "Essence and peculiarities of digital transformation", Problems and prospects of economics and management, Vol. 4 (28), pp. 75—82. doi: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82.

6. Velychko, K., and Tsybul'ska, E. (2023), "Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy", Economy and Society, vol. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.

7. Kotarba, M. (2018), "Digital transformation of business models", Foundations of Management, Vol. 10, pp. 123—142. DOI: 10.2478/fman-2018-0011

8. I-scoop (2024), "Digital transformation: online guide to digital business transformation", available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (Accessed 01 September 2024).

9. Babenko, K., Iarmosh, O., Malykhina, Y., and Fedorova, Y. (2019), "Innovation and investment development of Ukrainian industry", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, Vol. 1 (28), pp. 234—244. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i28.161941>.

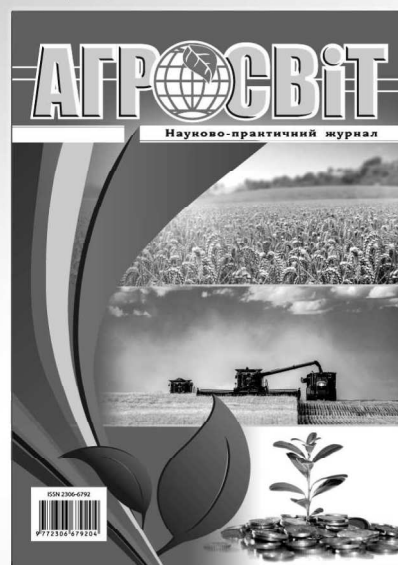
10. Grigerman, E. (2024), "Innovation and investment development: essence and conceptual approaches", Kyiv Economic Scientific Journal, Vol. 4, pp. 54—60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-7>.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. Ф. Якимчук,
к. держ. упр., керівник групи розрахунків відділу бізнес-систем
ПРАТ "Рівнеобленерго", м. Рівне, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0960-8835>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.133

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ І ВЛАДИ У СФЕРІ ДОСЯГНЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

О. Yakymchuk,
PhD in Public Administration, Head of the Group of Calculations of Business Systems Division
of the Information Technologies and Telecommunications Department, PJSC "Rivneoblenergo", Rivne, Ukraine

FORMATION OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF PARTNERSHIP RELATIONS
BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT IN THE FIELD OF ACHIEVING ENERGY SECURITY

Публічно-приватне партнерство є формою співпраці, за якої держава й приватні компанії об'єднують ресурси для реалізації проектів у сфері енергетики. Тому формування інституціонального середовища партнерських відносин між бізнесом і владою є критично важливим для досягнення енергетичної безпеки. Співпраця на основі публічно-приватного партнерства, спільних інвестицій та інноваційних проектів може не лише забезпечити стабільність енергопостачання, але й сприяти переходу до сталого розвитку. В умовах глобальних викликів такі відносини стають фундаментом для розвитку національних економік та забезпечення безпеки. У роботі автором проаналізовано витрати провідних країн на енергетичну безпеку. Фінансування на розвиток енергетичних проектів та програм у кожній країні є істотними, причому лідерами є Китай (40 млрд дол.) і США (30 млрд дол.). Інвестиції в енергетичну інфраструктуру становлять у цих країнах відповідно 200 та 120 млрд дол. у 2023 році. Такий досвід буде надзвичайно корисним Україні в складних умовах воєнного стану. Нині очевидним в Україні є створення структури, на яку покладатиметься функція виконавця державної політики у сфері використання моделей партнерства бізнесу і влади для реалізації інфраструктурних програм, тобто, така структура повинна взяти на себе всі поточні питання, пов'язані з ініціюванням, підготовкою, реалізацією і супроводом проектів.

Задля досягнення енергетичної безпеки необхідне формування партнерських відносин між урядом та приватним сектором. В основі цих відносин покладено такі принципи як: спільне фінансування й інвестування; спільні проекти у сфері інновацій; стандартизація й регулювання. Уряд та бізнес спільно працюють над розробленням стандартів й нормативно-правових актів, які сприятимуть підвищенню ефективності й екологічності енергетичних процесів. Інституціональне середовище партнерських відносин між бізнесом і владою має формуватися на основі комплексного підходу, що повинно охоплювати політичні, економічні й правові аспекти: політична підтримка; економічні механізми стимулювання; правове регулювання.

Public-private partnership is a form of cooperation in which the state and private companies pool resources to implement energy projects. Therefore, the formation of an institutional environment of partnership between business and the government is critically important for achieving energy security. Cooperation based on public-private partnerships, joint investments and innovative projects can not only ensure the stability of energy supply, but also contribute to the transition to sustainable development. In the face of global challenges, such relations become the foundation for the development of national economies and ensuring security. In the work, the author analyzed the expenditures of the leading countries on energy security. Funding for the development of energy projects and programs in each country is substantial, with China (\$40 billion) and the United States (\$30 billion) leading the way. Investments in energy infrastructure in these countries amount to 200 and 120 billion dollars, respectively in 2023. Such experience will be extremely useful for Ukraine in the difficult conditions of martial law. Currently, it is obvious in Ukraine to create a structure that will rely on the function of the executor of state policy in the field of using models of partnership between business and government for the implementation of infrastructure programs, i.e., such a structure should take over all current issues related to the initiation, preparation, implementation and project support.

In order to achieve energy security, it is necessary to form partnerships between the government and the private sector. These relations are based on the following principles: joint financing and investment; joint projects in the field of innovation; standardization and regulation. The government and business are working together on the development of standards and regulations that will contribute to increasing the efficiency and environmental friendliness of energy processes. The institutional environment of partnership between business and the government should be formed on the basis of an integrated approach, which should cover political, economic and legal aspects: political support; economic mechanisms of stimulation; legal regulation.

Ключові слова: інституціональне середовище, енергія, безпека, державно-приватне партнерство, сталий розвиток.

Key words: institutional environment, energy, security, public-private partnership, sustainable development.

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

Енергетична безпека є одним із ключових аспектів національної безпеки кожної держави. Забезпечення стабільного доступу до енергоресурсів, розвиток інфраструктури та диверсифікація енергопостачання є важливими завданнями для сучасних урядів та бізнес-структур. В умовах зростаючих викликів, таких як зміни клімату, геополітична нестабільність та інтенсивне використання викопних видів палива, виникає потреба у формуванні ефективного інституціонального середовища партнерських відносин між бізнесом та владою для досягнення енергетичної безпеки.

Енергетична безпека передбачає наявність надійної, стійкої та доступної системи енергозабезпечення, яка здатна відповідати потребам національної економіки та населення. Основними складовими енергетичної безпеки є такі:

— диверсифікація енергопостачання: зменшення залежності від одного постачальника енергоресурсів шляхом розширення джерел енергії, таких як відновлювальні джерела (сонячна, вітрова енергія), атомна енергетика та розробка нових технологій зберігання енергії.

— інновації в енергетичному секторі: розвиток нових технологій та підходів до використання енергоресурсів, таких як енергоефективність, смарт-гриди та декарбонізація.

— ефективне регулювання та державна політика: формування політики, яка сприяє стабільності та розвитку енергетичного сектора через відповідне регулювання, інвестиційні стимули та державні програми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки набули популярності дослідження щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері енергетичної безпеки [1—6]. Науковці [5; 6; 7; 8; 9; 10] визнають, що інвестиції у державно-приватне

Таблиця 1. Витрати провідних країн на енергетичну безпеку*

Країна	Інвестиції в енергетичну інфраструктуру (млрд дол.)	Витрати на відновлювальні джерела енергії (млрд дол.)	Витрати на енергоефективність (млрд дол.)	Витрати на дослідження і розвиток в енергетиці (млрд дол.)
Китай	200	160	60	40
США	120	150	45	30
Індія	80	70	25	5
Японія	60	55	30	12
Німеччина	45	50	20	10
Велика Британія	40	45	18	8
Франція	35	40	15	7
Канада	25	35	12	6

*Статистичні дані за 2023 рік.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 6; 7; 11].

партнерство сфери енергетики мають ключове значення для зменшення залежності від викопних видів палива та покращення екологічної ситуації. Інша група фахівців, зокрема [3; 4; 11; 12] підкреслюють необхідність модернізації енергетичної інфраструктури, формування інституційного середовища державно-приватного партнерства у сфері енергетичної безпеки. Таким чином, різні вчені надають різнобічний аналіз проблемі розвитку державно-приватного партнерства у сфері енергетичної безпеки, що дозволяє всебічно оцінити стан і перспективи формування інституційного середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Запропонувати основні шляхи співпраці бізнесу і влади у досягненні енергетичної безпеки в сучасних умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічно-приватне партнерство (PPP) є формою співпраці, за якої держава й приватні компанії об'єднують ресурси для реалізації проектів у сфері енергетики. Вона дозволяє подолати бар'єри, пов'язані з великими інвестиціями та ризиками в енергетичному секторі.

Витрати провідних країн на енергетичну безпеку наведено у табл. 1. Таблиця демонструє глобальний акцент на розвиток стійких джерел енергії та інвестиції в новітні технології для забезпечення енергетичної безпеки. Як видно, суми фінансування на розвиток енергетичних проектів та програм у кожній країні є істотними, причому лідерами є Китай (40 млрд дол.) і США (30 млрд дол.). Інвестиції в енергетичну інфраструктуру становлять у цих країнах відповідно 200 та 120 млрд дол. у 2023 році.

Індія також виділяє значні кошти на енергетичну інфраструктуру (80 млрд дол.), але витрачає менше на дослідження і розвиток (5 млрд дол.). Німеччина, Велика Британія та Франція мають відносно схожі витрати на відновлювальні джерела енергії та енергоефективність, хоча Німеччина і Франція інвестують більше у розвиток інфраструктури. Канада має найнижчі витрати серед представлених країн, зосереджуючи основні інвестиції на відновлювальних джерелах енергії та інфраструктурі.

Для досягнення енергетичної безпеки необхідне формування партнерських відносин між урядом та приватним сектором. В основі цих відносин роковано такі принципи як:

— спільне фінансування й інвестування: держава може створювати стимули для приватного сектору, такі як субсидії, податкові пільги або державні гарантії, що дозволить збільшити інвестиції у енергетичну інфраструктуру та інновації.

— спільні проекти у сфері інновацій: бізнес та влада можуть спільно інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій у сфері енергетики, таких як зелені технології або нові способи зберігання енергії.

— стандартизація й регулювання: Уряд та бізнес спільно працюють над розробленням стандартів й нормативно-правових актів, які сприятимуть підвищенню ефективності та екологічності енергетичних процесів.

Варто зауважити, що інституціональне середовище партнерських відносин між бізнесом і владою має формуватися на основі комплексного підходу, що повинно охоплювати політичні, економічні й правові аспекти:

— політична підтримка: важливу роль відіграє державна політика, що сприяє створенню умов для розвитку енергетичного сектору. Важливою є прозорість процесів ухвалення рішень, що сприяє довірі бізнесу до державних інститутів.

— економічні механізми стимулювання: податкові пільги, субсидії, державні гранти та гарантії, які стимулюють приватні компанії до участі в енергетичних проєктах.

— правове регулювання: створення законодавчої бази для публічно-приватних партнерств, захисту інтересів інвесторів та забезпечення прозорості процесів.

Формування інституціонального середовища вимагає подолання низки певних викликів, таких як:

— недостатня координація між владою й бізнесом — відсутність чіткої стратегії й координації між урядовими структурами та приватними компаніями гальмує процеси впровадження енергетичних проєктів.

— політична нестабільність: у країнах зі нестабільною політичною ситуацією ризики для бізнесу значно зростають, що ускладнює інвестування в довгострокові енергетичні проєкти.

— екологічні виклики — переходи до нових джерел енергії можуть супроводжуватися екологічними наслідками, такими як виснаження природних ресурсів чи забруднення довкілля.

Проте, незважаючи на ці виклики, перспективи партнерських відносин між бізнесом та владою у сфері енергетичної безпеки є досить обнадійливими. Завдяки співпраці можна досягти таких успіхів та позитивних моментів:

— розвиток зеленої енергетики: спільні зусилля влади й бізнесу можуть сприяти переходу до відновлювальних джерел енергії, зменшенню викидів парникових газів та розвитку сталої економіки.

— підвищення енергоефективності: завдяки впровадженню інновацій та нових технологій можна суттєво підвищити енергоефективність як на рівні підприємств, так і домогосподарств.

— модернізація інфраструктури: спільні інвестиції дозволять оновити енергетичну інфраструктуру, зробивши її більш стійкою та надійною.

Важливими напрямками діяльності уряду України сьогодні, в умовах воєнного стану, є модернізація інфраструктурних галузей України. Ефективність використання моделей державно-приватного партнерства для залучення інвестицій та операторів до інфраструктурних проектів, свідчить більше про негативні результати від впровадження партнерства. До причин, які привели до таких наслідків, можна віднести відсутність урядового регулювання "ринку" державно-приватного партнерства в Україні. Європейська практика свідчить, що для налагодження правильної державної політики у відносинах з приватними партнерами в рамках реалізації інфраструктурних проектів необхідно створити окремий підрозділ, який займався б виключно розвитком партнерських відносин бізнесу і влади в Україні. Основною його метою має стати координація діяльності державної політики у сфері партнерських відносин бізнесу і влади. Існуючий досвід України свідчить про необхідність створення єдиного державного механізму регулювання розвитку партнерства бізнесу і влади в нашій країні. Юридична основа створення єдиного державного органу, відповідального за партнерських відносин бізнесу і влади, міститься в Законі України "Про державно-приватне партнерство", де прописано призначення КМУ єдиного органу, відповідального за державну політику в сфері партнерських відносин бізнесу і влади [4; 6; 11].

Як демонструє світовий досвід, створити якісну систему підтримки та здійснення контролю за проектами, що мають велике значення для соціально-економічного розвитку країни, можливо лише шляхом інституційних рішень, яким є створення спеціалізованого Центру розвитку партнерства бізнесу і влади на базі департаменту інвестиційної та інноваційної діяльності Міністерства економіки України та підпорядкованого Кабінету Міністрів України [7; 9; 10].

Метою діяльності зазначеного Центру розвитку партнерства бізнесу і влади має стати створення ефективного механізму відбору, підготовки, експертизи та допомоги у реалізації інфраструктурних проектів, які мають велике значення для соціально-економічного розвитку України. Центр повинен відповідати за роз-

роблення методології управління проектами всередині організації. Це включає розроблення процедур, керівництв тощо. Така функція стає актуальною на етапах подальшої еволюції роботи Центру, коли в організації сформовано уявлення про філософію проектного менеджменту і є розуміння вигод від методології [6; 8; 9].

Центр з розвитку партнерства бізнесу і влади має пропонувати прозорий доступ до звітності проектів та відпрацьовану методологію управління портфелем проектів для вищого керівництва. Перше досягається стандартизацією звітності та єдиним інформаційним простором Центру з розвитку партнерства бізнесу і влади, друге — власне, не результат впровадження Центру, а частина загальноорганізаційної філософії державно-приватного партнерства. Основним кінцевим результатом процедури аналізу проекту партнерства бізнесу і влади має стати короткий звіт про висновки його техніко-економічного обґрунтування.

Очевидним є створення структури, на яку покладатиметься функція виконавця державної політики у сфері використання моделей партнерства бізнесу і влади для реалізації інфраструктурних програм, тобто, така структура повинна взяти на себе всі поточні питання, пов'язані з ініціюванням, підготовкою, реалізацією і супроводом проектів [4; 5; 8].

У той же час міністерства і відомства, що не володіють достатньою інституціональною здатністю для реалізації таких функцій, мають виконувати характерну для них функцію щодо формування й адміністрування відповідних проектів як частини цільової політики уряду щодо інфраструктурної реновації. Іншими словами, мова йде про необхідність створення постійно діючого робочого органу з відпрацьовування всіх технічних моментів, пов'язаних із партнерством бізнесу і влади, а також реалізації проектів, включаючи підготовку необхідної технічної проектною документації і передачу її, в разі потреби, на затвердження міністерствам, відомствам, іншим органам центральної виконавчої, законодавчої і місцевої влади [9; 10]. Дана структура матиме необхідні фінансові ресурси для безперешкодного й оперативного ініціювання, розробки й експертизи нових проектів, що значно прискорить процес ідентифікації та підготовки проектів, а також зробить його менш витратнішим для українського бюджету [9; 10; 12].

Важливим елементом роботи центру з розвитку партнерства бізнесу і влади в Україні має стати створення переліку проектних консультантів, які будуть рекомендовані центром у залученні до проектів партнерства бізнесу і влади в Україні. Такий крок має на меті декілька завдань. Головним із них є зменшення політичного ризику в проектах партнерства бізнесу і влади. Іншими важливими завданнями консультанта мають стати: аналіз проектних можливостей, варіантів залучення приватного партнера, підвищення якості тендерних процедур та документів, залучення більш широкого кола інвесторів до тендеру, якісна підготовка угоди про партнерство бізнесу і влади зі чесним розподілом ризиків, повноважень та обов'язків між партнерами. На етапі практичної реалізації проекту консультант має забезпечити аналіз його стану, а саме: аналіз аудиторської інформації, якості надання послуг, сучасності технологій, які використовуються в проекті тощо. На стадії

закінчення проекту, при передачі об'єктів інфраструктури повністю в державне управління, консультант має допомогти визначити функціональний стан об'єктів та дотримання приватним партнером умов угоди.

Список консультантів повинен бути затверджений Центром та опублікований на його сайті. Дещо подібну практику використовує Національний банк України, який затвердив перелік рекомендованих аудиторів. Щоправда, він складається з представників "великої четвірки" світового аудиту, а в якості консультанта з партнерства бізнесу і влади можна залучати інвестиційні банки та інші компанії, представлені на фінансовому ринку, що збільшує коло претендентів [7; 8; 9; 11]. Створення Центру на базі департаменту інвестиційної та інноваційної діяльності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України стане значним кроком у вирішенні проблеми державної політики сприяння розвитку партнерства бізнесу і влади в Україні [1; 4]. Це рішення, яке повністю відповідатиме міжнародному досвіду розв'язання аналогічних проблем, буде фундаментом для початку комплексної політики держави щодо залучення приватного капіталу до інфраструктурних проєктів.

Центр з розвитку партнерства бізнесу і влади має стати професіональним центром державної політики, який забезпечить необхідні результати на всіх рівнях державного регулювання партнерства бізнесу і влади. На першому етапі Центр має сформувати команду односторонніх та отримати первинний досвід у практичній співпраці з приватними партнерами у сфері державно-приватного партнерства. Інше завдання Центру на першому етапі — освоєння практики збільшення публічності та стандартизації звітності в проєктах інфраструктури.

Інвестиції в енергетичну інфраструктуру включають витрати модернізації електромережі, трубопроводів, газосховищ та атомних станцій. Витрати на відновлювальні джерела енергії охоплюють проєкти у галузі сонячної, вітрової енергетики, а також розвиток гідроенергетики. Витрати на енергоефективність відносять до програм зі зменшення споживання енергії, модернізації будівель та промислових процесів. Дослідження і розвиток включають інноваційні проєкти, спрямовані на створення нових технологій у сфері енергетики (наприклад, воднева енергетика, технології акумуляції енергії тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження сформульовано основні наукові положення та висновки.

1. Публічно-приватне партнерство є формою співпраці, за якої держава й приватні компанії об'єднують ресурси для реалізації проєктів у сфері енергетики. Вона дозволяє подолати бар'єри, пов'язані з великими інвестиціями та ризиками в енергетичному секторі.

2. Формування інституціонального середовища партнерських відносин між бізнесом і владою є критично важливим для досягнення енергетичної безпеки. Співпраця на основі публічно-приватного партнерства, спільних інвестицій та інноваційних проєктів може не

лише забезпечити стабільність енергопостачання, але й сприяти переходу до сталого розвитку. В умовах глобальних викликів такі відносини стають фундаментом для розвитку національних економік та забезпечення безпеки.

3. Аналіз витрат провідних країн на енергетичну безпеку засвідчив, що суми фінансування на розвиток енергетичних проєктів та програм у кожній країні є істотними, причому лідерами є Китай (40 млрд дол.) і США (30 млрд дол.). Інвестиції в енергетичну інфраструктуру становлять у цих країнах відповідно 200 та 120 млрд дол. у 2023 році. Нині очевидним в Україні є створення структури, на яку покладатиметься функція виконавця державної політики у сфері використання моделей партнерства бізнесу і влади для реалізації інфраструктурних програм, тобто, така структура повинна взяти на себе всі поточні питання, пов'язані з ініціюванням, підготовкою, реалізацією і супроводом проєктів.

4. Задля досягнення енергетичної безпеки необхідне формування партнерських відносин між урядом та приватним сектором. В основі цих відносин покладено такі принципи як: спільне фінансування й інвестування; спільні проєкти у сфері інновацій; стандартизація й регулювання. Уряд та бізнес спільно працюють над розробленням стандартів й нормативно-правових актів, які сприятимуть підвищенню ефективності й екологічності енергетичних процесів.

Отже, інституціональне середовище партнерських відносин між бізнесом і владою має формуватися на основі комплексного підходу, що повинно охоплювати політичні, економічні й правові аспекти: політична підтримка; економічні механізми стимулювання; правове регулювання.

Література:

1. Закон України "Про електроенергетику", № 2019-VIII від 13.04.2017, BBP, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80>.
2. Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources and amending and subsequently repealing Directives 2001/77/EC and 2003/30/EC (Text with EEA relevance). European Parliament, Council of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0028>.
3. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency, amending Directives 2009/125/EC and 2010/30/EU and repealing Directives 2004/8/EC and 2006/32/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/27/oj>.
4. ARPA-E (2024). The Advanced Research Projects Agency-Energy (ARPA-E). URL: <https://arpa-e.energy.gov/>.
5. National Development and Reform Commission (China). (2020). "China's Long-term Low-carbon Development Strategy".
6. Ragwitz, M., & Huber, C. (2009). "Feed-in Tariffs in the European Union". *Renewable Energy Policy Review*, 15 (2), p. 147—158.
7. Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

8. Mitchell, C., Bauknecht, D., & Connor, P. M. (2006). Effectiveness through risk reduction: A comparison of the renewable obligation in England and Wales and the feed-in system in Germany. *Energy Policy*, 34 (3), p. 297—305.

9. Yakymchuk, A. (2024). The Carbon Dioxide Emissions' World Footprint: Diagnosis of Perspectives. *Scientific Papers of Silesian University of Technology — Organization and Management Series — Issue No. 195*. Wydawnictwo Politechniki Slaskiej. doi: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.41>.

10. Energy Consumption (2024). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/222066/projected-global-energy-consumption-by-source/>.

11. Elektricity Consumption (2024). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/267081/electricity-consumption-in-selected-countries-worldwide/>.

12. Energy Consumption in Selected countries (2024). URL: <https://www.statista.com/statistics/268151/per-capita-energy-consumption-in-selected-countries/>.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About electricity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80> (Accessed 20 September 2024).

2. European Parliament, Council of the European Union (2009), "Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources and amending and subsequently repealing Directives 2001/77/EC and 2003/30/EC (Text with EEA relevance)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0028> (Accessed 20 September 2024).

3. European Parliament, Council of the European Union (2012), "Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency, amending Directives 2009/125/EC and 2010/30/EU and repealing Directives 2004/8/EC and 2006/32/EC", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/27/oj> (Accessed 20 September 2024)..

4. The Advanced Research Projects Agency-Energy (ARPA-E) (2024), available at: <https://arpa-e.energy.gov/> (Accessed 20 September 2024).

5. National Development and Reform Commission (2020), China's Long-term Low-carbon Development Strategy, National Development and Reform Commission, Beijing, China.

6. Ragwitz, M., & Huber, C. (2009), "Feed-in Tariffs in the European Union", *Renewable Energy Policy Review*, vol. 15 (2), pp. 147—158.

7. Sachs, J. D. (2015), *The Age of Sustainable Development*, Columbia University Press, USA.

8. Mitchell, C., Bauknecht, D., & Connor, P. M. (2006), "Effectiveness through risk reduction: A comparison of the renewable obligation in England and Wales and the feed-in system in Germany", *Energy Policy*, vol. 34 (3), pp. 297_305.

9. Yakymchuk, A. (2024), "The Carbon Dioxide Emissions' World Footprint: Diagnosis of Perspectives", *Scientific Papers of Silesian University of Technology —*

Organization and Management Series, vol. 195. doi: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.41>.

10. Statista (2024), "Energy consumption worldwide from 2000 to 2019, with a forecast until 2050, by energy source", available at: <https://www.statista.com/statistics/222066/projected-global-energy-consumption-by-source/> (Accessed 20 September 2024).

11. Statista (2024), "Electricity consumption worldwide in 2022, by leading country", available at: <https://www.statista.com/statistics/267081/electricity-consumption-in-selected-countries-worldwide/> (Accessed 20 September 2024).

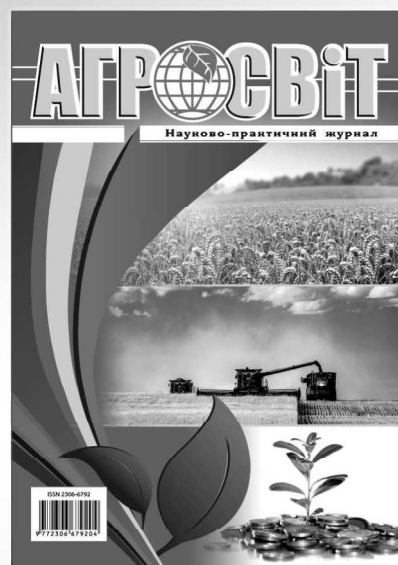
12. Statista (2024), "Energy Consumption in Selected countries", available at: <https://www.statista.com/statistics/268151/per-capita-energy-consumption-in-selected-countries/> (Accessed 20 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 658:005.8

М. Г. Бортнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>
П. В. Богомаз,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2347-6997>
Ю. О. Мац,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2745-6967>
О. Р. Паращын,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2884-7657>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.139

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

M. Bortnikova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
P. Bohomaz,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
Y. Mats,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
O. Parashchyn,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES

Адаптивні стратегії управління проєктами, засновані на методологіях Agile та Scrum, є ефективними у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Стаття досліджує ключові принципи цих методологій, їх вплив на управління проєктами та переваги впровадження. Основні принципи Agile включають акцент на взаємодії між людьми, працюючий продукт, співпрацю з клієнтами та швидку реакцію на зміни. Scrum передбачає визначені ролі, артефакти та регулярні події, які сприяють організації роботи команди. Дослідження показує, як гнучкі методології підвищують гнучкість та адаптивність команд, якість продукту через регулярні ітерації та постійний зворотний зв'язок від клієнтів. Також розглянуто покращення комунікації та співпраці в командах завдяки регулярним зустрічам та обговоренням, що сприяє швидкому вирішенню проблем і підвищенню продуктивності. Стаття аналізує короткострокове та довгострокове планування, ітеративний підхід до планування, що забезпечує адаптивність до змін. У розділі про управління ризиками детально описано процеси ідентифікації, оцінки та управління ризиками в рамках гнучких методологій. Автори дослідили, як впровадження гнучких методологій підвищує ефективність управління, продуктивність команд та задоволення потреб клієнтів. Синтез теоретичних знань і практичного досвіду створює цілісне уявлення про адаптивні стратегії управління проєктами, що включає базові принципи гнучких методологій та приклади їх успішного застосування. Перспективи подальших досліджень включають розширення застосування гнучких методологій, інтеграцію з іншими підходами до управління проєктами, вдосконалення інструментів і технологій, дослідження впливу організаційної культури та людського фактора, а також розвиток програм освіти та навчання для фахівців.

In the modern business world, success is often determined by a company's ability to quickly respond to changes. Markets are becoming increasingly dynamic, and customer requirements are constantly evolving. In this context, traditional project management approaches, which rely on detailed long-term planning and strict adherence to developed plans, often prove to be ineffective. Adaptive project management strategies based on Agile and Scrum methodologies are effective in the modern dynamic business environment. This article examines the key principles of these methodologies, their impact on project management, and the advantages of their implementation. The main principles of Agile include a focus on interactions between individuals, working products, collaboration with clients, and rapid response to changes. Scrum involves defined roles, artifacts, and regular events that facilitate team organization. The research demonstrates how flexible methodologies enhance team agility and adaptability, improve product quality through regular iterations and constant feedback from clients. It also explores the improvement of communication and collaboration within teams through regular meetings and discussions, which contribute to quick problem-solving and increased productivity. The article analyzes short-term and long-term planning, and the iterative approach to planning that ensures adaptability to changes. The risk management section provides a detailed description of the processes of identifying, assessing, and managing risks within the framework of flexible methodologies. The authors investigate how the implementation of flexible methodologies enhances management efficiency, team productivity, and client satisfaction. The synthesis of theoretical knowledge and practical experience creates a comprehensive understanding of adaptive project management strategies, including the basic principles of flexible methodologies and examples of their successful application. Prospects for further research include expanding the application of flexible methodologies, integrating them with other project management approaches, improving tools and technologies, studying the impact of organizational culture and human factors, and developing educational and training programs for professionals.

Ключові слова: гнучкі методології, ідентифікація ризиків, планування, проєктний менеджмент, ризики, Scrum, управління.

Key words: Agile methodologies, identification of risks, management, planning, project management, risks, Scrum.

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

У сучасному світі бізнесу успіх часто визначається здатністю компанії швидко реагувати на зміни. Ринки стають все більш динамічними, а вимоги клієнтів постійно змінюються. У такому контексті традиційні підходи до управління проєктами, що базуються на детальному довгостроковому плануванні та строгому дотриманні розроблених планів, часто виявляються неефективними. Адаптивне управління проєктами надає можливість оперативно коригувати дії та плани у відповідь на нові обставини, забезпечуючи тим самим гнучкість та швидкість реагування. Адаптивне управління проєктами — це підхід, що дозволяє проєктним командам швидко реагувати на зміни та непередбачувані обставини [1]. Цей підхід базується на принципах гнучкості, адаптивності та постійного вдосконалення процесів. У сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, важливість гнучких підходів стає все більш очевидною [2].

Гнучкі підходи в управлінні проєктами, зокрема методології Agile та Scrum, дають можливість ефективно управляти непередбачуваністю та швидко адаптуватися до нових умов. Вони дозволяють організаціям бути більш чутливими до змін, оперативно впроваджувати нові ідеї та технології, що значно підвищує їх конкурентоспроможність. Використання гнучких методологій дозволяє зменшити ризики, пов'язані з реалізацією проєктів, оскільки команди мають можливість швидко реагувати на потенційні проблеми та вчасно вносити необхідні корективи.

Однією з ключових переваг адаптивного управління проєктами є здатність до постійного вдосконалення процесів [3]. Гнучкі методології передбачають регулярне проведення ретроспектив, під час яких команди аналізують свою роботу, виявляють проблемні моменти та розробляють плани для їх усунення. Це сприяє постійному зростанню ефективності роботи та підвищенню якості кінцевого продукту.

Крім того, гнучкі підходи сприяють покращенню комунікації та співпраці в командах. Регулярні зустрічі, такі як щоденні стендапи та спринт-огляди, забезпечу-

ють прозорість процесів та сприяють ефективному обміну інформацією. Це допомагає уникнути непорозумінь, своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають, та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Отже, адаптивне управління проєктами дозволяє організаціям не тільки виживати в умовах постійних змін, але й активно розвиватися та досягати значних успіхів. Впровадження гнучких методологій допомагає підвищити продуктивність роботи команд, забезпечити високу якість продуктів та послуг, а також задовольнити потреби клієнтів. Завдяки цьому компанії можуть ефективно конкурувати на ринку, швидко адаптуватися до нових умов та забезпечувати свій довгостроковий успіх.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок в теорію управління проєктами підприємств зробили такі іноземні та вітчизняні науковці як Бабаєв В., Башинська І., Блага Н., Хігні Дж., Зокрема, вклад в теорію та практику використання адаптивних стратегій управління проєктами, що сприяють підвищенню ефективності роботи команд та забезпечують успішну реалізацію проєктів в умовах високої невизначеності, внесли такі вчені як [4; 5; 6]. Їхні дослідження демонструють, як гнучкі методології дозволяють знизити ризики, оптимізувати процеси та досягти високих результатів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою цієї статті є дослідження адаптивних стратегій управління проєктами, зокрема, впровадження гнучких методологій, таких як Agile та Scrum, для ефективного управління проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гнучкі методології управління проєктами, такі як Agile та Scrum, базуються на принципах, що дозволяють командам бути більш адаптивними та ефективно реагувати на зміни. Ці методології відрізняються від традиційних підходів, оскільки вони акцентують увагу на колаборації, ітеративному розвитку та постійному вдосконаленні.

Agile — це парасольковий термін, що охоплює різні підходи до гнучкого управління проєктами [4; 5; 6]. Основні принципи Agile викладені в Маніфесті Agile, який був створений у 2001 році [7]. Ці принципи включають:

1. Індивіди та взаємодія понад процеси та інструмент. Гнучкі методології акцентують увагу на важливості взаємодії між людьми, що дозволяє швидше вирішувати проблеми та приймати рішення.

2. Робочий продукт понад вичерпну документацію. Основна мета — створити працюючий продукт, а не витратити час на створення великої кількості документації.

3. Співпраця з клієнтом понад обговорення умов контракту. Постійна взаємодія з клієнтами допомагає краще зрозуміти їхні потреби та внести необхідні зміни в проєкт.

4. Реагування на зміни понад слідування плану. Гнучкі методології дозволяють легко адаптуватися до змін у вимогах чи умовах, що важливо для успішного завершення проєкту.

Scrum — це одна з найпопулярніших фреймворків, що базується на принципах Agile [8; 9]. Він використовується для організації та управління роботою в командах. Основні компоненти Scrum включають:

1. Ролі: Scrum Master — відповідальний за впровадження Scrum та забезпечення дотримання процесу; Product Owner — відповідає за управління продуктом, визначення пріоритетів та взаємодію з командою; команда розробників — крос-функціональна група фахівців, які виконують всі необхідні завдання для створення продукту.

2. Артефакти: Product Backlog — список всіх завдань та вимог до продукту, яким керує Product Owner; Sprint Backlog — набір завдань, що мають бути виконані під час спринту; Інкремент — результат кожного спринту, що представляє собою робочу частину продукту.

3. Події: Спринт — часовий інтервал тривалістю від одного до чотирьох тижнів, протягом якого команда працює над виконанням завдань з Sprint Backlog; Щоденні стендапи (Daily Stand-up) — короткі щоденні зустрічі команди, на яких обговорюються поточні завдання та можливі перешкоди; Sprint Planning — зустріч, на якій команда планує завдання на наступний спринт; Sprint Review — огляд виконаної роботи наприкінці спринту з демонстрацією результатів; Sprint Retrospective — аналіз роботи команди за спринт та обговорення можливих покращень.

Впровадження гнучких методологій значно впливає на процес управління проєктами. По-перше, вони сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності команд, що дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах або умовах. Це особливо важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни можуть відбуватися дуже швидко.

По-друге, гнучкі методології забезпечують високу якість продукту завдяки регулярним ітераціям та постійному зворотному зв'язку від клієнтів. Постійна взаємодія з клієнтами допомагає краще зрозуміти їхні потреби та вносити необхідні зміни в продукт на ранніх стадіях розробки, що зменшує ризик невдоволення кінцевих користувачів.

По-третє, гнучкі підходи покращують комунікацію та співпрацю в командах. Регулярні зустрічі та обговорення сприяють кращому розумінню завдань та проблем, що виникають, а також дозволяють швидко знаходити ефективні рішення. Це підвищує продуктивність команди та сприяє досягненню поставлених цілей.

На завершення, гнучкі методології управління проєктами є ефективними інструментами для забезпечення успіху проєктів в умовах постійних змін. Вони дозволяють командам бути більш адаптивними, покращують якість продуктів та послуг, а також сприяють підвищенню продуктивності та задоволення клієнтів.

Отже, детальніше проаналізуємо ключові переваги гнучких методів у порівнянні з традиційними ме-

Таблиця 1. Переваги застосування гнучких підходів до управління проектами

Перевага	Опис
Гнучкість та адаптивність	Гнучкі методології дозволяють командам швидко реагувати на зміни у вимогах або ринкових умовах завдяки коротким ітераціям та постійним зворотним зв'язкам. Це забезпечує стійкість проєктів до зовнішніх впливів та підвищує їхню ймовірність успішної реалізації.
Підвищення якості продукту	Регулярні випуски робочих версій продукту дозволяють отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та користувачів на ранніх етапах розробки. Це допомагає виявляти помилки та проблеми на ранніх стадіях, зменшуючи витрати на їхнє виправлення та підвищуючи якість кінцевого продукту.
Покращення комунікації та співпраці	Постійна комунікація та співпраця між членами команди, а також між командою та замовником, забезпечується регулярними зустрічами, такими як щоденні стендапи, спринт-огляди та ретроспективи. Це сприяє прозорості процесів та своєчасному виявленню та вирішенню проблем, що покращує ефективність роботи команди.
Підвищення мотивації та залученості команди	Активна участь всіх членів команди у процесі прийняття рішень та плануванні роботи сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників. Автономія та відповідальність за виконання завдань підвищують рівень задоволеності роботою та зменшують плинність кадрів.
Скорочення часу виходу на ринок	Ітеративний підхід та регулярні випуски робочих версій продукту дозволяють скоротити час виходу продукту на ринок. Це дає компаніям конкурентну перевагу, оскільки вони можуть швидше реагувати на потреби ринку та вимоги клієнтів.
Зниження ризиків	Постійна оцінка прогресу та регулярні перевірки якості продукту сприяють активному управлінню ризиками. Ітеративний підхід дозволяє виявляти та вирішувати проблеми на ранніх стадіях, що знижує ймовірність серйозних помилок та невдач у фінальних етапах проєкту.
Орієнтація на клієнта	Гнучкі методології ставлять клієнта в центр процесу розробки, забезпечуючи постійну взаємодію та врахування його побажань та вимог. Це дозволяє створювати продукти, які максимально відповідають очікуванням та потребам клієнтів, що підвищує їх задоволеність та лояльність.

Джерело: побудовано за основи [4; 5; 6; 8; 9].

тодами, такими як водоспадний (Waterfall) підхід (табл. 1).

Отже, використання гнучких підходів до управління проєктами надає значні переваги у порівнянні з традиційними методами. Вони забезпечують вищу гнучкість, покращують якість продукту, підвищують рівень комунікації та співпраці, збільшують мотивацію та залученість команди, скорочують час виходу на ринок, знижують ризики та орієнтують процес розробки на клієнта. Це робить гнучкі методології ефективним інструментом для успішного управління проєктами в умовах постійних змін та високої невизначеності.

У гнучких методологіях планування є динамічним та адаптивним процесом, який враховує як короткострокові, так і довгострокові аспекти проєкту. Це дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, часом та ризиками на всіх етапах реалізації проєкту.

Короткострокове планування. Короткострокове планування у гнучких методологіях фокусується на плануванні робіт на найближчий період, зазвичай від одного до чотирьох тижнів, що відповідає тривалості спринту в Scrum. Основні елементи короткострокового планування включають:

1. Sprint Planning. На початку кожного спринту команда проводить зустріч, де визначає цілі та завдання на наступний спринт. Це дозволяє команді зосередитися на конкретних завданнях та досягти реальних результатів за короткий проміжок часу.

2. Щоденні стендапи (Daily Stand-up). Короткі щоденні зустрічі, де члени команди обговорюють, що було зроблено вчора, що планується зробити сьогодні та які проблеми можуть виникнути. Це забезпечує постійну синхронізацію роботи команди та швидке вирішення проблем.

3. Sprint Review. Наприкінці спринту команда демонструє результати своєї роботи замовникам та іншим зацікавленим сторонам. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок та внести необхідні корективи до подальших планів.

4. Sprint Retrospective. Після завершення спринту команда проводить ретроспективу, аналізуючи, що було зроблено добре, що можна покращити та які уроки можна винести з попереднього спринту. Це сприяє постійному вдосконаленню процесів.

Довгострокове планування. Довгострокове планування в контексті гнучких методологій включає визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку проєкту. Основні елементи довгострокового планування включають:

1. Product Backlog. Це список всіх завдань та вимог до продукту, який управляється Product Owner. Product Backlog постійно оновлюється та пріоритезується, що дозволяє команді завжди мати чітке уявлення про загальні напрями розвитку проєкту.

2. Release Planning. Планування випусків продукту, яке включає визначення ключових етапів та термінів реалізації основних функціональних можливостей продукту. Це дозволяє узгодити короткострокові плани з довго-

строковими цілями та забезпечити системний підхід до розвитку проєкту.

3. Roadmap. Дорожня карта проєкту, яка відображає основні етапи та віхи розвитку продукту на довгострокову перспективу. Це дозволяє замовникам та іншим зацікавленим сторонам мати чітке уявлення про напрямки розвитку проєкту та ключові досягнення.

Ітеративний підхід до планування. Ітеративний підхід до планування є ключовим компонентом гнучких методологій. Він передбачає постійне переглядання та коригування планів у міру реалізації проєкту, що дозволяє командам швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї. Основні переваги ітеративного підходу включають:

1. Гнучкість. Можливість швидко адаптувати плани до нових вимог та умов, що підвищує стійкість проєкту до змін.

2. Прозорість. Постійне оновлення планів та регулярні зустрічі забезпечують прозорість процесів та дозволяють всім зацікавленим сторонам бути в курсі поточного стану проєкту.

3. Зворотний зв'язок. Регулярні випуски робочих версій продукту дозволяють отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та користувачів, що допомагає краще розуміти їхні потреби та вносити необхідні корективи до планів.

4. Постійне вдосконалення. Ітеративний підхід сприяє постійному аналізу та вдосконаленню процесів, що підвищує ефективність роботи команди та якість кінцевого продукту.

Отже, короткострокове та довгострокове планування, а також ітеративний підхід до планування є ключовими компонентами гнучких методологій, що забезпечують успішне управління проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін.

Впровадження гнучких методологій значно впливає на результати реалізації проєктів, що відображається в підвищенні ефективності, продуктивності та задоволенні потреб клієнтів (табл. 2).

Впровадження гнучких методологій позитивно впливає на результати реалізації проєктів, підвищуючи ефективність управління, продуктивність команд та задоволення потреб клієнтів, що робить їх ефективним інструментом для успішного управління проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін.

Адаптивні стратегії управління проєктами являють собою поєднання теоретичних знань та практичного досвіду, що дозволяє ефективно керувати проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін. Впровадження таких підходів, як Agile та Scrum, заснованих на гнучких методологіях, вимагає глибокого розуміння як теоретичних принципів, так і їхнього практичного застосування.

Теоретична основа гнучких методологій включає принципи, викладені в Agile Manifesto, які наголошують на важливості взаємодії між людьми, наявності працюючого продукту, співпраці з клієнтом та здатності швидко реагувати на зміни. Scrum, як один із фреймворків Agile, пропонує конкретну структуру для організації роботи команди через визначення ролей, створення артефактів та проведення регулярних подій, що сприяють постійному вдосконаленню процесів.

На практиці ці теоретичні принципи реалізуються через короткі ітерації, зокрема спринти в Scrum, що дозволяє командам фокусуватися на конкретних завданнях та досягати реальних результатів у короткі терміни. Реальні приклади з IT-індустрії демонструють успішне впровадження Agile та Scrum, де команди розробників постійно взаємодіють з клієнтами, отримуючи зворотний зв'язок та швидко адаптуючи свої плани. Виробничі компанії також знаходять способи адаптації цих методологій для підвищення продуктивності та якості продукції.

Ітеративний підхід до планування є ключовим компонентом гнучких методологій. Він передбачає постійний перегляд та коригування планів на основі отриманого зворотного зв'язку, що дозволяє командам бути більш гнучкими та адаптивними. Успішні проєкти, де застосовується ітеративне планування, часто досягають кращих результатів завдяки можливості швидко реагувати на зміни та постійно вдосконалювати процеси.

Управління ризиками також є важливим аспектом гнучких методологій. На практиці це означає використання різних методів для ідентифікації та оцінки ризиків, таких як брейнстормінг та аналіз минулих проєктів, а також розробку конкретних планів дій для мінімізації ризиків. Розробка превентивних заходів та стратегій мінімізації впливу ризиків забезпечує стабільний прогрес у реалізації проєктів.

Синтезуючи теоретичні знання з реальним досвідом, можна створити цілісне уявлення про адаптивні стратегії управління проєктами. Вони включають як базові прин-

Таблиця 2. Вплив гнучких методологій на результати проєктів

Критерій	Опис впливу
<i>Підвищення ефективності</i>	
Адаптивність до змін	Можливість швидко реагувати на зміни у вимогах або умовах проєкту, зменшення ризиків та запобігання затримкам.
Оптимізація ресурсів	Краще розподілення ресурсів на найважливіші завдання.
Постійний зворотний зв'язок	Вчасне виявлення проблем та знаходження оптимальних рішень.
<i>Підвищення продуктивності</i>	
Короткі ітерації	Зосередження на конкретних завданнях та досягнення реальних результатів за короткий проміжок часу.
Мотивація та залученість команди	Активна участь у процесі прийняття рішень та плануванні роботи.
Автономія та відповідальність	Ефективне використання часу та ресурсів.
Постійне вдосконалення	Регулярні ретроспективи дозволяють виявляти проблеми та впроваджувати покращення процесів.
<i>Задоволення потреб клієнтів</i>	
Постійна взаємодія з клієнтом	Отримання зворотного зв'язку на ранніх етапах розробки, врахування побажань та вимог.
Гнучкість у врахуванні вимог	Легке адаптування планів до змін у вимогах клієнтів.
Швидкий вихід на ринок	Швидке реагування на потреби клієнтів та своєчасне надання продуктів та послуг.

Джерело: побудовано за основи [4; 6; 8; 10; 11].

ципи гнучких методологій, так і конкретні приклади їх успішного застосування в різних галузях. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність та продуктивність команд, а також задовольнити потреби клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє успішній реалізації проєктів в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адаптивні стратегії управління проєктами, засновані на гнучких методологіях, таких як Agile та Scrum, довели свою ефективність у сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко і часто є непередбачуваними. Використання цих методологій дозволяє командам досягати високих результатів завдяки їх здатності швидко адаптуватися до нових умов, ефективно управляти ресурсами, забезпечувати високу якість продукту та задовольняти потреби клієнтів.

Основні переваги гнучких підходів включають підвищення гнучкості та адаптивності, покращення комунікації та співпраці в командах, підвищення мотивації та залученості працівників, зниження ризиків та скорочення часу виходу на ринок. Гнучкі методології дозволяють краще розуміти потреби клієнтів завдяки постійній взаємодії та зворотному зв'язку, що сприяє створенню продуктів, які максимально відповідають очікуванням користувачів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть включати такі аспекти:

— інтеграція з іншими підходами. Вивчення можливостей інтеграції гнучких методологій з іншими підходами до управління проєктами, такими як Lean, Six Sigma та DevOps. Аналіз того, як ці методології можуть

доповнювати одна одну, підвищуючи загальну ефективність та продуктивність команд.

— людський фактор та організаційна культура. Дослідження впливу організаційної культури та людського фактору на успішне впровадження гнучких методологій. Аналіз способів підвищення мотивації та залученості працівників, розвитку лідерських навичок та формування культури постійного вдосконалення в організаціях.

— освіта та навчання. Створення навчальних програм та курсів для підготовки фахівців з управління проектами, які будуть володіти знаннями та навичками впровадження гнучких методологій. Розвиток програм професійного розвитку та сертифікації для підтримки безперервного навчання та вдосконалення.

Узагальнюючи, можна сказати, що адаптивні стратегії управління проектами мають значний потенціал для підвищення ефективності та продуктивності організацій. Подальші дослідження у цьому напрямі можуть сприяти розширенню сфери застосування гнучких методологій, інтеграції їх з іншими підходами, вдосконаленню інструментів та технологій, а також підвищенню рівня освіти та професійного розвитку фахівців.

Література

1. Sonta-Draczkowska E., Krogulec, A. Challenges of scaling agile in large enterprises and implications for project management", *International Journal of Managing Projects in Business*. 2024. Vol. 17 (2). PP. 360—384.
2. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров-Жорновий Я. Особливості управління міжнародними проектами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
3. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovsky Y. Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (19). 14075.
4. Симонов В. Вплив Agile-методологій на ефективність управління IT-проектами: аналіз практик та результатів. *Grail of Science* / (34). С. 185—187.
5. Wafa R., Khan M. Q., Malik F., Abdusalomov A. B., Cho Y. I., Odarchenko R. The impact of Agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12 (21). 10698.
6. Rahul N. A., Nouidui T. S., Ulaya P. L., Kiwia, D. D. The impact of Agile methods on the software projects implementation and management. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2023. Vol. 13 (4). PP. 183—194.
7. Beck K., Beedle M., Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas, D. Manifesto for Agile software development. *Agile Alliance*. 2001.
8. Mann C., Maurer F. A case study on the impact of scrum on overtime and customer satisfaction. In *Proceedings of the Agile Development Conference (ADC'05) Denver, CO, USA, 24—29 July 2005*. PP. 70—79.
9. Bhattacharya S., Shukla K., Shukla A. Beyond scrum: Anticipating the evolution of Agile project management

practices. In *Practical Approaches to Agile Project Management*. 2024. PP. 119—141.

10. Каверіна С.Ю., Башинська І.О. Інформаційні технології в управлінні проектами. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 883—887.

11. Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проектів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2. С. 11—13.

References:

1. Sonta-Draczkowska, E. and Krogulec, A. (2024), "Challenges of scaling agile in large enterprises and implications for project management", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 17 (2), pp. 360—384.
2. Shyshkovskiy, S., Ablyazizov, I. and Sukhovarov-Zhornoviy, Y. (2023), "Features of international project management", *Economics and Society*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142>.
3. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M. and Malynovsky, Y. (2023), "Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability", *Sustainability*, vol. 15 (19), 14075.
4. Symonov, V. (2023), "The impact of Agile methodologies on IT project management effectiveness: Analysis of practices and results", *Grail of Science*, vol. (34), pp. 185—187.
5. Wafa, R., Khan, M. Q., Malik, F., Abdusalomov, A. B., Cho, Y. I. and Odarchenko, R. (2022), "The impact of Agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan", *Applied Sciences*, vol. 12 (21), 10698.
6. Rahul, N. A., Nouidui, T. S., Ulaya, P. L. and Kiwia, D. D. (2023), "The impact of Agile methods on the software projects implementation and management", *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 13 (4), pp. 183—194.
7. Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D. (2001), "Manifesto for Agile software development", *Agile Alliance*, available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 15 Sept 2024).
8. Mann, C. and Maurer, F. (2005), "A case study on the impact of scrum on overtime and customer satisfaction", *Proceedings of the Agile Development Conference (ADC'05), Denver, CO, USA, 24—29 July 2005*; pp. 70—79.
9. Bhattacharya, S., Shukla, K. and Shukla, A. (2024), "Beyond scrum: Anticipating the evolution of Agile project management practices", *Practical Approaches to Agile Project Management*, pp. 119—141.
10. Kavierina, S. Yu. and Bashynska, I. O. (2017), "Information technologies in project management", *Economics and Society*, vol. 10, pp. 883—887.
11. Bashynska, I. O., Petrova, L. S. and Popovych, K. F. (2020), "Risk management in the implementation of innovative projects", *Economics. Finances. Law.*, vol. 2, pp. 11—13.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

Ю. В. Малиновський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного
підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>
О. А. Мусянович,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>
І. І. Джура,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9370-3380>
Б. М. Гачко,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.145

УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТТЯМ І ШЛЯХ ДО ПЕРЕТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ НА ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Y. Malynovskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University
O. Musianovych,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
I. Dzhuira,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
B. Hachko,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

DIVERSITY MANAGEMENT AND THE PATH TO TURNING INCLUSIVITY INTO A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

У сучасному бізнес-середовищі різноманіття стає все більш важливим фактором для досягнення успіху. Компанії, які впроваджують різні точки зору, культурні та професійні досвіди, мають більше можливостей для інновацій, креативності та прийняття зважених рішень. У статті розглядається важливість інклюзивності та різноманіття в сучасному бізнес-середовищі. Автори наголошують, що компанії, які впроваджують стратегії, засновані на інклюзивності, досягають кращих результатів, демонструючи підвищену креативність, інноваційність та конкурентоспроможність. Важливим аспектом є забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їх статі, етнічного походження чи соціального статусу. Інклюзивний підхід дозволяє створити робочу атмосферу, де кожен відчуває себе важливою частиною команди, що стимулює продуктивність і підвищує лояльність співробітників.

Стаття також аналізує бар'єри, що стоять на шляху до ефективного впровадження інклюзивності, зокрема упередження та стереотипи, відсутність інклюзивної культури на всіх рівнях компанії, недостатню підтримку з боку керівництва. Автори надають конкретні практичні рішення для подолання цих викликів, включаючи впровадження тренінгів з інклюзивності, формування прозорих політик найму та кар'єрного зростання, а також активну участь керівництва в розвитку інклюзивної культури.

У статті наведено кейс-стаді успішних компаній, таких як Google, Microsoft та Accenture, які досягли значних успіхів завдяки впровадженню політик різноманіття та інклюзивності. Ці компанії демонструють, що інклюзивність не тільки сприяє створенню комфортного робочого середовища, але й може стати стратегічною перевагою для досягнення довгострокових бізнес-цілей.

In the modern business environment, diversity is becoming an increasingly important factor for achieving success. Companies that incorporate diverse perspectives, cultural and professional experiences have more opportunities for innovation, creativity, and making well-informed decisions. The article thoroughly examines the growing importance of inclusivity and diversity in today's rapidly evolving business landscape, highlighting how organizations that embrace a wide range of perspectives, cultural backgrounds, and professional experiences are better positioned to foster innovation, drive creativity, and make well-rounded decisions. It delves into the strategic role that inclusivity and diversity play in enhancing organizational resilience, adaptability, and overall performance, illustrating their significance as critical factors for long-term success and competitiveness in the global market. The authors emphasize that companies implementing strategies based on inclusivity achieve better results, demonstrating increased creativity, innovation, and competitiveness. A key aspect is ensuring equal opportunities for all employees, regardless of gender, ethnicity, or social status. The inclusive approach creates a work atmosphere where everyone feels like an important part of the team, which stimulates productivity and boosts employee loyalty.

The article also analyzes the barriers to effectively implementing inclusivity, such as biases and stereotypes, lack of an inclusive culture at all company levels, and insufficient leadership support. The authors provide specific practical solutions to overcome these challenges, including the introduction of inclusivity training, the development of transparent hiring and career advancement policies, as well as active leadership involvement in promoting an inclusive culture.

The article presents case studies of successful companies such as Google, Microsoft, and Accenture, which have achieved significant success through the implementation of diversity and inclusivity policies. These companies demonstrate that inclusivity not only fosters a comfortable working environment but can also become a strategic advantage for achieving long-term business goals.

Ключові слова: інклюзивність, різноманіття, корпоративна культура, управління персоналом, бізнес-стратегія, лідерство, адаптивність.

Key words: inclusivity, diversity, corporate culture, personnel management, business strategy, leadership, adaptability.

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

У сучасному бізнес-середовищі різноманіття стає все більш важливим фактором для досягнення успіху. Компанії, які впроваджують різні точки зору, культурні та професійні досвіди, мають більше можливостей для інновацій, креативності та прийняття зважених рішень. Різноманіття сприяє розвитку організацій, підвищуючи їхню адаптивність до ринку, залучення нових клієнтів і створення кращих продуктів чи послуг. Інклюзивність, у свою чергу, полягає в тому, щоб кожен співробітник, незалежно від його походження, статі, віку чи поглядів, мав рівні можливості для зростання та внеску в успіх компанії [1; 2]. Інклюзивний підхід дозволяє створити робочу атмосферу, де кожен відчуває себе важливою частиною команди, що стимулює продуктивність і підвищує лояльність співробітників. Переваги інклюзивного підходу включають покращення креативності та інно-

вацій завдяки різним точкам зору, збільшення залученості співробітників і зниження рівня плинності кадрів, позитивний вплив на імідж бренду, що сприяє залученню нових клієнтів і талантів, а також підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Таким чином, різноманіття та інклюзивність не лише створюють етичні умови для роботи, але й є важливим стратегічним активом для досягнення довгострокового успіху в бізнесі.

Проблема управління різноманіттям та інклюзивністю в сучасному бізнесі полягає в тому, що багато організацій ще не усвідомлюють повною мірою потенціал цього підходу як стратегічного ресурсу. Хоча концепція різноманітності часто розглядається у контексті етичних норм і соціальної відповідальності, її застосування в практичних завданнях бізнесу може забезпечити суттєву конкурентну перевагу. Недостатня увага до цієї теми може призвести до втрати можливостей для інновацій, зниження ефективності командної роботи та втрати талантів.

Таблиця 1. Основні елементи впровадження політики інклюзивності на всіх рівнях компанії

Елемент стратегії	Опис	Приклад впровадження
Чітка стратегія інклюзивності	Розробка стратегії, що підкреслює важливість інклюзивності у місії, баченні та цінностях компанії, яка повинна бути зрозумілою на всіх рівнях.	Інтеграція принципів інклюзивності в корпоративні цілі, навчання менеджменту та співробітників щодо важливості різноманіття, відкриті комунікації на тему різноманітності на всіх рівнях організації.
Політики найму та кар'єрного зростання	Політики, які забезпечують рівний доступ до працевлаштування та розвитку кар'єри для всіх працівників незалежно від статі, раси, віку чи інших характеристик.	Впровадження прозорих процедур підбору кадрів, оцінки персоналу та програм підвищення кваліфікації, що надають рівні можливості для всіх кандидатів. Розробка спеціалізованих програм кар'єрного розвитку для жінок, представників меншин та інших груп.
Тренінги та освітні програми	Проведення регулярних тренінгів, що допомагають працівникам усвідомити важливість інклюзивності та навчитися розпізнавати й уникати упереджень.	Обов'язкові курси з інклюзивності та антидискримінаційних практик для всіх працівників. Розробка онлайн-курсів з інклюзивності та створення платформ для обміну досвідом щодо подолання стереотипів на робочому місці.
Зворотний зв'язок та оцінка	Впровадження систем збору зворотного зв'язку, які дозволяють постійно оцінювати стан інклюзивності та виявляти проблеми.	Регулярні опитування співробітників, фокус-групи, інтерв'ю для отримання зворотного зв'язку про стан інклюзивності у компанії. Використання анонімних платформ для звітування про випадки дискримінації або упереджень. Розробка індексів та метрик для оцінки інклюзивності на всіх рівнях компанії.
Забезпечення інклюзивності у внутрішніх комунікаціях	Інтеграція принципів інклюзивності у всі внутрішні комунікаційні матеріали, щоб відобразити різноманіття та створити рівні умови для всіх працівників.	Використання гендерно-нейтральної мови у внутрішній документації, комунікаціях та під час зборів. Організація корпоративних заходів, які враховують культурні, релігійні й соціальні особливості різних груп працівників. Створення внутрішніх ресурсів, які висвітлюють важливість інклюзивності та поширюють інформацію про різноманітність на робочому місці.

Джерело: розроблено авторами за даними [2; 5; 8].

Ця проблема має тісний зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями, такими як підвищення продуктивності команд, стимулювання творчого підходу до вирішення проблем, а також збільшення рівня залученості працівників. Наукові дослідження у галузі менеджменту та психології підтверджують, що різноманітність у командах сприяє більш ефективному вирішенню складних завдань, а інклюзивність підвищує рівень задоволеності працівників і зменшує плинність кадрів. Таким чином, важливість цієї проблеми полягає в необхідності трансформації різноманіття з простого дотримання нормативних вимог до стратегічного інструменту для досягнення бізнес-цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань управління різноманіттям та інклюзивністю вказує на декілька ключових тенденцій, які стали актуальними в сучасному бізнес-середовищі.

По-перше, зростає кількість досліджень, що підтверджують прямий зв'язок між різноманітністю персоналу та успішністю компаній [5; 6]. Компанії з більш різноманітним складом працівників демонструють кращі показники продуктивності, інноваційності та фінансової ефективності, порівняно з менш різноманітними організаціями. Це підтверджується низкою досліджень,

таких як звіти McKinsey [7], які регулярно демонструють кореляцію між рівнем різноманіття у компаніях та їх фінансовими результатами.

Другий загальний тренд полягає в тому, що різноманітність стає не лише етичним або соціальним завданням, але й важливою частиною корпоративної стратегії [8; 9]. Багато компаній починають інтегрувати принципи інклюзивності у свої бізнес-моделі, визнаючи, що це є не лише "правильним", але й вигідним кроком. З'являються нові інструменти для оцінки різноманітності, а також програми навчання для лідерів, які допомагають впроваджувати інклюзивну культуру в організаціях.

Третя тенденція — зростаючий інтерес до психологічної безпеки в командах [10; 11]. Дослідження підтверджують, що лише в середовищі, де працівники відчують себе безпечно, вони готові відкрито висловлювати свої думки, генерувати нові ідеї та брати відповідальність за ризики. Інклюзивні команди мають вищий рівень такої психологічної безпеки, що веде до більшого успіху в реалізації інноваційних проєктів.

Крім того, з'являється більше досліджень, присвячених питанню взаємозв'язку різноманітності та технологій [12; 13]. Автоматизація і штучний інтелект починають відігравати важливу роль у створенні інклюзивних середовищ, особливо у процесах найму, розвитку кар'єри та управління талантами. Однак це викликає і нові виклики, оскільки алгоритми можуть підсилювати упередження, якщо не контролювати їх належним чином.

Таким чином, загальні тренди в останніх дослідженнях показують, що різноманітність і інклюзивність поступово трансформуються з додаткових елементів корпоративної культури в ключові фактори бізнес-успіху, підтримані науковими даними та практичними досягненнями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження принципів управління різноманіттям та інклюзивністю в бізнесі з метою перетворення їх на стратегічний інструмент для досягнення конкурентної переваги, що включає визначення ключових аспектів, аналіз наукових досліджень і практичних кейсів, огляд успішних підходів до впровадження інклюзивної корпоративної культури, вивчення методів вимірювання інклюзивності та надання рекомендацій щодо подолання бар'єрів на шляху до різноманітності в організаціях.



Рис. 1. Розробка програм для підтримки різних груп працівників

Джерело: розроблено авторами за даними [2; 5; 8].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Різнорманітність кадрів може значно підвищити рівень інновацій та креативності в компанії. Це відбувається через залучення до процесу людей з різними життєвими досвідами, культурами, освітнім фоном та професійними підходами. Коли співробітники дивляться на проблему з різних точок зору, це допомагає уникнути стереотипного "групового мислення" та стимулює пошук нових, нестандартних рішень. Такий підхід особливо важливий у швидкозмінних умовах сучасного ринку, де інноваційність і адаптивність є ключовими для успіху.

Залучення співробітників з різних соціальних та культурних груп також дозволяє компаніям краще розуміти різнорманітні клієнтські сегменти. Наприклад, команда, яка складається з представників різних етнічних і соціальних груп, здатна розробляти продукти та послуги, які краще відповідають потребам різних культурних аудиторій. Крім того, дослідження показують, що різнорманітність у колективах підвищує рівень творчої активності та генерації нових ідей, що призводить до розробки більш інноваційних продуктів і рішень.

Таким чином, різнорманітність не лише робить команду більш креативною, але й підсилює здатність організації реагувати на виклики глобального ринку, покращуючи продуктивність і сприяючи конкурентній перевазі.

Впровадження політики інклюзивності є важливим елементом успішного управління різнорманітним у компанії. Щоб це стало ефективною частиною корпоративної культури, інклюзивність повинна бути інтегрована на всіх рівнях організації — від вищого керівництва до рядових співробітників. Це передбачає розробку чітких

політик, які спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхньої статі, віку, етнічного походження, сексуальної орієнтації тощо. Одним із практичних кроків є створення спеціальних комітетів або відділів, відповідальних за розвиток і моніторинг інклюзивної культури в компанії.

Впровадження політики інклюзивності є важливим аспектом створення сучасної корпоративної культури, яка підтримує різнорманітність та сприяє розвитку творчості й інновацій. Для ефективного впровадження інклюзивності компаніям необхідно розробити чіткі стратегії, які охоплюють всі рівні організації, а також впроваджувати відповідні програми й ініціативи. У табл. 1 висвітлюються основні елементи цієї стратегії.

Інклюзивність є критичним фактором для створення сучасної та ефективної робочої культури, що сприяє розвитку інновацій та забезпечує залученість усіх працівників. Впровадження чіткої стратегії інклюзивності, політик найму, тренінгів, систем збору зворотного зв'язку та інклюзивної комунікації допоможе компаніям підвищити рівень задоволеності працівників та досягати кращих бізнес-результатів.

Такі підходи дозволяють створити робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе важливим і має можливість реалізовувати свій потенціал.

Подолання бар'єрів на шляху до інклюзивності. Зазначимо основні виклики та бар'єри (табл. 2).

Подолання цих бар'єрів є критичним для формування корпоративної культури, яка підтримує різнорманітність, сприяє продуктивності та залученості працівників.

Запропонуємо інструменти вирішення проблем, пов'язаних з упередженнями та дискримінацією:

1. Підвищення обізнаності та навчання. Регулярні тренінги для всіх працівників, спрямовані на виявлення

та подолання свідомих і несвідомих упереджень, допоможуть знизити їхній вплив. Важливо навчити працівників розпізнавати дискримінаційні практики та стереотипи, а також надати інструменти для їх усунення.

2. Формування інклюзивної культури. Компанія повинна створювати середовище, де різноманіття цінується і заохочується. Це включає відкриті обговорення питань інклюзивності, заходи для різних груп працівників, а також підтримку культурних та соціальних ініціатив, які сприяють різноманіттю.

3. Прозорі політики найму та просування. Компанії повинні мати прозорі та справедливі процедури найму, просування та оцінки персоналу. Це допомагає мінімізувати вплив упереджень на ключові рішення щодо розвитку кар'єри.

4. Створення механізмів зворотного зв'язку та вирішення конфліктів. Важливо створити механізми, через які працівники можуть повідомляти про випадки дискримінації або несправедливого ставлення. Це може бути анонімна платформа для звітів або спеціалізований відділ з управління конфліктами.

5. Активна участь керівництва. Лідери повинні брати на себе роль захисників інклюзивності, демонструючи своїм прикладом важливість різноманіття. Це включає особисте залучення у програми різноманіття, участь у заходах, спрямованих на підтримку інклюзивності, та регулярні публічні заяви щодо важливості цього питання.

6. Менторство та підтримка різних груп. Важливо впроваджувати програми менторства для представників різних груп, зокрема меншин, жінок або людей з інвалідністю, щоб забезпечити їм підтримку та можливості для розвитку кар'єри.

Ефективне подолання бар'єрів на шляху до інклюзивності вимагає системного підходу, де навчання, культура, політики та лідерство працюють разом для створення рівноправного робочого середовища.

Кейс-стаді: успішні приклади впровадження інклюзивності

1. Компанія Google активно впроваджує політику різноманіття, включаючи програми для жінок у технічних професіях та ініціативи для підтримки співробітників. Вони розробили внутрішні метрики для оцінки інклюзивності, що допомагає їм постійно вдосконалювати свої процеси.

2. Microsoft створила програми менторства та розвитку для жінок та представників меншин, а також активно розвиває інклюзивну культуру на всіх рівнях. Завдяки цим ініціативам компанія покращила свою репутацію як роботодавця і досягла зростання рівня задоволеності працівників.

3. В Accenture політика різноманіття стала основою для формування інноваційної та відкритої робочої культури. Компанія регулярно проводить тренінги з інклюзивності та розробляє програми підтримки для різних категорій працівників. Вони помітили збільшення креативності та продуктивності команд завдяки впровадженню політики різноманіття.

Інклюзивність не лише створює комфортне та рівноправне робоче середовище, але й може бути по-

Таблиця 2. Визначення основних викликів та бар'єрів на шляху до інклюзивності

Виклик/ бар'єр	Зміст
Упередження та стереотипи	Одним з найпоширеніших викликів є наявність свідомих та несвідомих упереджень, які впливають на прийняття рішень. Стереотипи можуть впливати на те, як люди оцінюють своїх колег, приймають рішення про найм або просування по службі.
Відсутність інклюзивної культури	Якщо на рівні компанії не сформована чітка культура інклюзивності, працівники можуть відчувати дискримінацію або нерівність, що призводить до зниження продуктивності та морального духу.
Брак освітніх ініціатив	У багатьох компаніях відсутні тренінги або освітні програми, які б допомогли працівникам зрозуміти важливість інклюзивності та подолати свої упередження. Це може стати причиною того, що питання різноманіття та інклюзивності не сприймаються серйозно.
Відсутність представництва різних груп	Недостатня репрезентативність меншин чи інших груп у керівництві або ключових відділах може призвести до відчуження цих працівників, а також обмежувати можливості для різних перспектив у процесі прийняття рішень.
Недостатність підтримки з боку керівництва	Відсутність активної підтримки інклюзивності з боку вищого керівництва може стати серйозним бар'єром. Якщо лідери не демонструють своїм прикладом важливість різноманіття, це може негативно впливати на корпоративну культуру.

Джерело: побудовано за основи [2; 3; 9; 12].

тужним джерелом конкурентної переваги. Різноманітні команди вносять більше інновацій, сприяють кращому прийняттю рішень та підвищують продуктивність. Компанії, що інвестують в інклюзивність, демонструють кращі фінансові результати, утримують таланти та користуються репутацією прогресивних роботодавців, що забезпечує їм стабільне зростання на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інклюзивність і різноманіття є важливими елементами сучасної корпоративної культури, які сприяють розвитку інновацій, підвищенню продуктивності та покращенню бізнес-результатів. Компанії, що успішно інтегрують ці принципи в свої процеси, не лише створюють рівноправне робоче середовище, але й отримують конкурентні переваги на ринку завдяки більшій креативності, кращому прийняттю рішень та лояльності співробітників.

Основними висновками є те, що різноманіття та інклюзивність значно підвищують креативність та здатність компанії генерувати інноваційні рішення. Інклюзивне середовище позитивно впливає на бізнес-результати, підвищує ефективність командної роботи та загальну продуктивність. Крім того, підтримка з боку лідерів і прозорі політики найму та кар'єрного розвитку сприяють формуванню більш рівноправного середовища, де кожен працівник має рівні можливості для професійного зростання.

У перспективі подальші розвідки можуть зосередитися на детальнішому вивченні кількісних показників впливу інклюзивності на інноваційний потенціал компаній. Емпіричні дослідження можуть допомогти краще зрозуміти, як різні рівні інклюзивності впливають на корпоративну культуру, моральний дух працівників і їхню залу-

ченість до корпоративних процесів. Також важливо дослідити, як інклюзивність впливає на здатність компаній залучати та утримувати талановитих працівників з різних соціальних груп, що може стати ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі за таланти.

Інклюзивність залишатиметься одним із ключових елементів успіху в бізнесі. Компанії, які продовжуватимуть інвестувати в різноманіття, отримають суттєву конкурентну перевагу в майбутньому, адже різноманітні команди забезпечують більш ефективне вирішення складних проблем та підтримують інновації, що є важливим фактором стабільного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Література;

1. Yermak S.O., Bielkin D.O. Developing of Innovative Strategies in the Context of Business Inclusive Development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4 (22). С. 5—13.
2. Yermak S. Descriptive characteristics of inclusive growth as the basis of socio-economic development. *Problems in Economics*. 2017. Vol. 4. PP. 8—14.
3. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2024. 394. 136317.
4. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 15 (13): 4701.
5. Al Adwan A., Alsoud, M. The impact of brand's effectiveness on navigating issues related to diversity, equity, and inclusion. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024. Vol. 12 (3). PP. 2101—2112.
6. Mao L., Sun G., He Y. Regional cultural inclusiveness and firm performance in China. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. 1003.
7. McKinsey & Company. *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. 2018.
8. Sofiyanti M., Mulyati H., Wijaya, N. H. Inclusiveness Analysis of the Beef Cattle Value Chain in Central Java Province. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2018. Vol. 1359 (1). 012062.
9. Teladia A., van der Waal E., Brouwer J., van der Windt H. From kilowatts to cents: Financial inclusion of citizens through Dutch community energy business model configurations. *Energy Research and Social Science*. 2023. Vol. 106, 103322.
10. Leblanc P.-M., Harvey J.-F., Rousseau V. A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34 (4), 101042.
11. Loghman S., Zahirihsarsini A. Psychological capital as a predictor of health, well-being, and safety outcomes: Insights for team-level psychological capital. *Research in Occupational Stress and Well Being*. 2024. Vol. 22. PP. 53—71.
12. Dwi M., Hidayatullah A. N. A. People, Machines, Enterprises and AI Unite for Impactful Change. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3 (3). PP. 1158—1176.
13. Srikanth R., Noorjahan S., Mahalakshmi P., Venkatesh M., Kalaiahasan C. The Design of Future Corporate Hierarchies: Re-Thinking Management Structures Through Artificial Intelligence. 2024 4th International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE 2024). PP. 1104—1108.

References:

1. Yermak, S. O. and Bielkin, D. O. (2022), "Developing of Innovative Strategies in the Context of Business Inclusive Development", *Economic Journal of Odessa Polytechnic State University*, vol. 4 (22), pp. 5—13.
2. Yermak, S. (2017), "Descriptive characteristics of inclusive growth as the basis of socio-economic development", *Problems in Economics*, vol. 4, pp. 8—14.
3. Dudek, M. Bashynska, I. Filyppova, S. Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, 136317.
4. Malynovska, Y. Bashynska, I. Cichon, D. Malynovsky, Y. and Sala D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15 (13): 4701.
5. Al Adwan, A. and Alsoud, M. (2024), "The impact of brand's effectiveness on navigating issues related to diversity, equity, and inclusion", *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 12 (3), pp. 2101—2112.
6. Mao, L., Sun, G. and He, Y. (2024), "Regional cultural inclusiveness and firm performance in China", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, art. 1003. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03505-4>.
7. McKinsey & Company. (2018), *Delivering through diversity*, McKinsey & Company, NY, USA.
8. Sofiyanti, M., Mulyati, H., and Wijaya, N. H. (2024), "Inclusiveness Analysis of the Beef Cattle Value Chain in Central Java Province", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 1359(1), 012062.
9. Teladia, A., van der Waal, E., Brouwer, J., and van der Windt, H. (2023), "From kilowatts to cents: Financial inclusion of citizens through Dutch community energy business model configurations", *Energy Research and Social Science*, vol. 106, 103322.
10. Leblanc, P.-M., Harvey, J.-F., and Rousseau, V. (2024), "A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions", *Human Resource Management Review*, vol. 34 (4), 101042.
11. Loghman, S. and Zahirihsarsini, A. (2024), "Psychological capital as a predictor of health, well-being, and safety outcomes: Insights for team-level psychological capital", *Research in Occupational Stress and Well Being*, vol. 22, pp. 53—71.
12. Dwi, M. and Hidayatullah, A. N. A. (2024), "People, Machines, Enterprises and AI Unite for Impactful Change", *Journal of Ecohumanism*, vol. 3 (3), pp. 1158—1176.
13. Srikanth, R., Noorjahan, S., Mahalakshmi, P., Venkatesh, M., and Kalaiahasan, C. (2024), "The Design of Future Corporate Hierarchies: Re-Thinking Management Structures Through Artificial Intelligence", 2024 4th International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE 2024), pp. 1104—1108.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

УДК 658+005.8

А. С. Ноджак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8908-4241>
Т. В. Гринчук,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0211-6731>
О. В. Димашок,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>
А. Б. Кубрак,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3375-4361>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.151

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У НЕПЕРЕДБАЧУВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

L. Nodzhak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
T. Hrynychuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
O. Dymashok,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
A. Kubrak,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

PROJECT MANAGEMENT IN AN UNPREDICTABLE ENVIRONMENT

Стаття присвячена дослідженню ролі проектного менеджменту в умовах високої невизначеності та змінного бізнес-середовища. Вивчається вплив глобалізації, швидких технологічних змін, економічних коливань та політичної нестабільності на управління проектами. Автори аналізують основні виклики, з якими стикаються проектні менеджери, та пропонують використання гнучких методологій, таких як Agile, для ефективного реагування на зміни та коригування планів у реальному часі. Досліджуються переваги технологічних інновацій, зокрема автоматизації та штучного інтелекту, які сприяють зниженню витрат та покращенню координації проектів. Психологічні аспекти управління командами також знаходяться у фокусі дослідження, підкреслюючи важливість емоційного інтелекту проектних менеджерів для успішного управління командами в умовах стресу та невизначеності. У статті наведено приклади успішних практик, таких як трансформація Microsoft на хмарні технології та досягнення SpaceX у реалізації складних технічних проектів. Аналіз цих кейсів дозволяє виділити ключові уроки та рекомендації для проектних менеджерів, включаючи впровадження гнучких методологій, розвиток навичок управління ризиками, підвищення рівня комунікації в команді та інвестування в нові технології. Перспективи подальших досліджень включають вивчення впливу штучного інтелекту на автоматизацію процесів, розвиток нових підходів до управління віддаленими командами, інтеграцію технологій блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки даних, а також впровадження концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки у проектний менеджмент. Загалом, стаття пропонує всебічний огляд сучасних викликів у проектному менеджменті та надає практичні рекомендації для успішного управління проектами в умовах високої невизначеності.

This article explores the role of project management in highly uncertain and dynamic business environments. It examines the impact of globalization, rapid technological changes, economic fluctuations, and political instability on project management. The authors analyze the primary challenges faced by project managers and propose the use of flexible methodologies like Agile for effective response to changes and real-time plan adjustments. The benefits of technological innovations, such as automation and artificial intelligence, which help reduce costs and improve project coordination, are also discussed. The psychological aspects of team management are emphasized, highlighting the importance of emotional intelligence in project managers for successful team management under stress and uncertainty. The article provides examples of successful practices, such as Microsoft's transformation to cloud technologies and SpaceX's achievements in managing complex technical projects. Analyzing these cases highlights key lessons and recommendations for project managers, including the implementation of flexible methodologies, development of risk management skills, enhancement of team communication, and investment in new technologies. Future research prospects include studying the impact of artificial intelligence on process automation, developing new approaches to managing remote teams, integrating blockchain technologies for data transparency and security, and incorporating sustainability and circular economy concepts into project management. Integrating interdisciplinary approaches, such as behavioral economics and neuroscience, can provide deeper insights into team members' motivations and behaviors, enabling the creation of more effective management strategies. Developing specialized training programs for project managers will also help improve their skills and adaptability to new challenges. Overall, the article offers a comprehensive overview of current challenges in project management and provides practical recommendations for successful project management in highly uncertain conditions.

Ключові слова: Agile методологія, непередбачуване середовище, проєктний менеджмент, стратегія, управління проєктами, управління ризиками.

Key words: Agile methodology, project management, project strategy, risk management, unpredictable environment.

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

Проєктний менеджмент є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, забезпечуючи структурований підхід до планування, виконання та завершення проєктів. Основна мета проєктного менеджменту — досягнення визначених цілей у межах встановлених часових рамок, бюджету та якості [1]. Це включає управління ресурсами, координацію команди, моніторинг прогресу та оцінку ризиків. Проєктний менеджмент допомагає підприємствам ефективно реалізовувати стратегії, інновації та вдосконалення, сприяючи підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Непередбачуваність сучасного бізнес-середовища ставить перед проєктними менеджерами нові виклики [2; 3]. Глобалізація, швидкі технологічні зміни, економічні коливання, політична нестабільність та інші фактори створюють постійну невизначеність. Це ускладнює планування та виконання проєктів, збільшуючи ризики та необхідність адаптивності. Проєктні менеджери змушені використовувати гнучкі методології, такі як Agile, щоб швидко реагувати на зміни та коригувати плани в режимі реального часу [4]. У таких умовах ключовими стають ефективне управління ризиками, комунікація та здатність приймати швидкі рішення.

В умовах постійної невизначеності, здатність ефективно керувати проєктами стає критично важливою для успіху бізнесу. Проєктний менеджмент в таких умовах допомагає організаціям залишатися гнучкими, швидко адаптуватися до нових умов і знаходити інноваційні рішення для вирішення проблем. Без належного управління проєктами, компанії ризикують втратити контроль над своїми ініціативами, що може призвести до збитків, втрати конкурентних переваг та зниження довіри клієнтів.

Приклади ситуацій, де непередбачуваність є ключовим фактором [5; 6]:

1. Економічна криза. Раптові економічні спади можуть призвести до зменшення фінансування проєктів, скорочення персоналу та перегляду стратегій.

2. Технологічні інновації. Впровадження нових технологій може вимагати від компаній швидкої адаптації та змін у проєктах для збереження конкурентоспроможності.

3. Пандемії. Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19, можуть значно впливати на роботу компаній, змушуючи їх адаптувати проєкти до нових реалій, таких як віддалена робота та зміни в попиті.

4. Політична нестабільність. Зміни в урядах, політичні конфлікти та нові законодавчі акти можуть впливати на проєкти, змушуючи компанії швидко реагувати на нові вимоги та обмеження.



Рис. 1. Основні виклики, що виникають при управлінні проєктами в умовах високої невизначеності

Джерело: складено автора за даними [1—3; 5—7].

Проєктний менеджмент у таких умовах вимагає від менеджерів високої кваліфікації, здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та впроваджувати гнучкі методи управління для забезпечення успіху проєктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження вказують на зростаючу важливість гнучких та адаптивних методологій в проєктному менеджменті. За даними [7], використання гнучких підходів, таких як Agile, сприяє підвищенню успішності проєктів на 60%. Гнучкі методології дозволяють проєктним командам швидше адаптуватися до змін, що є критичним в умовах невизначеності.

Технологічні інновації продовжують змінювати проєктний менеджмент. Дослідження Gartner [8] підкреслює, що автоматизація та використання штучного інтелекту у проєктному менеджменті можуть знизити витрати на управління проєктами до 30%. Застосування програмного забезпечення для управління проєктами (наприклад, Jira, Trello, Asana) допомагає зменшити ручну працю, покращити координацію та моніторинг проєктів.

Дослідження PMI (Project Management Institute) [9] вказує на те, що управління ризиками стає ключовою компетенцією проєктних менеджерів в умовах високої невизначеності. Впровадження систем управління ризиками дозволяє компаніям ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах проєкту та розробляти ефективні стратегії їх мінімізації. Це включає розробку планів дій на випадок кризових ситуацій, що підвищує стійкість проєктів.

Психологічні аспекти управління проєктами також привертають увагу дослідників. Згідно з дослідженнями [10; 11], емоційний інтелект проєктного менеджера є важливим фактором успішного управління ко-

мандами в умовах стресу та невизначеності. Проєктні менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються з конфліктами, підтримують мотивацію команди та забезпечують ефективну комунікацію.

З розвитком глобалізації, управління міжкультурними командами стає все більш важливим. Дослідження [12; 13] показують, що проєкти, керовані глобальними командами, які ефективно враховують культурні відмінності, мають на 25% більшу ймовірність досягнення успіху. Це включає адаптацію стилю комунікації, управління конфліктами та врахування різниць у роботі та підходах до виконання завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підкреслює важливість адаптивності, технологій, управління ризиками, психологічних та культурних аспектів у проєктному менеджменті. Ці фактори є ключовими для успішного управління проєктами в умовах невизначеності. Проєктні менеджери, які впроваджують ці принципи, мають більше шансів на успіх, здатні ефективно реагувати на зміни та забезпечувати стабільний прогрес своїх проєктів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз основних викликів та ризиків, що виникають при управлінні проєктами в умовах високої невизначеності; огляд гнучких методологій та підходів, таких як Agile, що допомагають ефективно управляти проєктами у змінних умовах; розгляд технологічних інструментів, які підтримують управління проєктами, зокрема автоматизацію та штучний інтелект; оцінка психологічних аспектів управління командами в умовах стресу та невизначеності; вивчення культурних аспектів та управління глобальними командами у контексті міжкультурних відмінностей; та надання рекомендацій для проєктних менеджерів щодо успішного управ-

ління проєктами в непередбачуваному середовищі на основі аналізу практичних кейсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління проєктами в умовах високої невизначеності пов'язане з численними викликами та ризиками, які необхідно враховувати для забезпечення успішного завершення проєкту. Зазначимо основні виклики, що виникають у таких умовах (рис. 1).

Основні ризики, що виникають при управлінні проєктами в умовах високої невизначеності, включають ризик перевищення бюджету, ризик недотримання строків, ризик невідповідності продукту вимогам, ризик втрати ключових фахівців та ризик управлінських помилок. Ризик перевищення бюджету може виникати через непередбачені витрати або збільшення витрат через зміну вимог або технічні складнощі. Ризик недотримання строків часто пов'язаний із затримками через технічні проблеми, затримки з постачанням ресурсів або зміни у вимогах. Ризик невідповідності продукту вимогам може призвести до незадоволеності замовника через неправильне розуміння вимог або їх зміни під час виконання проєкту. Ризик втрати ключових фахівців пов'язаний з високим навантаженням або кращими пропозиціями від інших компаній, що може призвести до втрати важливих членів команди. Ризик управлінських помилок виникає через неправильні управлінські рішення, обумовлені недостатньою інформацією або неправильною оцінкою ризиків.

Управління проєктами в умовах високої невизначеності вимагає ретельного планування, ефективного управління ресурсами та постійної адаптації до змінних умов. Використання гнучких методологій, регулярний перегляд планів, розподіл ризиків, забезпечення ефективної комунікації та інвестування в навчання команди є ключовими стратегіями для успішного подолання викликів та мінімізації ризиків. Це дозволить забезпечити досягнення поставлених цілей і задовольнити вимоги замовника навіть в умовах високої невизначеності.

Інструменти та технології для управління проєктами.

а) технологічні рішення є важливою складовою сучасного проєктного менеджменту. Використання програмного забезпечення, такого як Jira, Trello та Asana, значно спрощує планування, відстеження прогресу та управління завданнями. Ці інструменти забезпечують централізоване зберігання всіх даних про проєкт, що полегшує доступ до інформації та сприяє кращій координації дій команди. Jira, зокрема, використовується для управління проєктами в сфері розробки програмного забезпечення завдяки своїм потужним можливостям для управління завданнями і спринтами. Trello надає гнучкі інструменти для візуального управління завданнями за допомогою карток і дошок, що робить його зручним для різних типів проєктів. Автоматизація процесів також відіграє важливу роль у проєктному менеджменті. Інструменти автоматизації, такі як Zapier, допомагають зменшити ручну працю та підвищити точність, дозволяючи менеджерам та командам зосередитися на стратегічних завданнях. Крім того, використання аналітичних платформ, таких як Tableau або Power BI, допомагає

зібрати, аналізувати та візуалізувати дані про проєкт, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Аналітика дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати майбутні проблеми та оцінювати ефективність поточних процесів.

б) ефективна комунікація є ключовим фактором успіху в управлінні проєктами. Інструменти, такі як Slack та Microsoft Teams, забезпечують безперервний зв'язок між членами команди, незалежно від їх місцезнаходження. Ці платформи дозволяють створювати окремі канали для різних проєктів або команд, що допомагає тримати комунікацію організованою та доступною. Вони також підтримують інтеграцію з іншими інструментами проєктного менеджменту, що спрощує обмін інформацією та документами. Віртуальні зустрічі стали стандартом у сучасному бізнес-середовищі, особливо з поширенням віддаленої роботи. Інструменти для проведення відеоконференцій, такі як Zoom та Google Meet, дозволяють організовувати зустрічі в режимі реального часу, незалежно від географічного розташування учасників. Це забезпечує можливість ефективного обговорення проєктних завдань, прийняття рішень та вирішення проблем. Управління віддаленими командами потребує спеціальних підходів, таких як регулярні зустрічі для синхронізації, використання спільних календарів та засобів для відстеження виконання завдань, що дозволяють підтримувати продуктивність та мотивацію команди на високому рівні.

Приклади успішних практик. У сучасному світі, де невизначеність є постійним супутником бізнесу, успішні приклади проєктів, реалізованих в таких умовах, є безцінним джерелом знань. Один із найвідоміших кейсів — трансформація Microsoft на хмарні технології. Стикаючись зі швидкими ринковими змінами та зростаючою конкуренцією, компанія обрала стратегічний курс на хмарні рішення, що стало можливим завдяки впровадженню гнучких методологій управління проєктами, таких як Agile. Ключовими факторами успіху були здатність швидко адаптуватися до змін, постійний зворотний зв'язок з клієнтами та інтеграція інноваційних рішень. Це дозволило Microsoft не лише зберегти конкурентоспроможність, але й значно посилити свої позиції на ринку.

Інший яскравий приклад — успіх SpaceX, який продемонстрував, як можна досягати високих результатів у проєктах з високим рівнем невизначеності. Керуючи складними технічними завданнями та ризиками, SpaceX змогла успішно реалізувати свої амбіційні проєкти завдяки сильному лідерству, інноваційному підходу до вирішення проблем та ефективному управлінню ризиками. Компанія постійно коригувала свої стратегії, адаптуючись до нових викликів і забезпечуючи високу якість виконання завдань.

Аналіз цих кейсів дозволяє виділити кілька ключових уроків, які можуть бути корисними для проєктних менеджерів. По-перше, гнучкість і здатність до швидкої адаптації є критичними для успіху в умовах невизначеності. Використання Agile-методологій та інших гнучких підходів дозволяє краще реагувати на змінні вимоги та непередбачувані ситуації. По-друге, ефективне управління ризиками і постійний моніторинг прогресу є необхідними для забезпечення стабільного виконання проєктів. Розробка детальних планів дій для кожного

Таблиця 1. Інструменти та підходи для управління проектами в умовах невизначеності

Інструмент/Підхід	Опис	Переваги
Jira, Trello, Asana	Програмне забезпечення для планування та управління завданнями	Централізоване зберігання даних, краща координація командних дій
Zapier	Інструмент для автоматизації процесів	Зменшення ручної праці, підвищення точності
Tableau, Power BI	Аналітичні платформи для візуалізації даних	Прийняття обґрунтованих рішень, виявлення тенденцій
Slack, Microsoft Teams	Засоби для комунікації та співпраці	Безперервний зв'язок, організована комунікація
Zoom, Google Meet	Інструменти для відеоконференцій	Ефективне обговорення завдань, незалежність від географічного розташування учасників
Agile методологія	Гнучкі підходи до управління проектами	Швидка адаптація до змін, реагування на непередбачувані ситуації
Управління ризиками	Методи для ідентифікації та мінімізації потенційних загроз	Стабільне виконання проєктів, мінімізація негативних наслідків
Лідерство та інновації	Розвиток сильного лідерства та здатності команди до співпраці та інновацій	Високі результати, підтримка у вирішенні складних завдань

ідентифікованого ризику дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки.

Важливим фактором успіху також є сильне лідерство та здатність команди до співпраці та інновацій. Лідери, які можуть надихати свої команди та забезпечувати їм підтримку у вирішенні складних завдань, сприяють досягненню високих результатів. Рекомендації для проєктних менеджерів включають впровадження гнучких методологій, розвиток навичок управління ризиками, підвищення рівня комунікації в команді та інвестування в нові технології, які можуть підтримувати управління проектами. Це допоможе ефективно управляти проектами в умовах невизначеності та забезпечити їх успішне завершення.

Таким чином, успішний проєктний менеджмент в умовах високої невизначеності вимагає використання гнучких методологій, інноваційних підходів та ефективного управління ризиками. Застосування цих принципів дозволяє компаніям не лише вижити, але й процвітати в умовах швидких змін та непередбачуваних викликів.

Таким чином, успішний проєктний менеджмент в умовах високої невизначеності вимагає використання гнучких методологій, інноваційних підходів та ефективного управління ризиками (табл. 1).

Застосування цих принципів дозволяє компаніям не лише вижити, але й процвітати в умовах швидких змін та непередбачуваних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз успішних практик показує, що ключем до ефективного управління проектами в умовах невизначеності є гнучкість, інноваційний підхід та ефективне

управління ризиками. Використання гнучких методологій, таких як Agile, дозволяє швидко адаптуватися до змін і забезпечувати високу якість виконання завдань. Автоматизація процесів і використання аналітичних платформ підвищують точність і ефективність управління проектами, тоді як ефективні комунікаційні інструменти забезпечують безперервний зв'язок і співпрацю в командах.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі включають дослідження нових технологій і методологій, що можуть ще більше підвищити ефективність проєктного менеджменту в умовах невизначеності. Зокрема, важливими напрямками є вивчення впливу штучного інтелекту на автоматизацію процесів управління проектами, розвиток нових підходів до управління віддаленими командами та підвищення емоційного інтелекту проєктних менеджерів для покращення комунікації і мотивації команди. Подальші дослідження також можуть зосередитися на розробці нових методів управління ризиками, що дозволяють ще ефективніше прогнозувати і мінімізувати потенційні загрози для успішного виконання проєктів.

Крім того, інтеграція технологій блокчейн може забезпечити прозорість і безпеку даних проєктів, що є важливим у сучасному динамічному середовищі. Застосування віртуальної та доповненої реальності може сприяти покращенню навчання та розвитку команд, дозволяючи моделювати різні сценарії та готувати команди до роботи в умовах високої невизначеності. Також важливим напрямком досліджень є впровадження концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки у проєктний менеджмент, що допоможе компаніям не лише досягати економічних цілей, але й дбати про екологічні та соціальні аспекти.

Інтеграція міждисциплінарних підходів, таких як поведінкова економіка та нейронауки, може забезпечити більш глибоке розуміння мотивацій і поведінки членів команди, що дозволить створювати більш ефективні стратегії управління. Розвиток спеціалізованих тренінгових програм для проєктних менеджерів, що включають новітні технології та методології, також сприятиме підвищенню кваліфікації та адаптивності до нових викликів.

Загалом, подальші розвідки у сфері проєктного менеджменту мають великий потенціал для вдосконалення практик управління проєктами в умовах невизначеності. Інтеграція інноваційних технологій, розвиток нових методологій та покращення комунікаційних стратегій допоможуть проєктним менеджерам ефективніше адаптуватися до змін та забезпечувати успішне виконання проєктів у динамічному бізнес-середовищі.

Література:

1. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4 (106). С. 26—32.
2. Воробйова С. Особливості функціонування комерційних підприємств України в умовах сучасного бізнес-середовища. Економіка та суспільство. 2020. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-68>
3. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M., Malynovskyy, Y. Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability. Sustainability. 2023. Vol. 15 (19). 14075.
4. Das S., Panda M., Sahoo R., Patnaik, D. Agile change management: Adapting agile methodologies for organizational resilience. Horizon Journal of Humanities and Social Sciences Research. 2024. Vol. 6 (S). PP. 41—52.
5. Малиновська Ю. Б., Оришин Н. Р., Парашин О. Р., Хом'як Я. М. Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 112—117.
6. Bashynska I., Smokvina G., Yaremko L., Lemko Y., Ovcharenko T., Zhang S. Assessment of investment and innovation image of the regions of Ukraine in terms of sustainable transformations. Acta Innovations. 2022. Vol. 43. PP. 63—77.
7. Близнюкова І., Семко І., Кійко С. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проєктів. Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 60—66.
8. Gartner. Gartner says 80 percent of today's project management tasks will be eliminated by 2030 as AI takes over. Gartner. 2009. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-20-gartner-says-80-percent-of-today-s-project-management>
9. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bieliarov, T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. Sustainability. 2024. Vol. 16 (2). 558.
10. Старинська О. Проблема психологічної сутності понять "соціальний інтелект" та "емоційний інтелект":

науковий дискурс. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія. 2022. № 3 (56). С. 40—44.

11. Гассабо О. Мультинаціональний колектив та його особливості. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 3. С. 216—221.

References:

1. Tarasiuk, H. M. (2024), "Development of project management: main methodologies and trends", Economics, Management and Administration, vol. 4 (106), pp. 26—32.
2. Vorobyova, S. (2020), "Features of functioning of commercial enterprises in Ukraine in the context of the modern business environment", Economy and Society, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-68>
3. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M. and Malynovskyy, Y. (2023), "Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability", Sustainability, vol. 15 (19), 14075.
4. Das, S., Panda, M., Sahoo, S. R. and Patnaik, D. (2024), "Agile change management: Adapting agile methodologies for organizational resilience", Horizon Journal of Humanities and Social Sciences Research, vol. 6 (S), pp. 41—52.
5. Malynovska, Y. B., Oryshchyn, N. R., Parashchyn, O. R., and Khomyak, Ya. M. (2023), "Modeling innovative and investment strategies for enterprise activities", Investments: Practice and Experience, vol. 22, pp. 112—117.
6. Bashynska, I., Smokvina, G., Yaremko, L., Lemko, Y., Ovcharenko, T. and Zhang, S. (2022), "Assessment of investment and innovation image of the regions of Ukraine in terms of sustainable transformations", Acta Innovations, vol. 43, pp. 63—77.
7. Blyzniukova, I., Semko, I. and Kiyko, S. (2020), "Review of modern methodologies for managing IT project teams", Management of Development of Complex Systems, vol. 43, pp. 60—66.
8. Gartner. (2019), "Gartner says 80 percent of today's project management tasks will be eliminated by 2030 as AI takes over", Gartner, available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-20-gartner-says-80-percent-of-today-s-project-management> (Accessed 15 Sept 2024).
9. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bieliarov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus, M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities", Sustainability, vol. 16 (2), 558.
10. Starinska, O. (2022), "The problem of the psychological essence of the concepts 'social intelligence' and 'emotional intelligence': scientific discourse", Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management, no. 3 (56), pp. 40—44.
11. Hassab, O. (2023), "Multinational team and its features", Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law, vol. 3, pp. 216—221.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

УДК 330.3; 339.9

О. А. Підлісна,
к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
КПІ ім. Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2814-368X>
Л. М. Чепижко,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1216-3849>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.157

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

O. Pidlisna,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
L. Chepizhko,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

ANALYSIS OF TRENDS IN INTERNATIONAL COOPERATION OF UKRAINE ON THE DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE ENERGY

Розвиток альтернативної енергогенерації потребує сталості генерації у часі. Мета дослідження — аналіз тенденцій для долучення України до європейської системи "зеленої енергетики" на правах партнера і учасника процесів енергетичного циклу. Можливості України обумовлені стислими термінами, співпадінням учасії просторі приватних і державних інтересів. Антропогенні і кліматичні зміни переводять вітчизняну енергогенерацію у сферу ризику.

Запропонована розробка кліматичних карт як України в цілому, так і окремих регіонів. Формування їх (з урахуванням антропогенних і кліматичних змін ландшафту) визначить території автономного енергозабезпечення, централізованого енергопостачання, з енергозабезпеченням на основі відновлювальних джерел енергії з оцінкою глибини відновлення, з розвитком вуглецевої енергетики, та інші. Це стане основою формування фінансових потоків у міжнародній співпраці України і ЄС.

International cooperation is regulated by a number of international treaties (bilateral, multilateral). International cooperation on the development of alternative energy has its own specifics. It is related to the implementation of the goal of sustainable development — the generation of affordable and clean energy. But the peculiarity is the formation of the principles for the implementation of other goals: protection and restoration of land systems, preservation of marine resources, etc. Problem solving of managing alternative energy sources forms the basis of international partnership for sustainable development.

A special feature of cooperation in the matter of sustainable energy generation is the need for continuous transportation and distribution of energy. The economic efficiency of such a process is achieved under the conditions of prolonged territories of unified distribution — the more time zones are attached to the system of joint energy distribution, the higher the efficiency of energy generation. Ukraine's accession to the European energy system strengthens the stability and balance of the latter.

The development of alternative energy generation requires ensuring the sustainability of generation over time. The purpose of the study is to identify geopolitical, economic and other threats and opportunities of Ukraine's accession. European green energy system as a partner and a full participant in the processes of the full cycle of energy generation. Ukraine has unique opportunities to form an alternative energy system, due to short terms, coincidence in time and space of private and government interests.

It is shown that countries with risky climatic conditions and specific areas of alternative energy can become Ukraine's partners in the formation of the energy security system. For example, the countries of Africa with specific wind turbines experience, north countries with formation of electricity distribution systems in the conditions of system ice experience, regions of the American continent and Australia with autonomous energy generation capacities.

It is proposed to form climate maps of both Ukraine as a whole and individual territories and regions. Their formation (taking into account anthropogenic and climatic changes in the landscape) will determine the territories of autonomous, centralized energy supply, based on renewable energy sources with an assessment of the recovery depth energy supply, with the development of carbon energy and others. Such a map should take into consideration the actual climate changes and changes in the characteristics of Ukraine's natural and climatic centers as a result of military operations on the territory of the country. Studies of these trends in the change in the climate map of Ukraine have not yet been thoroughly reflected in scientific works and studies. Imposing them on the project schemes for the development of Ukraine's energy in the context of the European system of energy stability can become the starting point for the formation of a system for the restoration or restoration of destroyed capacities and the basis for the formation of financial flows in international cooperation between Ukraine and the EU.

Ключові слова: відновлювальні джерела енергії, альтернативна енергетика, кліматична карта України для розвитку енергогенерації, природно-кліматичних центрів для розвитку енергогенерації, відновлення енергосистеми.

Key words: renewable energy sources, alternative energy, climate map of Ukraine for the development of energy generation, natural and climatic centers for the development of energy generation, restoration of the energy system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ

науковими чи практичними завданнями. Без сумніву, ЄС уже тривалий час помічає свого українського сусіда і має щодо нього окремі плани. Друга за величиною країна в Європі, Україна має активи для розвитку всіх видів відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Підписання угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році показало, у тому числі, і вибір шляху енергетичного переходу. Долучення України до європейської енергетичної системи посилює її стійкість і збалансованість, є питанням безпеки як в межах окремої держави, так і суспільства, територіальних об'єднань в цілому.

До завершення другого десятиліття XXI століття частка відновлюваних джерел енергії в Україні зростає з 4% (2014 рік) до понад 11% у 2021 році. Лише у 2019 році в цей сектор було інвестовано понад 3,7 мільярда євро. Особливістю альтернативних джерел енергії є перманентна ефективність їх роботи. Наразі основним джерелом відновлювальної енергії в Україні є гідроенергетика, на яку припадає 8% енергетичного балансу [1]. Решта (3% ВДЕ) припадає, в основному, на сонячну енергетику. Електростанції сонячної генерації розташовані по всій території країни достатньо рівномірно, в той час як вітрова енергетика залишається для України напрямом зростання [2]. Розвиток альтернативної (відновлювальної) енергетики України пов'язаний також з прагненням узгодити свою кліматичну політику із Європейською зеленою угодою. Україна мала на меті вийти на рівень відновлювальної енергетики 25% в енергетичному балансі до 2030 року [3]. Але повномасштабне вторгнення росії в Україну загальмувало зазначений процес. Одразу із початком війни Україна почала активно стимулювати розвиток власного газовидобування і зберігає в енергобалансі частку вугільної енергетики в межах 30% [4]. Це дозволяє також об'єднати у балансі обсяги традиційної і відновлювальної енергетики.

Однак, незважаючи на всебічну підтримку України, Європейський Союз висуває жорсткі вимоги до дотри-

мання екологічних вимог економіки сталого розвитку. Одним із сучасних викликів європейського енергетичного переходу та досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року є уникнення переміщення парникових газів — формалізація процесу фактично призведе до переміщення виробничої діяльності за межі європейської території. Але поки країни-члени ЄС тільки намагаються узгодити точні умови переходу — зокрема, ще тривають дискусії щодо місця газу та ядерної енергетики у системі альтернативної (відновлювальної) енергетики.

Зазначені питання стають актуальними для України в умовах реалізації стратегії членства в ЄС. І міжнародні тенденції розвитку відновлювальної енергетики розглядаються як безальтернативні для України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Міжнародне співробітництво, як загальна система взаємодії держав, регулюється рядом міжнародних договорів (двосторонніх, багатосторонніх). Одним із об'єктів такої співпраці є альтернативна енергетика. Міжнародне співробітництво з питань розвитку альтернативної енергетики має власну специфіку. Вона пов'язана не просто із виконанням цілі сталого розвитку — генерування доступної і чистої енергії, але і формує засади реалізації інших цілей: захист і відновлення систем суші, збереження морських ресурсів, тощо. Загалом, вирішення завдань поводження з альтернативними джерелами енергії формує основу міжнародного партнерства заради сталого розвитку.

З 2011 року Україна є членом Енергетичного співтовариства. Ця організація формує єдиний енергетичний ринок ЄС із частковим долученням деяких сусідніх держав. Навесні 2022 року Україна об'єднала власну енергосистему з енергетичною системою ЄС, тим самим з 2023 року повністю зайшовши на європейський ринок [5].

Одним із напрямів розвитку енергосистеми ЄС є гідроенергетика (до 10% в енергобалансі). Україна має від 5% гідрогенерації у своєму балансі до 20% (у періоди водопілля) [6]. Відповідно до планів розвитку енер-

гетики України, з 2016 року розпочалися проєктні роботи щодо побудови шістьох нових гідроелектростанцій (за понад мільярд євро) на Дністрі (прикордоння з Молдовою, для якої це одне з основних джерел води). Але оцінка екологічних наслідків такого будівництва не завершена. Основним призначенням гідрогенерації є формування демпферних потужностей з метою утримання балансу між виробництвом і споживанням енергії.

Ще однією з точок розвитку системи альтернативної енергетики ЄС є вибір між дешевими вуглецевими копалинами з росії (північні газові потоки, український газопровід, турецький газопровід) з вигідними контрактами на періоди до 15 років і зеленою енергетикою, вартість якої має більше соціальних складових, ніж економічних. Але, тим не менше, частка ВДЕ у ЄС сягнула 29% у балансі генерації. Досвід України в умовах повномасштабного вторгнення росії засвідчив актуальність ВДЕ у розрізі формування розподіленої генерації [2, 7]. Потужність сонячних електростанцій є диференційованою, формується як компіляція окремих панелей потужністю, в середньому, 250 Вт/год. Також достатньо гнучкими є біогазові установки, глибинні теплові насосні станції. Вітрогенерація ефективна, в основному, при потужності від 0,5 МВт.

Важливим викликом для економіки України в умовах воєнного стану стала сформована столітньою історією залежність від постачання дизельного пального з країн-агресорів (понад дві третини потреб країни в дизельному паливі до 2022 року покривали росія і білорусь). Пряме відновлення виробництва паливних матеріалів на території воєнних дій є проблематичним, фінансування ризиковим [7].

Дослідженням тенденцій розвитку міжнародного співробітництва України та ЄС присвячені роботи Войтко С.В. [8] — основний акцент у розвитку енергонеалежності України він робить на "зеленому водні"; Кудрі С.О. — фокусується на розвитку мультифункціональних зарядних станцій на всіх видах альтернативної енергії; Стебляк І.О. — досліджує шляхи адаптації енергетики України до світових стандартів, та інших науковців. У роботі [9] автор Туряниця В.В. систематизував критерії оцінки ефективності міжнародного співробітництва в енергетичній сфері. Державна агенція з енергоефективності та енергозбереження України спільно з міжнародними фінансовими організаціями і міжнародними донорами формують потоки "зелених інвестицій" в Україну [7, 10].

Але питання формування тенденцій міжнародного співробітництва України і ЄС у сфері альтернативної (відновлювальної) енергетики, особливо в умовах війни на території Європи, залишається недослідженим.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає в узагальненні геополітичних, економічних, соціальних та інших загроз і можливостей для долучення України до європейської системи "зеленої енергетики" на правах вагомого партнера і повноцінного учасника процесів виробітку, розподілу, транспортування і споживання електроенергії в умовах формування енергетичної безпеки регіону. В ході виконання дослідження була висунута гіпотеза, що Украї-

на має унікальні можливості формування системи альтернативної енергетики, обумовлені стислими термінами, співпадінням у часі і просторі приватних і державних інтересів. Для виконання поставленої мети була висунута наступні завдання:

- систематизувати напрями міжнародного співробітництва України у сфері альтернативної енергетики,
- визначити місце відновлювальних джерел енергії у системі альтернативної енергетики України і принципи розподілу фінансування на їх розбудову,
- визначення послідовності кроків при відновленні енергетичної безпеки України на засадах розбудови альтернативної енергетики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливістю співробітництва з питань сталої енергогенерації є необхідність безперервного транспортування і розподілу енергії. Економічна ефективність такого процесу досягається за умов протяжних територій об'єднаного розподілу, причому саме за часовими поясами — чим більше часових поясів долучено до системи спільного розподілу енергії, тим вища ефективність енергогенерації.

Україна прагне зміцнити енергетичне партнерство. У 2020 році наша країна, як міжнародний партнер ЄС, приєдналася до "стратегічної водневої дорожньої карти" [11]. Україна має експортний потенціал до 8 ГВт на європейський ринок до 2030 року, або майже восьму частину потреб ЄС. Оскільки виробництво водню поєднане з виробництвом електроенергії, така стратегія суттєво збільшить частку альтернативної енергетики у балансі України. У липні 2021 року була затверджена директива Ради національної безпеки і оборони (РНБО), спрямована на "нейтралізацію загроз в енергетичному секторі". Особливістю цієї директиви було намагання комплексно систематизувати розвиток енергетики України. Вона передбачала також будівництво газопроводу Україна-ЄС. В межах реалізації [11] також була підписана угода про співпрацю між німецькою RWE та українським Нафтогазом, сформована ініціатива Центральноєвропейського водневого коридору (СЕНС). Україна планувала у довгостроковій перспективі посісти місце провідного постачальника газу в Європі. Участь у такому глобальному проєкті потребувала оновлення власної енергосистеми, підвищення енергоефективності, розвитку металургійного комплексу, тощо. Ситуація була скоригована повномасштабним вторгненням росії на територію України і значним (до 70%) руйнуванням вітчизняної енергосистеми. Тепер Україна обирає між інвестиційним відновленням енергетичної структури і реконструкцією її на основі донорських інноваційних потоків.

Ще одним сучасним викликом європейської системи енергетичної безпеки є визначення місця і ролі атомної енергетики у системі альтернативної енергетики Європи. Якщо ядерну енергетику визнають відновлюваною енергією і вона потрапить у субсидіальні програми Європейської зеленої угоди, Україна матиме можливість запропонувати власну атомну генерацію як надійного партнера європейської системи енергобезпеки. Частка атомної електроенергії України до 2022 року

становила 58%, а станом на 2024 рік становить 80% генерації [12]. Цікавим є той факт, що незважаючи на високий рівень виробництва атомної енергії в Україні, наявність підприємств з виробництва турбін для атомних електростанцій, наявність сховищ для відпрацьованих відходів, Україна не має міжнародної ліцензії на виготовлення стрижнів для атомних електростанцій і не має власних проєктних потужностей для розробки самих реакторів. Тому у 2021 році була укладена угода між компанією "Енергоатом" і компанією Westinghouse (США) щодо розробки ядерних реакторів нового покоління в Україні.

Окремою складовою стабільності енергосистеми є мережа транспортування і розподілу електроенергії. Загальна протяжність тільки магістральних ліній електропередачі України на початок 2014 року становила біля 25000 км. Поступова зміна клімату — збільшення кількості буревіїв, піщаних бурь, льодових дощів, тощо — вимагає зміни концепції розбудови і перебудови самих транспортних магістралей. Так формується необхідність зміни вимог до опор, кабелів, ізоляції, тощо. Зокрема і розвиток альтернативної енергетики з нестачим стримом вимагатиме адаптації супутніх витрат на утримання і обслуговування електромереж і підстанцій. Таким чином, перехід на альтернативні джерела енергії диктує зміну концепції розбудови всієї енергосистеми.

Перехід України до категорії держав із дефіцитом водних ресурсів [13] формує виклики також для традиційної вітчизняної гідрогенерації.

З урахуванням представленого аналітичного дослідження, партнерами України у формуванні системи енергетичної безпеки можуть стати країни з ризикованими кліматичними умовами і специфічними напрямками альтернативної енергетики. Наприклад, країни Африки з досвідом специфічних вітрогенераторів, країни півночі з досвідом формування систем розподілу електроенергії в умовах системної ожеледі, регіони американського континенту і Австралії з автономними потужностями енергогенерації. Систематизація такого світового досвіду допоможе Україні сформувати власну концепцію відновлення енергосистеми.

Важливу роль в розробці підходів до відновлення енергосистеми України на основі максимального використання відновлювальних джерел енергії відіграють наші міжнародні партнери шляхом висунення ультимативних вимог до напрямів такого відновлення [2, 6]. Але Україна повинна розуміти власні інтереси і тенденції власного розвитку. Актуальним стає формування кліматичної карти України із виділенням зон традиційної і альтернативної енергогенерації. Така карта повинна враховувати не тільки власне кліматичні зміни і їх перспективи, але і зміни клімату, пов'язанні з руйнуванням ландшафту і природно-кліматичних центрів України внаслідок воєнних дій на території держави. Як приклад, розглянемо зміну природного ландшафту на сході України — зникнення водних поверхонь, утворення дібров, перетворення лісових зон на степи, розширення зони пустелі, тощо. Дослідження зазначених тенденцій у зміні кліматичної карти України ще не знайшли ґрунтового відображення у наукових працях і дослідженнях. Накладення їх на проєктні схеми розвитку енер-

гетики України у контексті європейської системи енергетичної стабільності можуть стати відправною точкою формування системи відновлення або реставрації зруйнованих потужностей.

Формування методології відновлення, реставрації/реконструкції енергосистеми також повинно враховувати дотримання зобов'язання України (Національно визначений внесок України до Паризької угоди — Nationally Determined Contribution of Ukraine to the Paris Agreement, NDC2) щодо скорочення викидів парникових газів до рівня 35% порівняно з 1990 роком до 2030 року [14].

Одним із цікавих альтернативних джерел отримання енергії є відходи. Основна увага науковців сконцентрована на біологічних відходах [15]. Але повномасштабне вторгнення росії в Україну, яке триває з 2022 року, спровокувало отримання на території нашої країни великої кількості інших видів відходів. Частина цих відходів може бути джерелом енергії, а частина, навпаки, потребуватиме електроенергії для їх переробки. Таким чином, набувають актуальності мультифункціональні автономні системи енергогенерації. В Україні ухвалений Закон України "Про поводження з відходами", але станом на 2022 рік переробці підлягало тільки 6% сформованих відходів. Україна приєдналася до ініціативи ЄС та США "Global Methane Pledge", спрямованої на скорочення глобальних викидів метану на 30%, щоб знизити рівень глобального потепління щонайменше на 0,2°C до 2050 року і оприлюднила власний план реалізації кліматичної політики. Але, відповідно до звітів України перед ООН [2], у 2019 році 15,4% національних викидів метану припадало на сміттєзвалища (для порівняння викиди метану сільським господарством становили 13,7% [2]).

Дослідження показало, що долучення України до "зеленого фінансування" [7] відкриває можливості фінансування "зеленої енергетики" як природоохоронних заходів та декарбонізації. Інвестиційна привабливість української енергетики вагома [7]. В Україні планується створення Фонду декарбонізації як самостійної юридичної особи (проєкт 2021 року) з метою підтримки проєктів енергозбереження, екологічної та соціальної ефективності, фінансування заходів з охорони навколишнього середовища та декарбонізації (польський досвід). Цей фонд стане суб'єктом залучення додаткових коштів в рамках European Green Deal та інших міжнародних ініціатив і узгоджується з Концепцією запровадження та розвитку ринку зелених облігацій [16]. За експертними оцінками, потенціал ринку зеленого фінансування в Україні до 2030 року становить 73 млрд дол. США (36 млрд дол. склав потенціал ринку зелених облігацій). Очікується, що випуск "зелених" облігацій може стати перспективним інструментом для залучення коштів у післявоєнний період відновлення [7, 16]. В умовах воєнного стану держава започаткувала формування фонду державної підтримки місцевих ініціатив домовласників і бізнесу з формування автономного енергопостачання громад і територій [17], тим самим активізувавши програми державно-приватного партнерства. Деякі місцеві громади успішно застосували кращі європейські практики побудови стійких місцевих енергетичних систем. Міста,

навіть в умовах воєнного стану (Житомир) співпрацюють з державними органами влади та міжнародними організаціями для забезпечення фінансування місцевої енергосистеми шляхом отримання технічної допомоги [18]. Також місто Рівне отримало грант у сумі майже 1 млн євро та долучається до боротьби зі зміною клімату у частині Програми пілотних міст NetZeroCities [19] (дворічної програми, що фінансується ЄС під егідою Місії Європейського Союзу). Наразі Рівне — єдине місто в Україні, де впроваджуються інноваційні заходи з адаптації до зміни клімату та швидкої декарбонізації за європейською програмою: створення енергетичного паспорту громади, розробка сценаріїв досягнення нульових викидів CO₂ до 2050 року, навчання та просування енергоефективності через муніципальні освітні установи.

Деякі ініціативи і приклади фінансування розбудови альтернативної енергетики України залишилися перспективними планами на період післявоєнного відновлення країни [7]. Національний план відновлення України передбачає 26,3 млрд дол. США на відбудову металургії та металообробки, 15,8 млрд дол. США — машинобудування, 1 млрд дол. США — гірничодобувної промисловості до 2032 року. Але ці напрями є енергозалежними. Одночасно важкі добувна і переробна промисловості можуть розглядатися як генератори енергії із вторинних джерел. Таким чином, формування кліматичних карт територій з урахуванням не тільки природних, але і техногенних кліматичних змін набуватиме подальшої актуальності. Процеси відновлення зруйнованої виробничої інфраструктури і економіки як цілого повинні враховувати як енергобезпеку, так і автономність. Отже, актуальним завданням стратегічного розвитку України є визначення видів економічної діяльності, які можуть і повинні самі забезпечувати себе автономним енергопостачанням. Зрозуміло, що такі виробництва можуть бути сформовані як філії, дочірні малі або середні з обмеженою продуктивністю. Але, в умовах персоналізації виробництва і споживання, циклічної економіки все більше видів діяльності переходимуть на засади малої потужності і серійного виробництва.

Систематизація пов'язаних паливних, енергетичних і технологічних ланцюжків виробництва з орієнтацією на автономність є нагальним завданням організації бізнес-процесів як державного, так і приватного бізнесу. В умовах воєнного стану держава зменшує податкове навантаження на суб'єктів господарювання, які самостійно забезпечують себе електроенергією [20]. З метою залучення прямих іноземних інвестицій розроблено та впроваджено спеціальні режими інвестування у зелену енергетику, техніку, індустриальні парки, виробництво еконейтральних транспортних засобів та компонентів до них, інші інвестиційні проекти UkraineInvest [21].

Дослідження показало, що у період 2022—2024 рр. активізувався процес приватно-державного партнерства. Так компанія ArcelorMittal не відмовилася від наміру досягти нульових викидів вуглецю у виробництві сталі до 2050 року шляхом впровадження двох основних вуглецево-нейтральних маршрутів виробництва сталі (Smart Carbon і Hydrogen-DRI). Компанія Укрп-

ластик інвестувала у нову лінійку біорозкладних плівок, виготовлених з кукурудзяного крохмалю і цукрової тростини. Активізувалися розробки із використанням в технологічних процесах вторинного тепла (технологічне тепло з приводів машин, тощо), заміни викопних вуглеводнів необробленими пластиковими відходами (піролізна олія), біологічним (біонафта) або синтетичним лігроїном (із "зеленого водню" та кліматично нейтрального вуглецю). Відновлюється галузь виробництва сонячного кремнію і фотоелектричної енергії (до 2010 року 50% світових потужностей знаходилися в Україні) завдяки пільгам на використання вітчизняного фотоелектричного обладнання. Потенціал потужностей сонячних електростанцій може сягнути 50 ГВт [22].

Також з метою залучення інвестицій ухвалено Закон України про зелену трансформацію [3], який запровадив ринкові схеми підтримки ВДЕ: аукціони за CfD (угоди на придбання різниці між ціною продажу і придбання об'єкту), пільгові премії для діючих проєктів із пільговими тарифами, корпоративні РРА (довгострокові договори купівлі продажу електричної енергії, виробленої з ВДЕ, за якими покупцем електричної енергії виступає приватна компанія), модель Net billing — механізм обліку та розрахунку за "зелену" електроенергію. В Україні також розроблено законодавчу базу [4] для врегулювання виробництва біометану з урахуванням гарантії походження. До 2022 року в Україні було введено в експлуатацію першу підключену до газової мережі біометанову установку (приватна ініціатива і фінансування). Станом на 2024 рік на різних стадіях впровадження в Україні знаходяться 58 проєктів вітрових електростанцій загальною потужністю до 7 ГВт [14], а у період 2022—2024 рр. побудовано Тилігульську ВЕС (холдинг ДТЕК), Дністровську ВЕС (іноземні інвестиції, британська компанія Elementum Energy), Сколівську ВЕС (вітчизняна компанія "Еко-Оптіма") загальною потужністю 184 МВт.

Таким чином, навіть в умовах воєнного стану, Україна намагається здійснювати відповідні кроки для розвитку альтернативної енергетики шляхом впровадження міжнародного досвіду і розробки власних програм енергетичної безпеки. Управління галузевими і політичними ризиками в процесі інвестування під час активної фази воєнних дій на території України внаслідок російської агресії беруть на себе держави-члени міжнародних інституцій, ЄС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що основним напрямом міжнародного співробітництва України у сфері формування альтернативної енергетики є долучення її до міжнародних інституцій і, зокрема, до систем Європейського Союзу.

Намагання долучитися до міжнародних фондів як потенційних інвесторів змушує Україну активно впроваджувати інвестиційні можливості. Визначено, що основними напрямами залучення фінансування у ВДЕ є:

— удосконалення вітчизняної законодавчої бази відповідно до стратегій розвитку ЄС,

— формування приватних і держаних фондів з метою виділення суб'єктів міжнародної інвестиційної політики,

— створення системи пільг для вітчизняного бізнесу у питаннях самозабезпечення електроенергією,

— формування розподіленої системи енергогенерації,

— створення законодавчих підстав для розвитку вуглецевонейтральних громад і територій,

— диференціація джерел альтернативної енергетики,

— формування спеціальних фінансових інструментів у напрямі "зелених облігацій, державно-приватного партнерства, залучення інвестиційних потоків від фізичних осіб (резидентів країни)

Показано, що єдиний достатньо вцілілий напрямок енергетики України — атомна генерація — є неунормованим джерелом відновлювальної енергії. Тому Україна повинна систематизувати рейтинговий список відновлювальних джерел енергії залежно від території впровадження і бажаного рівня автономності.

Одним із завдань власної енергетичної стратегії [14] Україна поставила досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності. Поступова зміна клімату формує нову парадигму енергетичної безпеки і енергетичної незалежності України — варто переглянути підходи до визначення частки видів джерел енергії у системі енергогенерації країни.

З метою формування взаємовигідних стратегій розвитку ринку електроенергії між Україною і ЄС рекомендовано сформувати кліматичні карти як України в цілому, так і окремих регіонів і територій. Формування таких кліматичних карт (з урахуванням змін ландшафту внаслідок руйнувань антропогенного походження і територіального розміщення технологічно систематизованих продуктивних сил) дозволить виокремити території автономного енергозабезпечення, території централізованого енергопостачання, території з енергозабезпеченням на основі відновлювальних джерел енергії з оцінкою глибини відновлення, території з розвитком вуглецевої енергетики, та інші. Такі рейтингові карти сформулюють основу стратегії раціонального відновлення енергетики України і долучення держави до ЄС як повноправного партнера на засадах паритету або навіть донорства в єдину енергосистему Європи з боку України. Розуміння кліматичної і технологічної автономності території України стимулюватиме інвестиційні потоки як приватних, так і інституційних учасників ринкових відносин.

Активна співпраця України і ЄС у сфері формування енергобезпеки Європи дозволила виокремити такі напрями цієї співпраці: верифікація міжнародного досвіду, адаптація напрацювань, міжнародне науково-технічне співробітництво, специфічні фінансові інструменти управління (аукціони за CfD, пільгові премії для діючих проектів із пільговими тарифами, корпоративні РРА, модель розрахунків за електроенергією), розуміння ролі і значення децентралізованих рішень при розбудові окремих енергосистем.

Література:

1. Гідроенергетика: Державне агентство енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk/ae/hydroenergy> (дата звернення червень 2024).

2. Основні висновки звіту по Україні за 2023 рік: European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_5631 (дата звернення червень 2024).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 р. № 3220-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 82. Ст.301.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку виробництва біометану: Закон України від 21.10.2021 р. № 1820-IX. 3393-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 52. Ст. 431.

5. У 2020 році у відновлювальну енергетику України інвестували 3,7 мільярда євро: Державне агентство енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk/news/3287> (дата звернення червень 2024).

6. Тарасовський Ю. Найбільшим викликом на шляху України до ЄС є кліматична політика — Стефанішина. Журнал Forbs Ukraine. 16 березня 2023. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshim-viklikom-na-shlyakhu-ukraini-do-chlenstva-v-es-e-ekologichna-politika-stefanishina-16032023-12419> (дата звернення серпень 2024).

7. National Strategy to Increase Foreign Direct Investment in Ukraine^ USAID & EY. 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Energy-ENG.pdf> (дата звернення вересень 2024).

8. Руш О., Войтко С. Розвиток міжнародного співробітництва України та Європейського Союзу у сфері альтернативної енергетики. Вісник ХНТУ. 2022. № 3 (82). С. 200—203. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.28>

9. Туряниця В. Критерії результативності міжнародного наукового співробітництва енергетичних підприємств. Економічний аналіз. 2018. Том 28 (№ 1). С. 265—269. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.01.265>

10. Міжнародне співробітництво: Державне агентство енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk/activity/mizhnarodne-spirovbitnytstvo> (дата звернення серпень 2024).

11. Проект Дорожньої карти для виробництва і використання водню в Україні. URL: https://unese.org/sites/default/files/2021-03/Hydrogen%20Roadmap%20Draft%20Report_UKR%20March%202021.pdf (дата звернення серпень 2024).

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Охорона водних ресурсів України: від кризи до відновлення: European Water Regulators. 2023. URL: <https://www.wareg.org/articles/protection-of-water-resources-of-ukraine-from-crisis-to-recovery/> (дата звернення червень 2024).

14. Енергетична стратегія до 2050 року: Міністерство енергетики України. 2022. URL: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetichna-stratehiya> (дата звернення червень 2024).

15. Електрична енергія з біомаси на ТЕЦ: UABIO. URL: <https://uabio.org/biopower-and-chp/> (дата звернення червень 2024).

16. Зелені облигації: Державне агентство енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk/content/> (дата звернення червень 2024).

17. Децентралізація енергетики та енергоефективність. URL: <https://decentralization.ua/news/18206> (дата звернення вересень 2024).

18. Децентралізація дала повноваження на пряму працювати з міжнародними фондами і організаціями. URL: <https://suspilne.media/zhytomyr/627183-decentralizacia-dala-povnovazenna-napramu-pracuvati-z-miznarodnimi-fondami-organizaciami-sergij-suhomlin/> (дата звернення вересень 2024).

19. Рівне отримало грант і долучається до боротьби зі змінами клімату. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-content/16341> (дата звернення червень 2024).

20. Імпорт електроенергії: як бізнесу скористатися цією можливістю. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/import-elektroenergiyi-yak-biznesu-skorystatys-ciyeyu-mozhlyvistyu> (дата звернення вересень 2024).

21. Інвестиційні можливості в Україні: UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/> (дата звернення червень 2024).

22. IEA (2022), Solar PV, IEA, Paris. URL: <https://www.iea.org/reports/solar-pv> (дата звернення червень 2024).

References:

1. State Agency of Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2022), "Hydropower", available at: <https://saee.gov.ua/uk/ae/hydroenergy>, (Accessed 15.06.2024).

2. European Commission (2023), "The main conclusions of the report on Ukraine for 2023", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_5631 (Accessed 15.06.2024).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On making changes to some laws of Ukraine regarding the restoration and "green" transformation of the energy system of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (Accessed 15 June 2024).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On making changes to some laws of Ukraine regarding the development of biomethane production", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1820-20#Text> (Accessed 15 June 2024).

5. State Agency of Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2020), "In 2020, 3.7 billion euros were invested in renewable energy in Ukraine", available at: <https://saee.gov.ua/uk/news/3287> (Accessed 15.06.2024).

6. Forbes Ukraine magazine (2023), "The biggest challenge on Ukraine's path to the EU is climate policy — Stefanyshyn", available at: <https://forbes.ua/news/naybilshim-viklikom-na-shlyakhu-ukraini-do-chlenstva-ves-e-ekologichna-politika-stefanishina-16032023-12419> (Accessed 15.08.2024).

7. USAID & EY (2024), "National Strategy to Increase Foreign Direct Investment in Ukraine", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Energy-ENG.pdf> (Accessed 4.09.2024).

8. Rush, O.S. and Voitko, S.V. (2022), "Development of international cooperation between Ukraine and the European Union in the field of alternative energy", *Visnyk KhNTU*, vol. 3 (82), pp. 200—203.

9. Turianytsia, V.V. (2018), "Criteria for the effectiveness of international scientific cooperation of energy enterprises", *Ekonomichniy analiz*, vol. 28, no 1, pp. 265—269.

10. State Agency of Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2024), "International cooperation", available at: <https://saee.gov.ua/uk/activity/miznarodne-spirovbitnytstvo> (Accessed 15.08.2024).

11. UNECE (2021), "Roadmap project for the production and use of hydrogen in Ukraine", available at: https://unece.org/sites/default/files/2021-03/Hydrogen%20Roadmap%20Draft%20Report_UKR%20March%202021.pdf (Accessed 15.08.2024).

12. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15.08.2024).

13. WARE: European Water Regulators (2023), "Protection of water resources of Ukraine: from crisis to recovery", available at: <https://www.wareg.org/articles/protection-of-water-resources-of-ukraine-from-crisis-to-recovery/> (Accessed 15.06.2024).

14. Ministry of Energy of Ukraine (2022), "Energy strategy until 2050:", available at: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya> (Accessed 15.06.2024).

15. UABIO (2018), "Electric energy from biomass at CHP", available at: <https://uabio.org/biopower-and-chp/> (Accessed 15.06.2024).

16. State Agency of Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2022), "Green bonds", available at: <https://saee.gov.ua/uk/content/> (Accessed 15.06.2024).

17. Decentralization (2024), "Decentralization of energy and energy efficiency", available at: <https://decentralization.ua/news/18206> (Accessed 1.09.2024).

18. Society Zhytomyr (2023), "Decentralization gave the authority to work directly with international funds and organizations", available at: <https://suspilne.media/zhytomyr/627183-decentralizacia-dala-povnovazenna-napramu-pracuvati-z-miznarodnimi-fondami-organizaciami-sergij-suhomlin/> (Accessed 5.09.2024).

19. Rivne City Council (2023), "Rivne received a grant and joins the fight against climate change", available at: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-content/16341> (Accessed 15.06.2024).

20. Oshchadbank (2023), "Electricity imports: how businesses can take advantage of this opportunity", available at: <https://www.oschadbank.ua/blog/import-elektroenergiyi-yak-biznesu-skorystatys-ciyeyu-mozhlyvistyu> (Accessed 15.09.2024).

21. UkraineInvest (2023), "Investment opportunities in Ukraine", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/> (Accessed 15.06.2024).

22. IEA (2022), Solar PV, IEA, Paris, available at: <https://www.iea.org/reports/solar-pv> (Accessed 15.06.2024).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.

А. В. Тодощук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9706-4846>
І. В. Заєць,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5862-3337>
Т. О. Мартинюк,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0793-9941>
Н. Р. Орищин,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4051-4720>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.164

МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

A. Todoshchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
I. Zaiets,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
T. Martyniuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
N. Oryshchyn,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

INTERNATIONAL LOGISTICS AND ITS IMPACT ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Стаття присвячена актуальній проблематиці міжнародної логістики та її впливу на зовнішньоекономічну діяльність в умовах сучасних глобальних викликів. Враховуючи процеси глобалізації, постійне зростання обсягів міжнародної торгівлі, а також вплив пандемії COVID-19 і геополітичних конфліктів, автори наголошують на необхідності оптимізації логістичних процесів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компаній на світових ринках. Особлива увага приділяється цифровізації, автоматизації та впровадженню інноваційних технологій, таких як великі дані і штучний інтелект, які дозволяють підвищити ефективність і прозорість логістичних операцій. Також у статті піднімаються питання екологічної стійкості та необхідності зменшення вуглецевого сліду, що стає все більш важливим в умовах зростаючих вимог до екологічної відповідальності бізнесу. Авторами окреслено основні виклики, з якими стикається міжнародна логістика в умовах криз, таких як затримки в постачаннях, зростання витрат та ризики, пов'язані з політичною нестабільністю. У статті представлені шляхи адаптації міжнародної логістики до кризових умов, серед яких виділено диверсифікацію ланцюгів постачання, підвищення гнучкості логістичних систем, розвиток співпраці між учасниками ринку, а також впровадження екологічно стійких рішень. Зокрема, запропоновано створення стратегічних запасів, використання регіональних ресурсів та впровадження технологічних інновацій для покращення управління логістичними процесами. Стаття має значний науковий та практичний внесок, адже пропонує рішення для підвищення стійкості логістичних систем у контексті глобальних викликів та визначає перспективні напрямки для подальших досліджень у сфері управління ризиками та підвищення ефективності міжнародної логістики.

The accelerating globalization of the economy forces companies to expand their operations into international markets, which, in turn, makes international logistics a key factor in the efficient movement of goods and services across borders. The article is dedicated to the pressing issue of international logistics and its impact on foreign economic activity in the context of modern global challenges. Given the processes of globalization, the continuous growth of international trade volumes, as well as the impact of the COVID-19 pandemic and geopolitical conflicts, the authors emphasize the need for optimizing logistics processes to ensure stability and competitiveness of companies in global markets. Special attention is paid to digitization, automation, and the implementation of innovative technologies such as Big Data and artificial intelligence, which enhance the efficiency and transparency of logistics operations. The article also addresses the issue of environmental sustainability and the need to reduce the carbon footprint, which is becoming increasingly important in light of growing demands for corporate environmental responsibility. The authors outline the key challenges that international logistics faces in times of crisis, such as supply delays, rising costs, and risks associated with political instability. The article presents ways to adapt international logistics to crisis conditions, highlighting supply chain diversification, increasing the flexibility of logistics systems, fostering cooperation between market participants, and implementing environmentally sustainable solutions. In particular, the authors suggest creating strategic reserves, utilizing regional resources, and introducing technological innovations to improve logistics management. The article makes a significant scientific and practical contribution by offering solutions to enhance the resilience of logistics systems in the context of global challenges and identifying promising areas for further research in risk management and the improvement of international logistics efficiency.

Ключові слова: міжнародна логістика, зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація, цифровізація, ланцюги постачання, кризові умови, управління ризиками.

Key words: international logistics, foreign economic activity, globalization, digitization, supply chains, crisis conditions, risk management.

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

Глобалізація економіки, що набирає обертів, змушує компанії розширювати свою діяльність на міжнародні ринки, що, в свою чергу, робить міжнародну логістику ключовим чинником ефективного переміщення товарів та послуг через кордони [1; 2]. Обсяги міжнародної торгівлі продовжують зростати, що посилює значущість оптимізації логістичних процесів для забезпечення конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках. Крім того, пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, зокрема війна в Україні, серйозно вплинули на світові логістичні ланцюги постачань, створивши безпрецедентні виклики для їх стабільності та надійності. У цей час критично важливо переосмислити підходи до управління логістикою для підвищення її стійкості.

Крім того, у світлі зростаючих вимог до екологічної відповідальності та декарбонізації транспортної логістики, питання сталого розвитку набуває все більшої ваги. Логістичні компанії стикаються з викликами, пов'язаними із впровадженням екологічних стандартів, і це вимагає нових рішень для зниження шкідливого впливу на довкілля, зберігаючи при цьому ефективність і рентабельність.

Основна проблема полягає в тому, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності напряму залежить від оптимізації логістичних процесів. В умовах збільшення складності глобальних ланцюгів постачання, логістичні операції зіштовхуються з такими проблемами, як затримки в постачаннях, зростання витрат, координація між численними учасниками ринку, а також ризики, пов'язані з політичними та економічними кризами. Ці виклики вимагають перегляду стратегій управління міжнародною логістикою.

З точки зору наукових досліджень, ця тема є надзвичайно важливою для розробки нових моделей та підходів, що можуть допомогти підвищити ефективність управління логістичними процесами, зменшити витрати і мінімізувати ризики. Для бізнесу практичний аспект дослідження полягає у створенні гнучких і надійних логістичних систем, що дозволить компаніям ефективніше реагувати на зміни глобальної кон'юнктури та зберігати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері міжнародної логістики свідчить про значний науковий інтерес до цієї теми, особливо у контексті глобалізації, сталого розвитку та управління ланцюгами постачання

в умовах криз. Однією з ключових тенденцій досліджень є акцент на підвищенні ефективності логістичних систем через впровадження інноваційних технологій, таких як цифровізація, автоматизація та використання великих даних. Вчені [3; 4] наголошують на важливості цифрової трансформації міжнародної логістики для забезпечення прозорості й ефективності ланцюгів постачання. Дослідники зазначають, що використання цифрових рішень дозволяє краще відслідковувати потоки товарів, що зменшує ризики затримок та підвищує точність прогнозування попиту.

Ще однією важливою темою в останніх публікаціях є питання стійкості та адаптації логістичних систем до зовнішніх шоків. Після пандемії COVID-19 дослідники [5; 6] проаналізували слабкі місця в глобальних логістичних мережах, виявивши необхідність у створенні більш гнучких і стійких до криз логістичних систем. Вони підкреслили важливість диверсифікації постачальників та використання альтернативних маршрутів доставки для зниження залежності від окремих регіонів або країн.

Питання сталого розвитку логістичних процесів також займає центральне місце у дослідженнях. Зокрема, дослідники [7; 8] вивчали вплив логістики на екологічну стійкість і наголосили на необхідності скорочення викидів вуглецю та впровадження екологічних стандартів у транспортних системах. Вони зазначають, що компанії, які активно інтегрують екологічні підходи в логістику, отримують конкурентні переваги та відповідають на зростаючі вимоги суспільства до корпоративної відповідальності.

Нарешті, важливим аспектом досліджень є управління ризиками в міжнародній логістиці, особливо у світлі геополітичних викликів. Останні роботи, як-от дослідження [9; 10; 11], фокусуються на ризиках, пов'язаних із політичною нестабільністю та торговельними конфліктами. Автори підкреслюють необхідність розробки стратегій мінімізації ризиків шляхом підвищення гнучкості ланцюгів постачання та розвитку кооперації між державами та приватними компаніями.

Загалом, останні публікації підтверджують важливість міжнародної логістики для ефективного функціонування глобальної економіки, а також наголошують на необхідності подальшого дослідження нових моделей управління, спрямованих на забезпечення стійкості та адаптивності логістичних систем у контексті сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в аналізі впливу міжнародної логістики на зовнішньоекономічну діяльність, а також виявленні основних тенденцій і проблем у цій сфері.

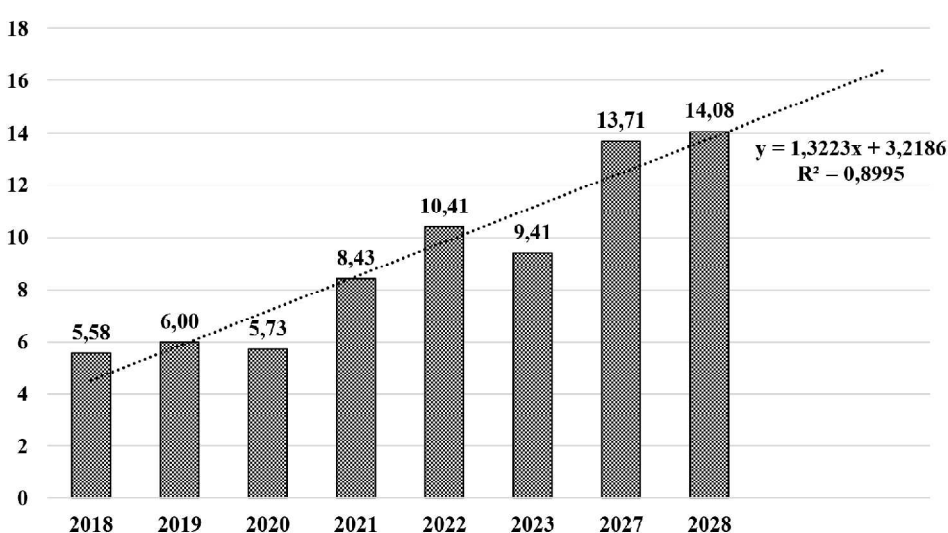


Рис. 1. Розмір глобальної логістичної галузі з 2018 по 2023 роки з прогнозами до 2030 року (у трильйонах доларів США)

Джерело: складено авторами за даними [12].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародна логістика та її вплив на зовнішньоекономічну діяльність значно зростає в умовах глобалізації. Перш за все, ефективність міжнародних логістичних операцій визначає швидкість та вартість доставки товарів до кінцевого споживача, що є важливим фактором при укладенні міжнародних угод та розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній. Важливість цієї теми підтверджується зростанням глобальної логістичної галузі, яка, згідно з прогнозами, буде продовжувати зростати у найближчі роки (рис. 1).

На рисунку зображено прогнозний розмір глобальної логістичної галузі з 2018 по 2023 роки з прогнозами до 2030 року, зазначимо основні моменти аналізу:

1. Зростання галузі:

— Логістична галузь стабільно зростає з 5,58 трлн доларів у 2018 році до 9,41 трлн доларів у 2023 році.

— Прогнозується, що до 2028 року розмір галузі досягне 14,08 трлн доларів США, а до 2030 — 16,1 трлн доларів США, що демонструє постійне і значне зростання.

2. Динаміка зростання:

— Швидке зростання спостерігалось з 2020 по 2022 роки, де розмір галузі збільшився з 5,73 трлн до 10,41 трлн доларів США.

— У 2023 році спостерігається незначне зменшення до 9,41 трлн доларів, але далі передбачаються стрімкі темпи зростання.

3. Прогнозовані значення:

— До 2027 року прогнозується розмір 13,71 трлн доларів, що свідчить про постійне зростання на основі побудованої лінії тренду.

— Рівняння тренду ($y = 1,3223x + 3,2186$) показує, що щорічний приріст галузі становить приблизно 1,32 трлн доларів.

— Коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,8995$) свідчить про високу точність прогнозової моделі.

Таблиця 1. Вплив міжнародної логістики на зовнішньоекономічну діяльність підприємств

Категорія	Опис
Оптимізація логістичних процесів для міжнародної торгівлі	- Вибір ефективних маршрутів і транспортних засобів для зниження часу доставки та витрат. - Використання складів для підвищення обороту продукції. - Управління митними процедурами для дотримання законодавства. - Аутсорсинг логістичних послуг для підвищення ефективності.
Вплив на конкурентоспроможність підприємств	- Зниження витрат через оптимізацію логістичних процесів. - Підвищення швидкості доставки для задоволення клієнтів. - Легший вихід на нові ринки завдяки покращенню логістики.
Ключові показники ефективності логістики	- Час доставки: вимірює швидкість виконання замовлень. - Вартість логістики: включає всі витрати на транспортування та зберігання. - Рівень обслуговування: відсоток своєчасних і точних поставок. - Товарообіг складу: ефективність використання складського простору.

4. Значення для економіки:

— Таке зростання глобальної логістичної галузі може бути наслідком розширення міжнародної торгівлі, цифровізації логістичних процесів та інтеграції глобальних ланцюгів постачання.

— Зростання галузі також може вказувати на збільшення попиту на послуги логістики через розвиток електронної комерції та зростаючі обсяги міжнародних перевезень.

Цей графік показує, що, попри певні коливання у 2023 році, глобальна логістична галузь матиме стабільний ріст в найближчі роки.

Міжнародна логістика є основою функціонування глобальних ланцюгів постачання, оскільки саме через неї здійснюється координація руху товарів між країнами та континентами. Від ефективності логістичних процесів залежить надійність та стійкість міжнародних ланцюгів постачання. Погано організовані або неефективні логістичні системи можуть призвести до затримок, підвищення вартості товарів і збоїв у постачаннях, що негативно позначається на міжнародній торгівлі. Навпаки, добре налагоджені логістичні системи забезпечують безперервний потік товарів і послуг, що дозволяє підприємствам ефективно вести свою діяльність на міжнародному рівні та швидко реагувати на зміни попиту чи умови ринку.

Логістика відіграє ключову роль у зовнішньоекономічній діяльності, оскільки забезпечує виконання контрактів, своєчасну доставку товарів та обмін послугами між країнами. Без ефективної логістики неможливо реалізувати експортно-імпорتنі операції, що є основою зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, логістичні системи є важливим фактором формування конкурентних переваг для підприємств, які діють на міжнародних ринках. Компанії, що оптимізують свої логістичні процеси, можуть знижувати витрати на транспортування, скорочувати час доставки та підвищувати загальну ефективність операцій, що дозволяє їм бути більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Огляд сучасних тенденцій у міжнародній логістиці.

1) Цифровізація та інновації в логістиці. Однією з

провідних тенденцій у міжнародній логістиці є активне впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень. Цифровізація охоплює широкий спектр процесів, включаючи автоматизацію транспортних систем, використання інформаційних технологій для відстеження вантажів, а також оптимізацію логістичних ланцюгів через аналітику даних та програмні рішення. Штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн та хмарні технології відкривають нові можливості для компаній у галузі логістики, дозволяючи скоротити витрати, прискорити процеси й підвищити надійність операцій. Зокрема, технології на основі IoT дозволяють відслідковувати місцезнаходження вантажів у режимі реального часу, що підвищує прозорість і контроль у всьому ланцюзі постачання.

2) Використання великих даних (Big Data) та автоматизація. Великі дані (Big Data) стають важливим інструментом в управлінні міжнародними логістичними операціями. Аналітика на основі великих даних дозволяє компаніям прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, зменшувати ризики

затримок і покращувати планування логістичних процесів. За допомогою аналізу даних можна оцінювати ефективність роботи на різних етапах постачання, відслідковувати ключові показники ефективності (KPI) і приймати рішення, які базуються на точних прогнозах. Автоматизація логістичних процесів також набуває популярності завдяки впровадженню роботизованих систем для обробки вантажів на складах, а також автономних транспортних засобів для перевезень на великі відстані. Такі інновації підвищують швидкість виконання операцій, скорочують витрати на робочу силу та знижують людський фактор.

3) Екологічна стійкість та зменшення вуглецевого сліду. Зростаюча увага до екологічної стійкості ставить перед міжнародною логістикою завдання мінімізувати негативний вплив на довкілля. Однією з основних цілей у цій сфері є зменшення вуглецевого сліду логістичних операцій. Компанії впроваджують різні екологічно чисті технології, такі як використання електричних транспортних засобів, інвестування в альтернативні джерела енергії та оптимізація маршрутів для зниження витрат пального. Також розробляються ініціативи щодо впровадження концепції "зелених" складів, які використовують енергоефективні рішення для зберігання товарів. Сталий розвиток стає не тільки екологічною, але й економічною необхідністю для бізнесу, адже споживачі та інвестори все більше орієнтуються на компанії, що дотримуються принципів екологічної відповідальності.

Сучасні тенденції, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією та екологічною стійкістю, роблять міжнародну логістику більш гнучкою, ефективною та орієнтованою на довгострокові стратегії сталого розвитку, що є критично важливим у нинішньому глобальному середовищі.

Вплив міжнародної логістики на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Міжнародна логістика відіграє важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Вона не тільки впливає на ефективність операцій, але й може стати конкурентною перевагою на світових ринках.

Підсумуємо вплив міжнародної логістики на зовнішньоекономічну діяльність підприємств (табл. 1).

Така структура дозволяє легко зрозуміти основні аспекти та ключові показники ефективності міжнародної логістики.

У сучасному світі міжнародна логістика стикається з безпрецедентними викликами, пов'язаними з глобальними кризами, такими як пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти та економічна нестабільність (табл. 2). Ці явища значно впливають на функціонування глобальних ланцюгів постачання, порушуючи традиційні маршрути, збільшуючи витрати та створюючи невизначеність у міжнародній торгівлі. Водночас ці кризи відкривають нові можливості для адаптації та розвитку логістичних систем, які повинні стати більш гнучкими, стійкими й технологічно вдосконаленими.

Таким чином, міжнародна логістика стикається з низкою серйозних викликів через пандемію, геополітичні конфлікти та інші глобальні кризи. Проте ці виклики стимулюють розвиток нових стратегій, які дозволяють логістичним компаніям стати більш стійкими, гнучкими та ефективними у контексті сучасного мінливого світу.

Шляхи адаптації міжнародної логістики до кризових умов. Міжнародна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності глобальних ланцюгів постачання, що є основою світової економіки. Однак, у контексті сучасних глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, традиційні логістичні моделі зіштовхнулися з безпрецедентними викликами. Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на транспортування та підвищення рівня невизначеності змусили компанії переглянути свої стратегії управління логістикою. У цих умовах важливо дослідити шляхи адаптації міжнародної логістики до кризових ситуацій, оскільки гнучкість, стійкість та технологічна інноваційність стають вирішальними факторами для підтримання стабільності постачань і конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

1. Диверсифікація ланцюгів постачання

Одним із головних підходів до зменшення ризиків у кризових умовах є диверсифікація ланцюгів постачання. Це включає створення кількох альтернативних джерел постачання сировини, комплектуючих або товарів, а також розробку різних логістичних маршрутів. Компанії знижують залежність від одного постачальника або регіону, що робить їх менш вразливими до кризових явищ, таких як природні катастрофи, війни або економічні санкції. Наприклад, замість концентрації постачання на одній країні, підприємства шукають партнерів у різних регіонах для підвищення гнучкості ланцюгів.

2. Гнучкість та оперативність у логістичних процесах

Сучасні логістичні системи повинні бути гнучкими, щоб швидко адаптуватися до нових умов. Інвестиції у технології, що дозволяють оперативно змінювати маршрути постачання або перемикаючи вантажі між різними видами транспорту, є важливим аспектом стратегії. Наприклад, якщо морські шляхи заблоковані, можна швидко перейти на залізничні або повітряні перевезення. Це дозволяє мінімізувати затримки у поставках та уникнути збоїв у ланцюзі постачання.

Таблиця 2. Виклики та можливості міжнародної логістики в умовах сучасних глобальних криз

Категорія	Опис
Вплив пандемії COVID-19 на логістичні системи	- Порушення міжнародних ланцюгів постачання через обмеження на пересування та закриття кордонів. - Зростання витрат на логістику через затримки та дефіцит транспортних ресурсів. - Збільшення попиту на цифровізацію логістичних процесів, зокрема впровадження автоматизації та відстеження вантажів у реальному часі.
Вплив війни та геополітичних конфліктів на міжнародні ланцюги постачання	- Блокування ключових транспортних шляхів, зокрема морських та залізничних маршрутів. - Підвищення вартості енергоносіїв і зростання транспортних витрат. - Перерозподіл ринків і пошук альтернативних постачальників, що впливає на ефективність ланцюгів постачання.
Шляхи адаптації міжнародної логістики до кризових умов	- Диверсифікація ланцюгів постачання, використання альтернативних маршрутів і постачальників для зниження залежності від окремих ринків. - Інвестування у технології для підвищення прозорості та швидкості логістичних операцій (автоматизація, блокчейн, аналітика великих даних). - Збільшення використання локальних і регіональних ресурсів для зменшення впливу глобальних криз.

3. Цифровізація та використання передових технологій

Важливу роль у кризових умовах відіграють цифрові технології. Використання систем відстеження товарів у реальному часі, аналітики великих даних та штучного інтелекту допомагає компаніям швидко реагувати на зміни в умовах ринку. Ці технології дозволяють передбачати можливі затримки, оптимізувати маршрути та зменшувати логістичні витрати. Блокчейн може допомогти забезпечити прозорість і безпеку транзакцій, що особливо важливо у періоди геополітичної нестабільності.

4. Збільшення регіональних запасів

Один із способів уникнути перебоїв у постачанні — це створення регіональних або локальних складів із запасами товарів. Це дозволяє компаніям мати стратегічний резерв, який допоможе уникнути дефіциту продукції у разі кризи. Також це скорочує час доставки товарів до кінцевого споживача, що особливо важливо в умовах нестабільних постачань через глобальні кризи.

5. Впровадження екологічно стійких рішень

Крім управління ризиками, логістичні компанії все частіше звертають увагу на екологічні аспекти. Підвищення екологічної стійкості через зменшення вуглецевого сліду та використання альтернативних джерел енергії стає важливим елементом довгострокової адаптації. Екологічні підходи, такі як використання електричних транспортних засобів, оптимізація маршруту для зниження витрат пального та енергоефективні склади, допомагають знизити вплив логістичних процесів на довкілля та зменшити витрати на енергоресурси.

6. Співпраця та кооперація з іншими учасниками ринку

Під час криз важливою є співпраця між компаніями, урядами та логістичними операторами. Це може включати спільне використання інфраструктури, розробку узгоджених стратегій для подолання кризових ситуацій або створення партнерських відносин для розширення можливостей логістичних ланцюгів. Такі партнерства

можуть допомогти зменшити навантаження на окремі маршрути та сприяти більш ефективному розподілу ресурсів у кризових умовах.

7. Миттєве реагування на кризи та побудова стійких ланцюгів постачання

Компанії повинні розробляти стратегії для швидкої реакції на надзвичайні ситуації. Це може включати створення кризових команд, які оперативно прийматимуть рішення та забезпечуватимуть стабільність логістичних процесів. Також важливо впроваджувати регулярний моніторинг ринкових умов і можливих ризиків, щоб бути готовими до швидкого реагування.

У підсумку, адаптація міжнародної логістики до кризових умов вимагає впровадження комплексних стратегій, що поєднують технологічні інновації, гнучкість, екологічну стійкість та міжнародну співпрацю. Це дозволить компаніям ефективно функціонувати навіть у періоди глобальних потрясень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Висновки дослідження свідчать, що адаптація міжнародної логістики до кризових умов вимагає впровадження гнучких та стійких стратегій, заснованих на диверсифікації ланцюгів постачання, цифровізації процесів і екологічній відповідальності. Ключовими шляхами є впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, а також розвиток співпраці між різними учасниками логістичних процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу нових технологій на ефективність логістичних операцій та розробці моделей, що враховують ризики глобальних криз і їх вплив на стійкість ланцюгів постачання.

Література:

1. Руда М. В., Чиркова Ю. Л., Малиновська Ю. Б. Роль держави в підтримці експорту вітчизняної продукції та формуванні експортного бренду України на ринках ЄС. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 78—87.
2. Венцовський Д., Малиновський Ю. В., Малиновська Ю. Б., Руда М. В. Інституціональні механізми зміцнення економічної безпеки України в умовах розвитку інтеграційних процесів. Modern Economics. 2018. № 12. С. 34—40.
3. Хмелевський О. В. Перспективи цифрової трансформації міжнародної логістики. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6 (1). С. 189—194.
4. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 43. С. 211—224.
5. Трушкіна, Н. В., Кітріш, К. Ю., Шкригун, Ю. О. Тенденції розвитку глобальних ланцюгів постачання в умовах COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 33 (2). С. 82—88.
6. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2020. № 55-1. С. 87—93.

7. Саєнсус М. А. Логістика як складник стратегії сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 46—52.

8. Кобилянська Т. В. Світовий досвід статистичного оцінювання ефективності зеленої логістики. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 209—215.

9. Синиця, С. М., Вакун, О. В., Данилишин, В. І. Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 42. С. 78—83.

10. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. Проблеми економіки. № 4. 2016. С. 246—253.

11. Кучмєєв О. О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Проблеми економіки. 2018. № 22 (2). С. 55—59.

References:

1. Ruda, M. V., Chyrkova, Yu. L., and Malynovska, Yu. B. (2019), "The Role of the State in Supporting the Export of Domestic Products and Forming Ukraine's Export Brand in EU Markets", Market Infrastructure, vol. 37, pp. 78—87.
2. Ventskovskiy, D., Malynovskiy, Yu. V., Malynovska, Yu. B., and Ruda, M. V. (2018), "Institutional Mechanisms for Strengthening Ukraine's Economic Security in the Context of Integration Processes", Modern Economics, vol. 12, pp. 34—40.
3. Khmelevskiy, O. V. (2019), "Prospects for the Digital Transformation of International Logistics", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 6 (1), pp. 189—194.
4. Achkasova, L. M. (2024), "Features of Digital Transformation in the Transport and Logistics System of the Enterprise", Transport Complex Economy, vol. 43, pp. 211—224.
5. Trushkina, N. V., Kitrysh, K. Yu., and Shkryhun, Yu. O. (2020), "Trends in the Development of Global Supply Chains in the Context of COVID-19", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 33 (2), pp. 82—88.
6. Hirna, O. B. (2020), "Logistics and Supply Chains: Challenges of the COVID-19 Pandemic", Black Sea Economic Studies, vol. 55-1, pp. 87—93.
7. Saiensus, M. A. (2018), "Logistics as a Component of Sustainable Development Strategy", Economy and Society, vol. 17, pp. 46—52.
8. Kobylynska, T. V. (2019), "World Experience in Statistical Assessment of Green Logistics Efficiency", Problems of the Economy, vol. 4 (42), pp. 209—215.
9. Synytsia, S. M., Vakun, O. V., and Danylyshyn, V. I. (2020), "Risk Management in Enterprise Logistics", Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, vol. 42, pp. 78—83.
10. Vitlinskyi, V. V., and Skitsko, V. I. (2016), "Conceptual Foundations for Modeling and Managing Enterprise Logistics Risk", Problems of the Economy, vol. 4, pp. 246—253.
11. Kuchmyeyev, O. O. (2018), "Methods and Means of Risk Management in the Logistics Systems of Trading Enterprises", Problems of the Economy, vol. 22 (2), pp. 55—59.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

I.-Л. А. Могила,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3570-1654>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.170

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТИПІВ ПОДАТКОВИХ МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

I.-L. Mohyla,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ANALYSIS AND EVALUATION OF THE TYPES OF TAX MODELS OF THE BUSINESS ENTITY

Податкова політика суб'єктів господарювання є важливою складовою їхньої загальної стратегії розвитку. Вона відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів, оптимізації витрат та максимізації прибутку. В умовах постійних змін в українському податковому законодавстві та складній економічній ситуації розуміння принципів формування та реалізації ефективної податкової політики стає ще більш актуальним для суб'єктів господарювання.

У ході дослідження використовувалися такі методи, як науково-теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція; а також емпіричні методи: спостереження, аналіз статистичних даних.

На основі наукових робіт українських та закордонних науковців розглянуто термінологічні уточнення щодо "тип та модель податкової політики" та ключові відмінності між ними. Наведено співвідношення типів та моделей податкової політики та досліджено їх основні характеристики. Підкреслюється, що один тип податкової політики може реалізовуватися за допомогою різних моделей. Розглянуто за різними джерелами погляди науковців на існуючі в зарубіжних країнах типи та моделі податкової політики, як США та Німеччина. Зазначається, що не існує універсальної моделі податкової політики, яка б однаково підходила всім країнам. Вибір моделі залежить від конкретних економічних, соціальних та політичних умов кожної країни. Розробка ефективної державної податкової стратегії неможлива без опори на фундаментальні принципи оподаткування. Золоті правила оподаткування, які включають достовірність, повнота, своєчасність та доступність податкової інформації для користувачів, повинні стати основою для української податкової системи.

Зважаючи на війну та складну економічну ситуацію, Україні необхідна нова податкова політика, яка буде більш прийнятною для громадян та підприємств. Зазначається, що важливим напрямком розвитку податкової системи є також активізація розвитку особистого добровільного та соціального страхування. Це дозволить розширити базу страхових внесків та забезпечити кращий захист громадян від соціальних ризиків. При розробці нової податкової політики важливо враховувати фінансові потреби платників податків з різними сімейними обставинами.

The tax policy of business entities is an important component of their overall development strategy. It plays a key role in shaping financial results, cost optimization and profit maximization. In the conditions of constant changes in Ukrainian tax legislation and a difficult economic situation, understanding the principles of formation and implementation of effective tax policy becomes even more relevant for business entities.

During the research, such methods as scientific and theoretical methods were used: analysis, synthesis, generalization, induction, deduction; as well as empirical methods: observation, analysis of statistical data.

Terminological clarifications regarding the "type and model of tax policy" and the key differences between them are considered based on the scientific works of Ukrainian and foreign scientists. The ratio of types and models of tax policy is given and their main characteristics are investigated. It is emphasized that one type of tax policy can be implemented using different models. The views of scientists on the types and models of tax policy existing in foreign countries, such as the USA and Germany, are considered based on various sources. It is noted that there is no universal model of tax policy that would be equally suitable for all countries. The choice of model depends on the specific economic, social and political conditions of each country. The development of an effective state tax strategy is impossible without relying on the fundamental principles of taxation. The golden rules of taxation, which include the reliability, completeness, timeliness and accessibility of tax information for users, should become the basis for the Ukrainian tax system.

Considering the war and the difficult economic situation, Ukraine needs a new tax policy that will be more acceptable to citizens and businesses. It is noted that an important direction in the development of the tax system is also the activation of the development of personal voluntary and social insurance. This will make it possible to expand the base of insurance contributions and ensure better protection of citizens from social risks. When developing a new tax policy, it is important to consider the financial needs of taxpayers with different family circumstances.

Ключові слова: податкова політика, система податкової політики, типи податкової політики, моделі податкової політики, суб'єкт господарювання.

Key words: tax policy, tax policy system, types of tax policy, tax policy models, business entity.

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

Оптимізація податкової системи є одним з ключових завдань держави, оскільки вона безпосередньо впливає на економічне зростання, соціальну справедливість та інвестиційну привабливість країни.

Аналіз та оцінка різних типів податкових моделей суб'єктів господарювання є актуальним завданням, оскільки дозволяє визначити найбільш ефективні механізми оподаткування, які стимулюють економічну активність та мінімізують податкове навантаження на бізнес.

Дослідження в цій галузі мають значний вплив на такі важливі наукові та практичні завдання, як розвиток теорії оподаткування, оптимізація податкового законодавства, підвищення ефективності управління державними фінансами, сприятливого бізнес-клімату, зменшення тіньової економіки та посилення соціальної справедливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Широкий спектр питань, пов'язаних з податковою політикою, висвітлюється в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. До таких дослідників належать: Тидір Н.І., Загододин А.Г., Партин Г.О., Дерій В.А., Баранник Л.Б., Wolfgang F., Foste W., Moore D., Slemrod J.B.

тощо. Наукові досягнення вчених у цьому питанні значні, проте ще велика кількість проблем потребує подальшого наукового розкриття.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Систематизація теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації моделі податкової політики суб'єктів господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова політика суб'єктів господарювання передбачає заходи, що здійснюються на рівні внутрішньої економіки, тобто на рівні фірм. Її мета є забезпечення ефективного збору податків, підвищення економічної активності, зменшення податкових витрат та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [1].

Досліджуючи наукові праці Тидір Н.І., Загододин А.Г., Партин Г.О., Дерій В.А. наведемо характеристику сутності понять тип та модель податкової політики [2, 3, 4].

Тип податкової політики — це теоретична категорія, яка визначає загальний підхід до формування податкової системи та її функціонування в державі. Він ґрунтується на певних цілях та принципах, які впливають на структуру податкової системи, рівень та методи оподаткування.

Таблиця 1. Ключові відмінності між типами та моделями податкової політики

Характеристика	Тип податкової політики	Модель податкової політики
Визначення	Теоретична категорія	Практичне втілення
Фокус	Цілі та принципи	Конкретні податкові ставки, пільги, методи адміністрування
Цілі	Максимізація бюджетних надходжень, стимулювання економічного розвитку, соціальний захист населення	Мінімізація податкового тягаря, максимізація прибутку, мінімізація ризиків
Методи	Визначення податкових ставок, пільг, методів адміністрування	Використання законних способів мінімізації податкових платежів, планування податкових зобов'язань, управління податковими ризиками
Вплив	На економіку та суспільство в цілому	На фінансові результати, витрати та прибуток суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано на основі [2, 3, 4].

Модель податкової політики — це практичне втілення певного типу податкової політики в конкретній країні. Вона включає в себе конкретні податкові ставки, податкові пільги, методи податкового адміністрування та інші елементи, які визначають особливості функціонування податкової системи в цій країні.

Ключові відмінності між типами та моделями податкової політики зображено у табл. 1.

Таким чином, потрібно сказати, що різні типи податкової політики можуть бути реалізовані за допомогою різних моделей (рис. 1).

Аналізуючи моделі податкової політики потрібно зазначати, що політика максимальних податків перед-



Рис. 1. Співвідношення типів та моделей податкової політики суб'єкта господарювання

Джерело розроблено автором на основі [2, 3, 4].



Рис. 2. Основні характеристики податкових моделей суб'єкта господарювання

Джерело розроблено автором на основі [2, 3, 4].

бачає високі податкові ставки та широку податкову базу для максимізації доходів. Політика максимальних податків прагне охопити якомога більше видів діяльності та доходів оподаткуванням. Це мінімізує можливість для ухилення від сплати податків та розширює базу, з якої збираються податки. Деякі економісти вважають, що високі податки можуть стимулювати економічне зростання, спонукаючи підприємства до більш ефективного використання ресурсів та інвестування в нові технології.

Політика мінімальних податків передбачає низькі податкові ставки та вузьку податкову базу для стимулювання економічного зростання. Політика мінімальних податків зосереджується на оподаткуванні лише кількох видів діяльності та доходів. Це спрощує податкову систему та зменшує адміністративні витрати.

Політика розумних податків прагне до збалансування фіскальних, регулюючих та розподільних цілей, знаходячи компроміс між ними. Політика розумних податків може допомогти зменшити нерівність доходів, перерозподіляючи ресурси від заможних людей до бідних.

Фундаментом вибору стратегії розвитку податкової політики повинен ґрунтуватись на "золотих правилах" оподаткування, а саме головні принципи оподаткування: достовірність, повнота, своєчасність та доступність податкової інформації для користувачів [5].

Це ті орієнтири, до яких повинна прагнути будь-яка податкова система. Ігнорування "золотих правил" оподаткування веде до руйнівних наслідків. Історія свідчить, що це призводить до авторитарного правління, підриває демократичні принципи та шкодить економіці та суспільству. Країни з ринковою економікою пройшли довгий шлях, щоб довести, що навіть складне узгодження податкових інтересів різних груп може відбуватися демократично. Їх досвід показує, що для створення гнучкої податкової системи потрібні поступові та тривалі реформи, починаючи з інститутів власності та влади.

Отже наведемо основні характеристики податкових моделей суб'єкта господарювання (рис. 2).

Таким чином політика максимальних податків ґрунтується на максимальному збільшенні податкових над-

ходжень. Держава збільшує податки до того моменту, поки це не призведе до зниження надходжень. Це відбувається через те, що люди та підприємства починають менше працювати та інвестувати, щоб уникнути надмірного податкового тягаря. Існує певна межа, вище якої підвищення податків не призводить до збільшення доходів. Ця межа називається "податковою пасткою". Її точне значення залежить від конкретних умов в кожній країні, але деякі експерти вважають, що вона знаходиться на рівні 50%.

Політика мінімальних податків ґрунтується на пріоритеті інтересів платників податків, а не лише на фіскальних цілях держави. Її мета — стимулювати економічне зростання, особливо в реальному секторі. Податкове навантаження на підприємства було суттєво зменшено, тоді як державні соціальні програми були різко урізані через скорочення бюджетних надходжень. Ця політика впроваджується в той час, коли економіка перебуває в стані стагнації і може перерости в економічну кризу. Схожі методи політики мінімальних податків отримала назву, як відома "рейганоміка", що була прийнята в США, зокрема, на початку 1980-х років. Ця податкова реформа є феноменом, який вивчається і сьогодні. Д.Трамп стверджує, що нинішня податкова реформа США є зразком податкової реформи Р. Рейгана [6, 7].

Політика розумних податків ґрунтується на принципі справедливості та балансу. Вона передбачає помірне податкове навантаження для суб'єктів господарювання. Це означає, що громадяни сплачують помірні податки, на взамін отримуючи високий рівень соціального захисту.

Німецькі економісти при визначенні та розробці податкової політики керуються виключно практичними міркуваннями, не зациклюючись на теоретичних дефініціях. Завдяки німецькій моделі, яка ґрунтується на принципі солідарності, де люди з вищим доходом сплачують більшу частку своїх доходів у вигляді податків, щоб фінансувати державні програми та послуги, які надаються всім громадянам. Ця модель часто порівнюється з англо-американською моделлю, яка ґрунтується на принципі податкової конкуренції, де податки нижчі, щоб стимулювати економічне зростання.

Німецька модель оподаткування поділяє платників податків на кілька класів, кожна з яких має свої особливості оподаткування:

— Steuerklasse I (Податковий клас I): Цей клас за замовчуванням використовується для неодружених людей, які не мають дітей.

— Steuerklasse II (Податковий клас II): Цей клас використовується для одиноких батьків, а також для одружених пар, які подають спільну декларацію про доходи.

— Steuerklasse III (Податковий клас III): Цей клас використовується для одружених пар, де один партнер обирає клас III, а інший — клас V. Це може призвести до нижчої загальної податкової ставки для пари.

— Steuerklasse IV (Податковий клас IV): Цей клас використовується для одружених пар, які подають окремі декларації про доходи.

— Steuerklasse V (Податковий клас V): Цей клас використовується для одружених пар, де один партнер обирає клас V, а інший — клас III. Це може призвести до нижчої загальної податкової ставки для пари.

— Steuerklasse VI (Податковий клас VI): Цей клас використовується для людей з дуже високим доходом [8,9].

Отже, німецька податкова модель суб'єкта господарювання використовує систему з шести податкових класів (Steuerklassen). Кожен клас має свою шкалу оподаткування та враховує певні сімейні обставини платника податків. Ця модель ґрунтується на принципі спільного оподаткування подружжя. Це означає, що доходи подружжя об'єднуються та оподатковуються за спільною ставкою, яка залежить від їхнього податкового класу. Можна зазначити, що німецька модель покликана зробити оподаткування більш справедливим, адже вона враховує фінансові потреби платників податків з різними сімейними обставинами. Наприклад, клас III має нижчі ставки податку, щоб допомогти самотнім батькам з утриманням дітей.

Встановлення дієвої та сприятливої моделі податкової політики в Україні — це надзвичайно складне завдання. З моменту здобуття незалежності уряд, не маючи досвіду створення ринкової податкової системи, захопився ліберальними ідеями. Це призвело до політики максимального оподаткування, що, як відомо, мало негативні наслідки для соціально-економічного розвитку країни. Ця модель податкової політики стала причиною масового ухилення від сплати податків. І як наслідок, значні суми заощаджень громадян та організацій були виведені за кордон для купівлі нерухомості або зберігання коштів в іноземних банках.

Можна сказати, що тіньова економіка також розквітла завдяки політиці максимального оподаткування. Ці негативні тенденції збереглися й досі, навіть попри значне зниження податкового навантаження порівняно з 1992—2000 роками. Отже, зміна податкової політики не завжди гарантує зміну поведінки суб'єктів господарювання.

І досі справедливим твердженням д.е.н, професора Баранник Л.Б. щодо податкової реформи 2015 року, яка мала на меті зробити податкову систему зрозумілою та прийнятною для рядового платника податків. "Податки зменшилися, але складність їх адміністрування залиши-

лася, тобто реформа не мала істотного впливу на спрощення ведення бізнесу в Україні" [10].

Поширена помилка полягає в тому, що чим більше податків, тим більше надходжень до бюджету. Насправді, важливіше не кількість податків, а їх структура та ефективність. Багато європейських країн збирають більше податків, ніж Україна, але при цьому мають більш справедливую та збалансовану податкову систему, що не викликає обурення у населення.

Наразі податкова система України ґрунтується на запозиченні ідей з інших країн, що не завжди є вдалим. Це не враховує унікальні особливості української економіки та її потенціал. Україна володіє значними природними ресурсами, кваліфікованою робочою силою та вигідним географічним розташуванням. Ці фактори можна використовувати для розвитку транзитного потенціалу країни, що може принести значні доходи до бюджету.

Зважаючи на війну та складну економічну ситуацію, Україні необхідна нова податкова політика, яка буде більш прийнятною для громадян та підприємств. Важливим напрямком розвитку податкової системи є також активізація розвитку особистого добровільного та соціального страхування. Це дозволить розширити базу страхових внесків та забезпечити кращий захист громадян від соціальних ризиків. При розробці нової податкової політики важливо враховувати фінансові потреби платників податків з різними сімейними обставинами. Це можна зробити шляхом надання пільг для сімей з дітьми, людей з інвалідністю та інших категорій населення, які потребують додаткової підтримки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ідеальної моделі податкової політики, яка б однаково добре підходила всім країнам, не існує. Вона повинна враховувати унікальні особливості економіки, політичного та соціального устрою кожної держави.

Останнім часом у багатьох розвинених країнах активно ведуться роботи з реформування систем оподаткування. Ці реформи не ставлять за мету створення абсолютно нової моделі, а скоріше прагнуть до комбінування різних типів податкової політики, які найкраще відповідають потребам сучасного етапу розвитку країни.

Розробка ефективної державної податкової стратегії неможлива без опори на фундаментальні принципи оподаткування. Золоті правила оподаткування, які включають достовірність, повнота, своєчасність та доступність податкової інформації для користувачів, повинні стати основою для української податкової системи.

Україна володіє значним потенціалом для зростання доходів від оподаткування, який може бути реалізований завдяки розумному використанню її природних, географічних та економічних переваг. Важливою складовою нової податкової політики має стати справедливий розподіл податкового тягаря. Це передбачає зниження податкового навантаження на населення та бізнес, особливо з урахуванням складних економічних умов, викликаних війною. Крім того, держава повинна

надати податкову підтримку вразливим групам населення, таким як інваліди та сім'ї з дітьми.

Подальші дослідження можуть бути проведені за даною проблематикою, як оцінка обліково-аналітичного забезпечення управління оподаткуванням суб'єкта господарювання.

Література:

1. Скаско О., Могила І.-Л. Теоретичні засади податкової політики в Україні: принципи, рівні та моделі. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 83—96. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.083>
2. Тидір Н.І. Моделі та типи податкової політики у світі: уроки для України. Розвиток ринкових відносин в Україні № 7—8. 2020. С. 54—61. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4244235>
3. Загородній А. Г., Партин Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства. Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.
4. Дерій В. А. Організація обліку та податкове планування: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 185 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45773>
5. Могила, І.-Л. А. Принципи формування обліково-аналітичного забезпечення податкової інформації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Випуск 40. 2024. С. 210—217. <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1100>
6. Дописувачі Вікіпедії, "Рейганоміка" Українська Вікіпедія. 2024. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Рейганоміка>
7. Moore D., Slemrod J.B. Optimal Tax Systems with Endogenous Behavioral Biases. Journal of Public Economics, Forthcoming. 2021. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3401834
8. Franzen W. Forschungsstelle fur empirische Sozialökonomik e.V. Steuerpsychologie und Steuerpolitik. Teil 1 und 2. 2010-2011. <http://www.fores-koeln.de/>
9. Franzen W. Tax Morale in Classical Athens. Journal of Ancient Civilizations. 2019. Vol. 34/2. Pp. 273—288. <http://ihac.nenu.edu.cn/>
10. Баранник Л.Б., Александрюк Т.Ю., Дулік Т.О. Гендерне бюджетування в системі соціального захисту населення в Україні. Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. ДВНЗ "Переяслав-Хмельн. Держ пед ун-тет імені Г. Сковороди", 2020. Вип. 45. С. 163—174.

References:

1. Skasco, O. I. and Mohyla, I.-L. (2023), "Theoretical foundations of tax policy in Ukraine: principles, levels and models", Bulletin of the economy, [Online], vol. 3, pp. 83—96. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.083>
2. Tydir, N.I. (2023), "Models and types of tax policy in the world: lessons for Ukraine", Development of market relations in Ukraine, [Online], vol. 7—8, pp. 54—61. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4244235>
3. Zagorodniy, A. G. and Partyn, G. O. (2022), Oblikovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu pidpriemstva [Accounting and analytical support for enterprise management], Publishing House of Lviv Polytechnic, Lviv, Ukraine.

4. Derii, V. A. (2022), Orhanizatsiia obliku ta podatkovye planuvannia [Organization of accounting and tax planning], ZUNU, Ternopil, Ukraine, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45773> (Accessed 13 August 2024).

5. Mohyla, I.-L. A. (2024), "Principles of formation of accounting and analytical provision of tax information", Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Issue, [Online], vol. 40, pp. 210—217, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1100> (Accessed 15 August 2024).

6. Wikipedia Contributors (2024), "Reaganomics", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Рейганоміка> (Accessed 15 August 2024).

7. Moore, D. and Slemrod, J.B. (2021), "Optimal Tax Systems with Endogenous Behavioral Biases", Journal of Public Economics, Forthcoming, [Online], available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3401834 (Accessed 18 August 2024).

8. Franzen, W. (2010—2011), "Forschungsstelle fur empirische Sozialökonomik e.V. Steuerpsychologie und Steuerpolitik", [Online], Teil 1 und 2, available at: <http://www.fores-koeln.de/> (Accessed 20 August 2024).

9. Franzen, W. (2019), "Tax Morale in Classical Athens", Journal of Ancient Civilizations, [Online], vol. 34/2, pp. 273—288, available at: <http://ihac.nenu.edu.cn/> (Accessed 20 August 2024).

10. Barannyk, L. B. and Aleksandryuk, T. Yu. and Dulik, T.O. (2020), "Gender budgeting in the system of social protection of the population in Ukraine", Economic Bulletin of the University. Collection of scientific works of scientists and graduate students. State Pedagogical University named after H. Skovoroda, [Online], vol. 45, pp. 163—174 (Accessed 22 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

*Н. Т. Гончарук,
д. держ. упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Навчально-науковий інститут державного управління
Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.176

ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

N. Goncharuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government,
Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

LEGAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення стратегічного менеджменту в публічному управлінні та окреслено перспективи його розвитку. Обґрунтовано, що вдосконалення стратегічного управління в публічному секторі є ключовим чинником для підвищення ефективності державних інституцій. Це, у свою чергу, забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів, чітку координацію діяльності, адаптацію до сучасних викликів та сприяє створенню гнучкої і сучасної системи публічного управління, що і потребує належного нормативно-правового забезпечення.

Доведено, що стратегічний курс України на євроатлантичну інтеграцію вимагає широкої імплементації Угоди про асоціацію з ЄС та адаптації національного законодавства до європейських стандартів.

Визначено, що стратегічне управління, яке охоплює розробку, впровадження та контроль за виконанням стратегій, є необхідним інструментом для досягнення національних цілей. Важлива роль при цьому належить нормативно-правовим актам, зокрема Господарському кодексу України та Законам України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку", "Про державні цільові програми" та ін., які визначають ключові аспекти стратегічного управління та планування в публічному управлінні, орієнтованого на забезпечення національної безпеки, економічної стабільності та сталого розвитку. Стратегічні документи довгострокового планування та програми (державні) дозволяють не лише впроваджувати державну політику, але й забезпечувати ефективний розподіл ресурсів і реалізацію поставлених завдань.

Встановлено, що законодавство України щодо розвитку стратегічного менеджменту в публічному управлінні перебуває на стадії розвитку, що зумовлює необхідність удосконалення правових механізмів та створення нормативно-правової бази, яка б відповідала сучасним викликам. Це, у свою чергу, включає розробку нових законодавчих актів, гармонізацію з європейськими стандартами та впровадження інструментів стратегічного управління в усі рівні публічного адміністрування. Доведено, що важливим аспектом є запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних планів для досягнення довгострокових результатів.

The article analyzes the current state of legal regulation of strategic management in public administration and highlights prospects for its development.

It outlines that the development of strategic management in the public sector is a key factor in enhancing the efficiency of state institutions. This, in turn, ensures a more rational allocation of resources, clear coordination of activities, adaptation to modern challenges, and contributes to the creation of a flexible and modern system of public administration, which requires proper legal regulation.

It has been proven that Ukraine's strategic course toward Euro-Atlantic integration requires the extensive implementation of the Association Agreement with the EU and the adaptation of national legislation to European standards.

It has been established that strategic management, which includes the development, implementation, and control of strategy execution, is an essential tool for achieving national goals. Normative legal acts, such as the Commercial Code of Ukraine and the Laws of Ukraine "On State Forecasting and Development of Economic and Social Development Programs," "On State Target Programs," among others, play a crucial role in this process. These laws define the key aspects of strategic management and planning in public administration, focusing on ensuring national security, economic stability, and sustainable development. Long-term strategic planning documents and (state) programs not only facilitate the implementation of state policy but also ensure the efficient allocation of resources and the achievement of established objectives.

It has been established that Ukraine's legislation regarding the development of strategic management in public administration is still in the process of development, which necessitates the improvement of legal mechanisms and the creation of a regulatory framework that meets modern challenges. This, in turn, includes the development of new legislative acts, harmonization with European standards, and the implementation of strategic management tools at all levels of public administration. It is also noted that an important aspect is the introduction of a monitoring and evaluation system for the effectiveness of strategic plan implementation to achieve long-term results.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, місцеве самоврядування, стратегічний менеджмент, стратегічне управління, стратегічне планування, правові аспекти.

Key words: public administration, public authorities, local self-government, strategic management, strategic planning, legal aspects.

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

В умовах системної кризи та військових дій на території України підвищується увага до реформування публічного управління на засадах стратегічного менеджменту. При цьому, вимогою часу є оновлення законодавства, яке спрямоване на впровадження європейських стандартів управління. Належна нормативно-правова база є основою для успішного впровадження стратегічного менеджменту в публічному управлінні. На сьогодні прийняті управлінські рішення відображають конкретні кроки щодо трансформацій, водночас ставлячи нові вимоги. У зв'язку зі зміною підходів у взаємовідносинах між органами публічної влади та громадянським суспільством, необхідно визначити напрями вдосконалення публічного управління [1].

Військові дії та економічна нестабільність вимагають від органів публічної влади нових підходів до розподілу ресурсів, впровадження інноваційних управлінських рішень, а також зосередження на розвитку людського потенціалу і залучення зовнішньої допомоги. В таких умовах стратегічне планування стає ключовим інструментом для досягнення таких цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемні питання впровадження стратегічного менеджменту в публічне управління, а також визначення його законодавчого забезпечення стало предметом розгляду у дослідженнях багатьох науковців, таких як І. Жилиєв, О. Євмешкіна, А. Касич, А. Колодій, І. Котовська, І. Луциків, Л. Ляхович, А. Селіванов, А. Семенченко, Т. Харченко, В. Федоренко, Ю. Шемшученко та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення стратегічного менеджменту в публічному управлінні та окреслити перспективи його розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними пріоритетами єдиного Плану реформ до 2027 року мають стати підвищення ефективності роботи органів влади через цифровізацію державного апарату та державних послуг, впровадження реформи оплати праці на основі посадової класифікації (грейдів), а також створення ефективного "Центру Уряду". З урахуванням рекомендацій партнерів, цей план виступає дорожньою картою реформ, в основу якого покладено Концепт посилення стійкості та охоплюватиме всі сфери впливу державних інституцій, включаючи економіку та взаємодію з громадськістю [2].

Ефективність публічного управління включає правові та економічні аспекти й полягає в узгодженні стратегічних цілей розвитку з досягнутими результатами в конкретній сфері діяльності [3]. У цьому контексті важливим стає запровадження стратегічного підходу, який дозволяє не лише фокусуватися на досягненні конкретних результатів, а й стабілізувати функціонування органів публічної влади, забезпечуючи при цьому баланс між стратегічними цілями та тактичними заходами щодо виконання окремих управлінських завдань [4].

При цьому, розвиток стратегічного управління в публічному секторі є ключовим чинником для підвищення ефективності державних інституцій. Це, у свою чергу, забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів, чітку координацію діяльності, адаптацію до сучасних викликів та сприяє створенню гнучкої і сучасної системи публічного управління, що і потребує належного нормативно-правового забезпечення. Відсутність стратегічного бачення загального розвитку держави обмежує зміст реформ, які проводяться окремими суб'єктами публічного управління. Проте, альтернативи впровадженню інструментів сучасного менеджменту на всіх рівнях державного управління в умовах трансформації їх діяльності не впроваджено [5].

Здійснений М. Сірант аналіз нормативних актів щодо розподілу повноважень у державному апараті свідчить про комплексні повноваження, що відповідають взаємозв'язку між стратегічним плануванням та управлінням, а також слугують основою для формування організаційно-правової моделі стратегічного планування, визначаючи сукупність повноважень суб'єктів стратегічного планування у складі органів публічної влади [6].

З 2002 року в Україні реалізуються стратегічні цілі державної політики щодо забезпечення входження України в європейський політичний, економічний, безпековий і правовий простір, створення передумов для набуття Україною членства в Європейському Союзі. При цьому, державна політика України щодо адаптації законодавства формується як складова частина правової реформи в Україні та спрямовується на забезпечення єдиних підходів до нормопроекування, обов'язкового

врахування вимог законодавства Європейського Союзу [7].

Конституція України встановлює повноваження Верховної Ради України, зокрема визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору, при цьому, Президент України є гарантом цього стратегічного курсу, а його реалізацію забезпечує Кабінет Міністрів України [8].

З метою впровадження стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору має бути забезпечено повну імплементацію та подальшу адаптацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, інтеграцію національної економіки до європейського економічного простору, досягнення Україною відповідності Копенгагенським критеріям членства в ЄС [9].

Відомо, що стратегічне управління охоплює розробку, впровадження та контроль за виконанням стратегій розвитку.

Так, закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" визначає, що прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії, а також прийняття конкретних рішень органами публічної влади щодо регулювання соціально-економічних процесів [10], на основі стратегічних цілей.

При цьому, Господарський кодекс України визначає, що здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку [11], тобто встановлює взаємозв'язки між економічним прогнозуванням і впровадженням стратегічних планів у господарську діяльність.

Зокрема, планування у сферах національної безпеки і оборони має на меті забезпечити реалізацію державної політики у цих сферах через розробку стратегій, концепцій, програм, планів розвитку органів сектору безпеки і оборони, управління ресурсами та ефективного їх розподілу. При цьому, документами довгострокового планування визначено Стратегію національної безпеки України, Стратегію воєнної безпеки України, Стратегію громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегію кібербезпеки України, Стратегію інтегрованого управління державним кордоном України, Національна розвідувальна програма тощо [12].

Отже, стратегічні документи у сфері національної безпеки визначають довгострокові напрями розвитку, створюючи взаємозв'язки між державними програмами і загальнодержавною безпековою політикою.

Етапи стратегічного менеджменту мають чітку послідовність дій, що дозволяє ефективно керувати про-

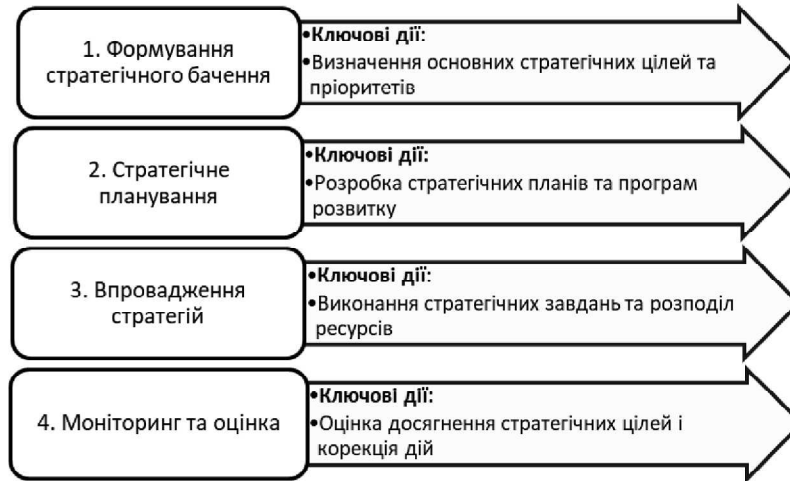


Рис. 1. Етапи стратегічного менеджменту в публічному секторі

Джерело: розроблено автором.

цесами стратегічного розвитку. Формування стратегічного бачення — це перший етап, під час якого визначаються основні стратегічні цілі та пріоритети розвитку держави. На цьому етапі формується загальне уявлення про те, якого майбутнього прагне держава, які завдання мають бути вирішені, щоб забезпечити національну безпеку, економічну стабільність та інші ключові цілі. Стратегічне планування — наступний етап, який полягає у розробці стратегічних планів і програм, спрямованих на досягнення визначених цілей та включає створення детальних планів розвитку в різних секторах (економіка, безпека, соціальна сфера тощо) та визначення ресурсів, необхідних для їх реалізації. На етапі впровадження стратегій відбувається виконання конкретних завдань, визначених у стратегічних планах: розподіляються ресурси, координується діяльність органів публічної влади, здійснюється управління людським капіталом та матеріальними ресурсами для забезпечення реалізації стратегічних планів. Моніторинг та оцінка визначених стратегічних цілей передбачає здійснення контролю за виконанням стратегічних планів, аналіз результатів та за необхідності внесення коректив до планів або дій для досягнення більш ефективних результатів у майбутньому (рис. 1).

На основі стратегічних цілей держави формуються і державні цільові програми, які мають конкретизувати та деталізувати ці цілі через визначення конкретних завдань, ресурсів та термінів виконання.

Так, Закон України "Про державні цільові програми" від 2004 року надає визначення державних цільових програм, та здійснює їх класифікацію, зокрема [13]:

— загальнодержавні програми, які охоплюють всю територію держави мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади, поділяються на програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;

— інші програми, які повинні вирішувати проблеми розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки, а також мають на меті вирішити окремі проблеми розвитку економіки і суспільства.

В цьому контексті слід зазначити, що Національна економічна стратегія на період до 2030 року є основою під час розроблення центральними органами виконавчої влади планів заходів, проектів програмних і стратегічних документів, проектів законів та інших актів законодавства [14].

Враховуючи вищенаведене, на основі аналізу законодавства України ми можемо визначити основні аспекти та законодавчі рамки стратегічного менеджменту в публічному управлінні (таблиця 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Доведено, що стратегічний курс України на євроатлантичну інтеграцію вимагає широкої імплементації Угоди про асоціацію з ЄС та адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Стратегічне управління, яке охоплює розробку, впровадження та контроль за виконанням стратегій, є необхідним інструментом для досягнення національних цілей. Важлива роль при цьому належить нормативно-правовим актам, зокрема Господарському кодексу України та Законам України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку", "Про державні цільові програми" та ін., які визначають ключові аспекти стратегічного управління та планування в публічному управлінні, орієнтованого на забезпечення національної безпеки, економічної стабільності та сталого розвитку. Стратегічні документи довгострокового планування та програми (державні) дозволяють не лише впроваджувати державну політику, але й забезпечувати ефективний розподіл ресурсів і реалізацію поставлених завдань.

Встановлено, що законодавство України щодо розвитку стратегічного менеджменту в публічному управлінні перебуває на стадії розвитку, що зумовлює необхідність удосконалення правових механізмів та створення нормативно-правової бази, яка б відповідала сучасним викликам. Це, у свою чергу, включає розробку нових законодавчих актів, гармонізацію з європейськими стандартами та впровадження інструментів страте-

Таблиця 1. Основні аспекти та законодавчі рамки стратегічного менеджменту в публічному управлінні

Основні аспекти	Загальна характеристика	Правове забезпечення
Стратегічний курс України на ЄС та НАТО	Забезпечення імплементації та адаптації законодавства України до законодавства ЄС, інтеграція економіки України до європейського економічного простору та ін.	Угода про асоціацію між Україною та ЄС
Державне прогнозування	Прогнозні обґрунтування вибору стратегії та прийняття рішень органами влади щодо регулювання соціально-економічних процесів.	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»
Економічна стратегія і тактика держави	Створення економічних, організаційних та правових умов для врахування прогнозних показників у діяльності суб'єктів господарювання.	Господарський кодекс України
Стратегічне планування у сферах національної безпеки і оборони	Реалізація державної політики через розробку стратегій, концепцій, програм, планів розвитку, управління ресурсами та їх розподілу.	Стратегії національної безпеки, воєнної безпеки, громадської безпеки та цивільного захисту України
Документи довгострокового планування	Стратегії національної безпеки, воєнної безпеки, громадської безпеки та цивільного захисту, розвитку оборонно-промислового комплексу, кібербезпеки, розвитку освіти, розвитку охорони здоров'я та ін.	Національна економічна стратегія на період до 2030 року
Державні цільові програми	Конкретизація стратегічних цілей держави через визначення завдань, ресурсів та термінів їх виконання (охоплюють всю державу, мають довгостроковий період виконання, здійснюються центральними та місцевими органами влади) та інші програми (спрямовані на вирішення проблем розвитку окремих галузей економіки та ін.)	Закон України «Про державні цільові програми»

Джерело: складено автором на основі [8—14].

гічного управління в усі рівні публічного адміністрування. При цьому, важливим аспектом є запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних планів для досягнення довгострокових результатів.

Література:

- Мунько А. Ю. Особливості застосування стратегічного підходу в публічному управлінні у фінансово-економічній сфері України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-06>.
- Ефективність діяльності органів влади є одним із пріоритетів Плану реформ до 2027 року, — Міністр КМУ. Урядовий портал. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/efektyvnist-diialnosti-orhaniv-vlady-ie-odnym-iz-priorytetiv-planu-reform-do-2027-roku-ministr-kmu>.
- Гаврилюк О. Як підвищити ефективність державного управління. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/8/713351>.
- Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. Економіка та управління національним господарством.

2018. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf>.

5. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. Економіка та держава. 2017. № 2. С. 16—18. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/6.pdf.

6. Сірант М. Організаційно-правові засади стратегічного управління. Академічні візії. 2023. № 25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/733>.

7. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: закон України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text>.

8. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України:

закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.

11. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

12. Про національну безпеку України: закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

13. Про державні цільові програми: закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>.

14. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

References:

1. Munko, A. Yu. (2024), "Peculiarities of the application of a strategic approach in public administration in the financial and economic sphere of Ukraine", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, [Online], vol. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-06>.

2. Government portal (2023), "The effectiveness of the activities of government bodies is one of the priorities of the Reform Plan until 2027, — the Minister of the CMU", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/efektyvnist-diialnosti-orhaniv-vlady-ie-odnym-iz-priorytetiv-planu-reform-do-2027-roku-ministr-kmu> (Accessed 15 Sept 2024).

3. Havryliuk, O. (2024), "How to improve the efficiency of public administration", *Ekonomichna pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/8/713351> (Accessed 15 Sept 2024).

4. Lutsykyv, I. and Kotovska, I. (2018), "Strategic management as a tool for the development of public sphere entities in Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, [Online], available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> (Accessed 15 Sept 2024).

5. Kasyh, A. O. and Kharchenko, T. O. (2017), "Strategic management of public sphere entities", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 2, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/6.pdf (Accessed 15 Sept 2024).

6. Sirant, M. (2023), "Organizational and legal principles of strategic management", *Akademichni vizii*, [Online], vol. 25, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/733> (Accessed 15 Sept 2024).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On the National Program for the Adaptation of the Legislation of Ukraine to the Legislation of the European Union", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

9. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of

Ukraine dated September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (Accessed 15 Sept 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On state forecasting and development of economic and social development programs of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "Economic Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the national security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On state targeted programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 15 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847

Виходить 24 рази на рік

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

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

М. І. Карпа,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8141-4894>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.182

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

М. Karpa,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Public Administration and Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

STRATEGIC MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES AND LABOR RELATIONS
IN THE CONDITIONS OF WAR CHALLENGES: ADAPTATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

У статті здійснено аналіз стану трудових ресурсів та визначено особливості стратегічного управління трудовими відносинами в умовах воєнних викликів. Розкрито проблематику стратегічного управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів у контексті практики публічного управління. Зазначено проблеми, пов'язані з демографічними змінами, що відбулися з українським суспільством упродовж останнього десятиліття і які суттєво вплинуть на стратегічне управління трудовими ресурсами. Розкрито зміст поняття "працездатне населення" як населення, здатне за своїми фізичними можливостями повноцінно брати участь в суспільній праці, проаналізовано стратегічну динаміку у кількісному та якісному відношенні цього показника. Визначено особливості застосування деяких нормативно-правових актів про працю у період дії воєнного стану, які не застосовуються. Проаналізовано проєкт Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року. Метою стратегічного управління трудовими ресурсами визначено створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики.

The article analyzes the state of labor resources and identifies the features of strategic management of labor relations in the conditions of military challenges. The problems of strategic management of labor resources and labor relations in the conditions of military challenges in the context of public administration practice are discussed. Problems related to demographic changes that have occurred in Ukrainian society during the last decade and that will significantly affect the strategic management of labor resources are indicated. The meaning of the concept of "able-to-work population" as a population capable of fully participating in public work based on its physical

capabilities has been revealed, it is expedient to consider the strategic dynamics of this indicator in terms of quantity and quality. The peculiarities of the application of some normative legal acts on labor during the period of martial law, which are not applied, have been determined. The project of the Demographic Development Strategy of Ukraine until 2040 was analyzed. The goal of strategic management of labor resources is to create a barrier-free environment for all population groups, to ensure equal opportunities for each person to exercise their rights, to receive services on a par with others by integrating physical, informational, digital, social and civil, economic and educational barrier-freeness into all spheres state policy.

In order to implement the state demographic policy, to coordinate efforts to effectively respond to existing and future demographic challenges, it is advisable to expand the functionality of the profiled central body of the executive power, responsible for the formation of demographic policy, with the creation of a separate structural unit. And in order to ensure the effective coordination of the actions of all state and local authorities regarding the implementation of demographic policy, it is indicated that it is necessary to create the State Agency for Demographic Development and Migration Policy (State Demography), which will be responsible for the implementation of the Strategy and the coordination of the actions of the authorized bodies of the executive power in accordance with their tasks and functions defined by legislation.

Ключові слова: публічне управління, трудові ресурси, трудове законодавство, трудові відносини, працівник, роботодавець.

Key words: public administration, labor resources, labor legislation, labor relations, employee, employer.

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

Кількість працездатного населення в Україні почала скорочуватися задовго до лютого 2022 року, і це суттєво вплинуло на кадровий потенціал нашої країни. Україна вступила в незалежність із 51,5 млн жителів, але у 2019 році їхня кількість оцінювалася лише у 37 млн. Далі були серйозні періоди випробувань: кілька років карантину та значна смертність від COVID-19. Пізніше — активні воєнні дії, що продовжуються вже третій рік.

Публічне управління націлене на вирішення саме тих соціальних та гуманітарних викликів, які потрібно вирішувати як на рівні держави, так і на рівні місцевого самоврядування. В Україні фактично немає соціального житла, доступного для громадян, які потребують індивідуального житла, але не можуть його придбати. В критичній ситуації, спричиненій війною, держава та місцева влада дуже обмежені у можливості надання якісного житла у тимчасове користування тим, хто його потребує.

Руйнування власного житла, незахищеність прав орендарів і орендодавців у взаємних відносинах, відсутність інструментів підтримки громадян, які не мають можливості взяти житло в кредит чи сплачувати ринкову вартість оренди, — всім цим значно послаблюється впевненість багатьох українців у майбутньому, суттєво впливає на їхню налаштованість щодо еміграції, народження дітей тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику практики управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів доцільно досліджувати у контексті системи публічного управління з врахуванням чинного нормативно-правового поля. Без сумніву теоретичні моделі чи зарубіжний досвід теорія та практики управління трудовими ресурсами може бути доречним, та врахування вітчизняних реалій вказує на потребу у даній статті опиратися на чинне законодавство та наявні аналітичні дані. Тому у статті широко використано нормативно-правову базу, а саме: Конституцію України, Закони України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану", "Про військовий обов'язок і військову службу", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", "Про Всеукраїнський перепис населення та низку стратегічних документів".

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз стану трудових ресурсів та особливості стратегічного управління трудовими відносинами в умовах воєнних викликів. Окреме завдання полягає у розкритті проблематики стратегічного управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів у контексті практики публічного управління.

Таблиця 1. Оцінка загальної чисельності населення України (тис. чол.).

на 01.01.2024	на 01.01.2025	на 01.01.2026	на 01.01.2027	на 01.01.2028	на 01.01.2029	на 01.01.2030	на 01.01.2031	на 01.01.2032	на 01.01.2033	на 01.01.2034	на 01.01.2035
34890,61	34234,19	35754,72	36407,96	36723,70	36641,89	36444,91	36196,80	35955,40	35716,96	35484,73	35255,65

Джерело: сформовано на основі [6].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основоположні права громадян, пов'язані з реалізацією права на працю, передбачені статтями 43-46 Конституції України [1]. Разом з тим відповідно до статті 64 Конституції України в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень. Не можуть бути обмежені права і свободи, передбачені статтями 24, 25, 27, 28, 29, 40, 47, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 цієї Конституції. 15.03.2022 Верховною Радою України прийнято Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2136-IX [2]. Згідно з пунктом 2 розділу "Прикінцеві положення" Закону № 2136-IX главу XIX "Прикінцеві положення" Кодексу законів про працю України доповнено пунктом 2 такого змісту: "2. Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану", діють обмеження та особливості організації трудових відносин, встановлені Законом України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". Згідно з частинами другою, третьою статті 1 Закону № 2136-IX на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України. У період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю у частині відносин, врегульованих цим Законом.

У період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю, законів України "Про державну службу", "Про службу в органах місцевого самоврядування", інших законодавчих актів, що регулюють діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування у частині відносин, врегульованих цим Законом. Працівникам, які залучаються до виконання обов'язків, передбачених законами України "Про військовий обов'язок і військову службу" [3], "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" [4], надаються гарантії та пільги відповідно до цих законів. Держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці і підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку.

Виплати з держбюджету на утримання соціальної складової за призовниками щороку збільшуються та потребують перегляду. Адже за працівниками, призваними на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період або прийнятими на військову службу за контрактом, у тому числі шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду на строк до його закінчення або

до дня фактичного звільнення зберігаються місце роботи, посада і середній заробіток на підприємстві, в установі, організації, фермерському господарстві, сільськогосподарському виробничому кооперативі незалежно від підпорядкування та форми власності і у фізичних осіб — підприємців, у яких вони працювали на час призову. Таким працівникам здійснюється виплата грошового забезпечення за рахунок коштів Державного бюджету України відповідно до Закону України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей".

Враховуючи зміст поняття "працевдатне населення" як населення, здатне за своїми фізичними можливостями повноцінно брати участь в суспільній праці, доцільно розглянути стратегічну динаміку у кількісному та якісному відношенні цього показника. Вікові рубежі працевдатного населення у кожній державі через різні суспільно-економічні умови практично пов'язані з деякими традиційними і правовими нормами — цензами віковим, освітнім та ін. Частка працевдатного населення у всьому населенні залежить від вікової структури останнього. У країнах, що розвиваються, ця частка є найменшою, в розвинених капіталістичних країнах досягає 65%. Для того, щоб з'ясувати кількісний показник працевдатного населення, необхідним є перепис усього населення. Згідно з пунктом 11 розділу VI Закону України "Про Всеукраїнський перепис населення" [5], під час дії воєнного стану в Україні та протягом шести місяців після його припинення чи скасування перепис населення не проводиться. Перепис населення визначається як захід, що дозволяє здійснювати через регулярні інтервали часу офіційний облік чисельності населення, яке проживає на території країни в цілому та на всіх рівнях її адміністративно-територіального устрою. Дані перепису необхідні для прогнозування і управління соціально-економічним розвитком країни, реалізації демографічної політики, бюджетного планування та інших цілей. За прогнозом Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи Національної академії наук України, порівняно до песимістичних інших прогнозів, чисельність населення України матиме досить статичну ситуацію упродовж 2024—2035 рр. на рівні 35—36 млнчол. (табл. 1).

Прогнози щодо чисельності населення України після закінчення бойових дій різняться, але всі вони вкрай песимістичні. Такі прогнози варіюються від 24 млн до 35 млн, й у 2030 році населення країни може стати одним із найстаріших у Європі та буде додатково обтяжене високим відсотком хворих людей, інвалідів.

Поняття "працевдатне населення" близьке до поняття "трудові ресурси", але останнє не лише передбачає вікову характеристику, але і враховує кваліфікацію, склад професій та ін.

Кількісні показники обліку працевдатного населення включають:

- чисельність працездатного населення;
- кількість робочого часу, відпрацьованого працездатним населенням, або такого часу, який може бути відпрацьований;
- чисельність безробітних;
- чисельність і структуру зайнятого населення;
- статеву-вікову структуру населення.

Кількісні показники рівня зайнятості населення у довоєнному періоді характеризувалися відносно сталим рівнем (табл. 2).

Тож по закінченні війни країна стоятиме перед кількома викликами, пов'язаними з демографічними змінами, що відбулися з українським суспільством протягом останнього десятиліття і які суттєво вплинуть на стратегічне управління трудовими ресурсами, а саме:

- старіння українського суспільства і збільшення відсотка пенсіонерів щодо працюючих (а це може потягнути за собою певні труднощі з пенсійним забезпеченням громадян). Тож цей напрямок потребуватиме докорінних змін у підході до працевлаштування людей пенсійного віку й потребуватиме гнучкого підходу до регулювання цієї сфери;
- наявність великої кількості інвалідів, ветеранів та інших категорій, які можуть потребувати як перенавчання, так і довготривалої реабілітації та адаптації або повної заміни сфери діяльності через низку об'єктивних причин, а також соціальної та матеріальної підтримки;
- нестача молодих спеціалістів через масову міграцію дітей і молоді під час воєнних дій;
- гострий дефіцит спеціалістів певних спеціальностей (наприклад, таке може статися в сільському господарстві, адже багато спеціалістів цієї сфери були мобілізовані, деякі з них загинули чи поранені й не матимуть більше можливості працювати в цій галузі [8]).

Додаткові труднощі у трудових відносинах виникають у зв'язку з веденням бойових дій та воєнним станом у державі. Згідно повідомлень Держпраці, роботодавець звільняється від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили. Звільнення роботодавця від відповідальності за несвоєчасну оплату праці не звільняє його від обов'язку виплати заробітної плати. На період воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути зупинена за ініціативою роботодавця. Відповідно, і відповідальність за порушення (невиконання) таких зупинених положень не може наставати.

Інноваційні форми трудових відносин все більше адаптують кризову ситуацію, яка склалася та прогресує, до пом'якшення деструктивного впливу на управлінські процеси. До прикладу дистанційні форми праці, започатковані під час пандемічної кризи, дали змогу утримати певну стабільність виробничих процесів і під час повномасштабного вторгнення. У червні 2024 р. понад 14% кандидатів шукали саме онлайн-роботу, тоді як з-поміж загальної кількості вакансій такими були менш ніж 7%. Значна частина шукачів роботи надає перевагу гнучким формам зайнятості, що підтверджує

Таблиця 2. Рівень зайнятості населення України за 2019–2021 рр.

	2019	2020	2021
Жінки, %	63,2	61,5	60,7
Чоловіки, %	72,2	69,9	69,9
Разом, %	67,6	65,6	65,3

Джерело: сформовано на основі [7].

дослідження Work.ua, здійснене в червні 2024 р. Так, 31% респондентів відповіли, що найбільше прагнуть мати гнучкий графік і можливість працювати віддалено, а корпоративні заходи, компенсації за навчання, страхові гарантії, що найчастіше пропонують компанії, їх цікавлять менше. Загалом по Україні в період повномасштабної війни кількість вакансій з дистанційною роботою зросла майже на 40%. Найбільші прирости пропозиції віддалених робочих місць побутують у великих містах: у Києві в березні 2024 р. таких вакансій було зафіксовано на 96% більше порівняно з лютим 2022 р., у Харкові — на 68%, у Львові — на 35%, в Одесі — на 34%, у Дніпрі — на 16% [9].

Віддалена робота в період пандемії та повномасштабної війни стала одним з найбажаніших рішень для співробітників — з погляду особистої безпеки, можливостей заощаджувати час на дорогу до офісу, раціонального та продуктивного використання робочого часу та доступності працевлаштування (фахівці, які прагнуть знайти віддалену роботу, мають можливість працевлаштуватись не тільки в українські компанії по всій території держави, а й до міжнародних організацій). Для роботодавців дистанційна робота означає зниження витрат на оренду приміщень, витратні матеріали, обладнання та більшу гнучкість в організації роботи. А відсутність територіальних обмежень дає змогу розширити можливості наймання кваліфікованіших працівників. В умовах стрімких змін на сучасних ринках праці гнучкі форми зайнятості стають дедалі популярнішими.

Наступним інноваційним проривом стратегічного управління можна вважати розпочату з 2022 року реформу у сфері профкваліфікації трудових ресурсів. Перелік робіт, які не потребують наявності в особи професійної або часткової професійної кваліфікації, затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням Національного агентства кваліфікацій. Запроваджено реєстр кваліфікацій як автоматизовану систему збирання, верифікації, оброблення, зберігання та захисту інформації про кваліфікації. Реєстр кваліфікацій містить інформацію про професію (вид занять), професійні та часткові професійні кваліфікації, освітні кваліфікації, професійні стандарти з урахуванням рівнів Національної рамки кваліфікацій.

22 квітня 2024 року в Україні відбувся форум "Демографічне майбутнє України: стратегія стійкості та відновлення", організований Міністерством соціальної політики України, Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA) та ГО "UA Experts". На форумі було презентовано проєкт Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року.

Метою Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року є забезпечення довгострокового відтворення населення України, зокрема, і в неспри-

1) чисельність постійного населення, тис. осіб; в тому числі у % до чисельності постійного населення; за гендерною ознакою: - чоловіки; - жінки; за місцем проживання: - міське населення; - сільське населення.
2) річний приріст (скорочення) населення, тис. осіб; в тому числі: - природний приріст, скорочення; - міграційний приріст, скорочення;
3) коефіцієнт народжуваності (чисельність живонароджених на 1000 осіб наявного населення);
4) сумарний коефіцієнт народжуваності (скільки в середньому дітей народила б одна жінка упродовж усього репродуктивного періоду (15–49 років);
5) коефіцієнт смертності (чисельність померлих на 1000 осіб наявного населення).
6) середня очікувана тривалість життя при народженні, років; в тому числі: - чоловіки; - жінки;
7) питома вага осіб віком до 17 років включно у чисельності постійного населення, %;
8) питома вага осіб віком 60 років і більше у постійній чисельності населення, %;
9) демографічне навантаження на населення у віці 16–59 років (чисельність осіб віком до 15 років та осіб віком понад 60 років на 1000 осіб постійного населення у віці 16–59 років)

Рис. 1. Індикативні показники для проведення моніторингу реалізації Стратегії (відповідно до проекту Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року [10]).

ятливих умовах (війни, епідемії, бідність, економічні кризи, екологічні та техногенні катастрофи), здатності людей адаптуватись до змін із збереженням та/або поліпшенням ключових соціально-демографічних характеристик. Зокрема визначено такі основні стратегічні цілі:

Стратегічна ціль 1. Створення умов для підвищення народжуваності, підтримка сім'ї

Стратегічна ціль 2. Зниження рівня передчасної смертності

Стратегічна ціль 3. Забезпечення міграційного приросту населення

Стратегічна ціль 4. Забезпечення оптимального розміщення населення на території України

Стратегічна ціль 5. Адаптація соціуму до демографічного старіння та формування умов для активного довголіття

Стратегічна ціль 6. Подолання негативних демографічних тенденцій завдяки розвитку можливостей для якісного життя в Україні. Україна — країна, в якій хочеться жити

Реалізація Стратегії розрахована на 2024—2040 роки. План заходів з її реалізації затверджуватиметься кожні два роки. У Плані заходів буде визначено завдання та заходи для їх виконання, відповідальні за їх виконання та індикатори виконання. Прийнято також кількісні індикативні показники, які на період активних бойових дій є виключно орієнтовні (Рис. 1).

Для реалізації державної демографічної політики, координації зусиль для ефективного реагування на наявні та майбутні демографічні виклики доцільно розширити функціонал профільного центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування демографічної політики, зі створенням окремого структурного підрозділу. А для забезпечення ефективної коорди-

нації дії всіх органів державної і місцевої влади щодо реалізації демографічної політики вказано за необхідність створити Державне агентство з питань демографічного розвитку та міграційної політики (Держдемографія), яке буде відповідальним за реалізацію Стратегії та координацію дій уповноважених органів виконавчої влади відповідно їхніх завдань і функцій, визначених законодавством.

Відповідальними за реалізацію Стратегії та її інформаційно-аналітичне забезпечення мають бути центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, інші заінтересовані сторони.

Центральні та місцеві органи виконавчої влади, а також інші зацікавлені сторони, визначені в плані заходів, мають щороку до 01 червня подавати Мінсоцполітики інформацію про стан реалізації Стратегії та виконання плану заходів. Мінсоцполітики аналізуватиме та узагальнюватиме отриману інформацію про стан виконання відповідного плану заходів та готуватиме за результатами щорічний звіт про стан реалізації Стратегії, який щороку,

починаючи з 2025 року, до 01 липня подаватиме на розгляд Кабінету Міністрів України та оприлюднюватиме на своєму офіційному веб-сайті.

Ще у 2021 році прийнята Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Очікуваним результатом реалізації Стратегії є визначення та суспільна підтримка стратегічного курсу держави у сфері створення безбар'єрного простору, послідовна реалізація якого дасть можливість кожній людині:

отримати безперешкодний доступ до об'єктів фізичного оточення;

отримувати інформацію у найзручніший спосіб;

отримати спрощений доступ до цифровізованих та аналогових державних та соціальних послуг;

отримати рівні умови участі у всіх сферах життя суспільства;

отримати умови та рівні можливості для занять фізичною культурою та спортом;

отримати рівні умови та можливості для культурного (мистецького) та/або креативного вираження, провадження культурної діяльності; доступу до культурних послуг, культурних цінностей, культурної спадщини та інформації про них;

брати участь у політичних процесах та громадській діяльності;

отримати рівні можливості та вільний доступ до освіти;

отримати рівні умови та можливості у сфері зайнятості, а також заняття підприємництвом.

Завдяки імплементації Стратегії:

безбар'єрність стане наскрізним принципом державної політики та включатиметься до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні;

кошти державного та місцевих бюджетів спрямовуватимуться виключно на придбання товарів, робіт та послуг, що в розумінні Стратегії будуть доступними для кожного;

отримано актуальну інформацію про стан доступності будівель, інфраструктури, транспорту, інформації, цифрових послуг для планування програм та інвестицій в створення безперешкодного середовища;

затверджені та запроваджуватимуться стандарти доступу до товарів та послуг, що пропонуються приватним сектором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблення, уточнення, реалізація та оцінювання результатів Стратегії має базуватись на інформації, що систематично надходить з надійних джерел. Неповнота і неточність наявних даних у поєднанні зі змінами останніх років унеможливають використання єдиного часового періоду як бази для порівняння усіх показників. Відповідно, використовуються дані за ті періоди і на ті дати, які є достатньо повними, точними та найбільш релевантними для того чи іншого показника. В умовах недостатності даних мають використовуватись найкращі джерела з доступних із урахуванням похибок і неспівставності, які можуть бути їм притаманні.

Метою стратегічного управління трудовими ресурсами є створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики.

Література:

1. Конституція України: Конституція, Закон від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 №2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
3. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 №2232-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.
4. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 №3543-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.
5. Про Всеукраїнський перепис населення: Закон України від 19.10.2000 №2058-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058-14#Text>.
6. Обстеження робочої сили. Офіційний веб-портал Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?url=SSSU%3ADF_LABOR_FORCE%2819.0.0%29&filter=EMPL_POPUL_PERC.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.
7. Демографічний прогноз по Україні 2023. Офіційний веб-портал Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи Національної академії наук

України. URL: https://idss.org.ua/forecasts/nation_pop_proj.

8. Декусар Я. Демографічні зсуви: як змінився ринок праці в Україні. URL: <https://mind.ua/openmind/20271294-demografichni-zsuvi-yak-zminivsia-rinok-praci-v-ukrayini>.

9. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>.

10. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Проект. Офіційний веб-портал Міністерства соціальної політики України. <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 10 Sept 2024).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the organization of labor relations under martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 10 Sept 2024).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On general military duty and military service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (Accessed 10 Sept 2024).
4. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On mobilization preparation and mobilization", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (Accessed 10 Sept 2024).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On All-Ukrainian Population Census", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058-14#Text> (Accessed 10 Sept 2024).
6. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Work force survey", available at: https://stat.gov.ua/uk/explorer?url=SSSU%3ADF_LABOR_FORCE%2819.0.0%29&filter=EMPL_POPUL_PERC.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A (Accessed 10 Sept 2024).
7. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine (2023), "Demographic forecast for Ukraine 2023", available at: https://idss.org.ua/forecasts/nation_pop_proj (Accessed 10 Sept 2024).
8. Dekusa, r Ya. (2024), "Demographic shifts: how the labor market has changed in Ukraine", available at: <https://mind.ua/openmind/20271294-demografichni-zsuvi-yak-zminivsia-rinok-praci-v-ukrayini> (Accessed 10 Sept 2024).
9. robota.ua (2024), "What should you know about the Ukrainian labor market in 2024?", available at: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua> (Accessed 10 Sept 2024).
10. Ministry of Social Policy of Ukraine (2024), "Demographic development strategy of Ukraine for the period until 2040. Project", available at: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (Accessed 10 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 19.09.2024 р.

*А. П. Рачинський,
д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.188

КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ

A. Rachynskyi,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ESSENCE OF TERMS

У статті проаналізовано понятійно-категорійний апарат концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні, визначено існуючі підходи та теорії, окреслено їх значення у контексті досліджуваної теми. Публічне управління розглядається як ключовий аспект стратегічного менеджменту, що служить для підтримки громадянського суспільства та реалізації суспільних інтересів через державні органи.

Встановлено, що стратегічний менеджмент є важливим інструментом у публічному управлінні, оскільки забезпечує планування, координацію та реалізацію стратегічних цілей, що дозволяє органам влади ефективно реагувати на зміни та оптимізувати ресурси. Наголошено, що сучасний стратегічний менеджмент охоплює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування місії та цілей, розробку стратегій, реалізацію та оцінку результатів.

Зазначено, що для ефективного функціонування системи стратегічного управління важливо забезпечити відповідність між цілями організації та зовнішнім середовищем, а також впроваджувати інноваційні методи та підходи для покращення результатів управлінської діяльності. Підкреслюється необхідність адаптації сучасних методів стратегічного менеджменту для публічної сфери з урахуванням специфічних особливостей.

Визначено, що публічне управління визначається науковцями як процес організації та координації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою задоволення суспільних потреб і забезпечення ефективного управління ресурсами. У цьому контексті, для досягнення довгострокових цілей і адаптації до постійних змін, все більше важливим аспектом стає стратегічний менеджмент.

Доведено, що стратегічний менеджмент у публічному управлінні включає розробку і реалізацію стратегій, що дозволяє органам влади ефективно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та досягати своїх цілей. Це забезпечує не лише оперативну, але й стратегічну відповідність між цілями організації і зовнішнім середовищем, що є критично важливим для успішного управління в умовах невизначеності та складності, а також в управлінні кризовими ситуаціями, вдосконаленні публічних послуг і досягненні стратегічних цілей органів публічної влади.

The article analyzes the conceptual and categorical apparatus of studying the concept of strategic management in public administration and defines existing approaches and theories, as well as their significance in the context of the research topic. The article examines public administration as a key aspect of strategic management, serving to support civil society and implement public interests through state authorities.

It is established here that strategic management, in turn, is an important tool in public administration as it ensures planning, coordination, and implementation of strategic goals, allowing authorities to respond effectively to changes and optimize resources. It is emphasized that modern strategic management encompasses the analysis of external and internal environments, the formulation of mission and goals, the development of strategies, and the implementation and evaluation of results.

It is noted here that for the effective functioning of the strategic management system, it is important to ensure alignment between the organization's goals and the external environment, as well as to implement innovative methods and approaches to improve management outcomes. The necessity of adapting modern strategic management methods for the public sector, considering its specific characteristics, is emphasized.

It is determined here that public administration is defined by scholars as the process of organizing and coordinating the activities of state and local authorities, as well as local self-government bodies, with the aim of meeting public needs and ensuring effective resource management. In this context, strategic management is becoming an increasingly important aspect for achieving long-term goals and adapting to constant changes.

It is demonstrated here that strategic management in public administration includes the development and implementation of strategies that help authorities effectively respond to changes, optimize resources, and achieve their goals. This ensures not only operational but also strategic alignment between the organization's goals and the external environment, which is critically important for successful management in conditions of uncertainty and complexity, as well as in managing crises, improving public services, and achieving the strategic objectives of public authorities.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, державне управління, місцеве самоврядування, стратегічний менеджмент, стратегічне управління, стратегічне планування, концепції стратегічного менеджменту.

Key words: public administration, public authorities, state administration, local self-government, strategic management, strategic planning, concepts of strategic management.

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

Дослідження теоретичних аспектів стратегічного менеджменту в публічному управлінні потребує розкриття відповідних термінів і понять з метою поглибленого розуміння основних аспектів теми; здійснення порівняльного аналізу існуючих підходів та теорій із застосуванням їхнього значення і доцільності у контексті досліджуваної проблематики. Зокрема потребують розкриття сутності такі основні поняття як "публічне управління", "стратегічний менеджмент", "стратегічне планування". Важливим аспектом є також дослідження інноваційних технологій з метою запровадження змін у підходах до стратегічного менеджменту в публічному управлінні, а також виявлення взаємозв'язків між термінами та поняттями, що дозволяє більш ефективно проаналізувати предмет дослідження і визначити основні теоретичні закономірності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні концепції та парадигми реформування публічного управління в контексті інноваційного розвитку суспільства та стратегічного менеджменту в різних аспектах досліджували такі науковці як: В. Бакуменко, В. Бережний, О. Гетьман, О. Кравченко, І. Луциків, О. Михайлова, Т. Пендальчук, С. Попов, А. Савков, Т. Сивак та інші. Зокрема у своїх працях автори розглядали різні підходи до публічного управління, зокрема емпіричні концепції, теорії цільового управління, стратегічне управління та комунікаційні стратегії. Окремі дослідження стосувалися питань впровадження інноваційних методів управління, зокрема концепції "Smart City" та стратегічних комунікацій. Наукові дослідження охоплюють аналіз концепцій в сучасному світі та розгляд новітніх теорій, які сприяють ефективному впровадженню стратегічного управління в органах публічної влади.

Аналізуючи розвиток теорій і концепцій стратегічного управління, О. Кравченко зазначає, що цей процес не був лінійним, а залежав від макроекономічних тенденцій. Зазвичай потреба в нових теоріях або підходах до стратегічного управління виникає під час економічних криз (наприклад, у 30-ті та 70-ті роки XX століття) або в періоди переходу технологій виробництва масових товарів (автомобілі, побутова електроніка, нові технології житлового будівництва) на новий, більш високий рівень. Офіційною датою виникнення стратегічного управління вважається 1973 рік, коли в Нешвіллі (США) відбулася перша міжнародна конференція з цього питання [9]. Враховуючи вищенаведене, додаткових досліджень потребують розкриття сутності основних термінів і понять концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Проаналізувати понятійно-категорійний апарат дослідження концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні та визначити існуючі підходи та теорії, а також їх значення у контексті досліджуваної теми.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З позиції стратегічного менеджменту публічне управління можна розглядати як систему управлінських послуг, що спрямована на підтримку громадянського суспільства та задоволення потреб громадськості. Воно виступає як стратегічний інструмент, який влада використовує для реалізації суспільних інтересів і забезпечення довгострокових цілей розвитку суспільства [7].

У свою чергу, державне управління характеризується власною внутрішньою складовою, тобто воно спрямоване на систему органів і установ держави, а також на об'єкти державної власності. Об'єктом державного управління є державний апарат, який створений і функціонує з метою виконання зовнішньої функції публічного адміністрування. У рамках цієї функції державний апарат надає суспільству публічно-сервісні послуги, оскільки суспільство створило державу, є її бенефіціаром і носієм влади [2].

На думку О. Вольської, публічне управління є багатогранним поняттям, яке включає в себе як державне управління, так і місцеве самоврядування, і виступає цілим науковим напрямком із такими дослідницькими сферами, як державний менеджмент (державна служба), аналіз державних програм і політик (стратегічне планування), а також взаємодія між державою, бізнесом і громадянським суспільством (GR-менеджмент). Таким чином, публічне управління можна розглядати як систему, що складається з державних, місцевих та некомерційних структур, створених для задоволення суспільних інтересів і вирішення спільних проблем. Авторка пропонує сучасну концепцію публічного управління у вигляді складної відкритої системи людських взаємовідносин, яку реалізують органи публічної влади за допомогою методів, механізмів та інструментів, з урахуванням принципів відкритості та прозорості державного управління і публічного адміністрування [3].

Публічне управління слід розглядати як діяльність стратегічно орієнтованих груп, що взаємодіють для досягнення довгострокових цілей держави. Основний акцент, при цьому, робиться на стратегічному плануванні, ефективній організації, лідерстві, координації та контролі, спрямованих на виконання політичних завдань, які визначаються зовнішніми вимогами до громадської організації. Мобільність кадрів у структурах публічної адміністрації регулюється встановленими нормами, що забезпечують стратегічну відповідність їхньої діяльності. У межах цієї адміністрації працюють люди, організовані в різні команди, які розробляють стратегічні програми, визначають цілі, оцінюють варіанти дій, ухвалюють рішення, забезпечують їх реалізацію та активно взаємодіють задля досягнення загальних цілей [11].

Отже, публічне управління — це процес спільного прийняття та виконання стратегічних рішень через узгодження та координацію цілей і дій усіх основних учасників [1]. Цей процес включає інтеграцію інтересів різних сторін, ефективне планування та розподіл ресурсів для досягнення спільних цілей, а також постійний моніторинг і оцінку результатів для забезпечення відповідності стратегічним пріоритетам. Завдяки такому підходу публічне управління сприяє створенню стійких рішень, що відповідають потребам суспільства та підтримують довгостроковий розвиток.

Таким чином, формування концепції нового державного управління вимагає впровадження сучасних управлінських методів, щоб забезпечити стратегічну відповідність функцій суб'єктів публічної сфери актуальним викликам та потребам часу [6].

Створення нової управлінської парадигми, що базується на принципах ситуативності, системності та соціальної орієнтації, спрямоване на вирішення проблем гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища. Це передбачає активне впровадження механізмів стратегічного менеджменту в управлінні розвитком органів державної влади [9].

При цьому, стратегічне публічне управління полягає в поєднанні ієрархічних структур з елементами співробітництва, яке охоплює не лише процес планування, але й всю організацію. Реалізація стратегії є ключовим етапом стратегічного процесу і орієнтована на пошук способів перетворення стратегічних планів в ефективні інструменти для вдосконалення управління в державному секторі. Теорія та практика публічного управління свідчать про те, що сучасні органи державної влади визнають необхідність переходу від традиційного лідерства до стратегічного підходу [4].

Сучасна концепція стратегічного менеджменту на сьогодні включає такі ключові елементи як: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії та цілей організації; розроблення, оцінка і вибір альтернативних стратегій для різних підсистем організації; формування та детальне визначення корпоративної стратегії як плану дій; реалізація стратегії; оцінка результатів та зворотний зв'язок [8; 13].

Жодна добре спланована система управління не зможе забезпечити стабільне функціонування та подальший розвиток організації без попередньо розробленої концепції стратегічного менеджменту. На сьогодні

Таблиця 1. Характеристика основних аспектів стратегічного менеджменту

Аспекти	Характеристика
Елементний	сукупність складових, які при взаємодії забезпечують формування і досягнення визначених цілей під час впровадження стратегії розвитку організації
Процесний	цикл розроблення та реалізації стратегії організації, що направлений на забезпечення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем
Функціональний	сфера наукових знань, що охоплює методи та інструменти, а також методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх реалізації на практиці

Джерело: складено автором на основі [8; 13].

більшість українських підприємств, фірм і компаній базують свою діяльність на концепції стратегічного менеджменту, що спирається на концептуальну модель, яка включає вісім ключових елементів: ретроспективний аналіз діяльності підприємства; оцінку сильних і слабких сторін підприємства; прогнозування тенденцій змін; визначення цілей діяльності; розробка стратегії розвитку; визначення системи планів, проектів та програм розвитку; механізми забезпечення виконання планів, проектів і програм, а також стратегічний контроль [13].

Отже, стратегічний менеджмент — це діяльність, що забезпечує формування і розвиток стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями зовнішнього середовища. Це дозволяє публічній організації досягати конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі та досягати своїх цілей. Для глибшого розуміння стратегічного менеджменту його можна розглядати в таких аспектах, які показано в таблиці 1 [8; 13].

Необхідно враховувати, що менеджмент у сфері публічного управління певною мірою відстає як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Тому при визначенні напрямів розвитку суб'єктів публічної сфери, будь то органи державної влади чи органи місцевого самоврядування, слід впроваджувати найбільш ефективні методи та підходи приватного сектору після їх відповідної адаптації. Серед найбільш визнаних та дієвих методів у бізнес-середовищі є методи стратегічного менеджменту. Проте їх застосування в практиці публічних організацій потребує науково-методичного обґрунтування та визначення специфічних особливостей [6].

К. Пастух, узагальнивши визначення поняття "стратегічне управління" у працях науковців, розглядає його як комплексний процес, який включає розробку та впровадження ефективних стратегій для досягнення цілей організації або територіальної громади. Це багатоплановий процес, що забезпечує балансування відносин між організацією та зовнішнім середовищем та який передбачає постійний вплив на об'єкт управління з об'єктивною оцінкою його стану, врахуванням змін навколишнього середовища та прогнозуванням їх динаміки. Стратегічне управління також включає підтримку постійного зв'язку з зовнішнім середовищем, внесення своєчасних змін

для забезпечення ефективного виконання місії та довгострокового виживання організації. Це і процес, і результат, засновані на виборі цілей, розробці способів їх досягнення і концентрації зусиль на реалізації визначених завдань [12].

Стратегічний менеджмент, як основний підхід до управління, зокрема у сфері багаторівневого державного управління, окремі автори розглядають як ефективний спосіб залучення ринку і громадянського суспільства до управління країною. Це є важливим в умовах зменшення впливу політичних факторів і переходу до пріоритетів економічної доцільності [6].

Отже, погоджуємося з думкою, що сутність стратегічного управління полягає у вирішенні конкретних завдань, які визначають послідовність його впровадження в організації. Це, у свою чергу, включає такі аспекти як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та стратегічного бачення організації, формування стратегічних цілей і завдань, вибір стратегії, а також оцінку результатів діяльності організації, коригування стратегічного плану та внесення змін у методи його реалізації [12].

Ефективність системи стратегічного менеджменту досягається через реалізацію низки підходів, які представлені на рисунку 1.

Науковцями встановлено, що стратегічне управління в органах державної влади є чітко організованим процесом, який орієнтований на досягнення конкретних

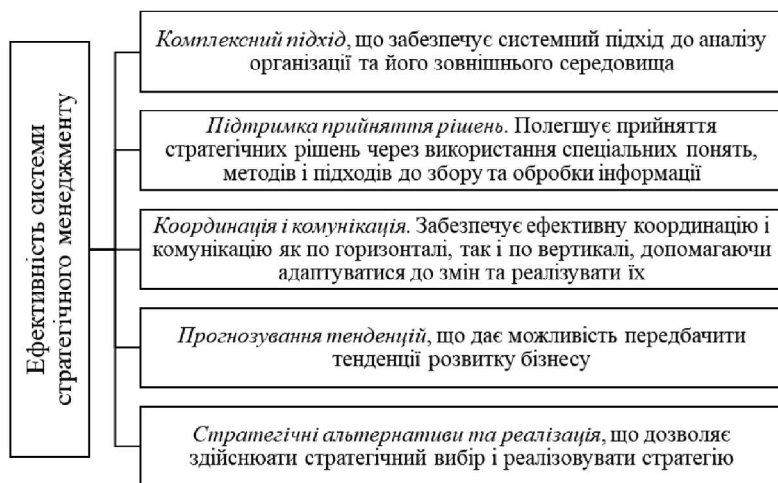


Рис. 1. Основні підходи у досягненні ефективності системи стратегічного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [5].

цілей. У цьому контексті стратегічне управління виконує універсальну функцію, сприяючи ефективності, оптимальності та раціональності адміністрування на всіх рівнях владної діяльності. При цьому, стратегічний підхід до публічного управління передбачає конкретне уявлення про бажаний соціально значущий результат, оптимальну організацію дій для досягнення цілей і, що найважливіше, реальну відповідальність за досягнуті результати, які в кінцевому підсумку контролюються громадськістю [10].

Отже, завданнями стратегічного управління у функціонуванні органів державної влади визначено [10]:

- забезпечення стратегічної орієнтації всіх управлінських процесів;
- синергія та координація зусиль усіх органів публічної влади;
- чітке визначення цілей і завдань розвитку, вдосконалення управління та якості публічних послуг, а також створення ефективного механізму контролю за їх реалізацією;
- оптимізація функціонального потенціалу структурних підрозділів у публічній сфері;
- створення надійного ресурсного забезпечення для процесу прийняття управлінських рішень;
- досягнення результативності в досягненні цілей і завдань, що відкриває нові можливості для розвитку структурних підрозділів державного управління;
- впровадження нових інформаційних і соціальних технологій в управлінську діяльність;
- покращення ефективності формування перспективних напрямків діяльності в публічній сфері.

В цілому стратегічне управління в діяльності органів державної влади повинно забезпечити ефективне реагування на зовнішні зміни та організацію процесу прийняття державних рішень. При цьому важливо, щоб ці завдання вирішувалися з урахуванням критеріїв результативності та соціальної відповідальності [10]. На нашу думку, для досягнення цього необхідно: розробити і впровадити ефективні механізми для прийняття управлінських рішень, які враховують інтереси різних стейкхолдерів; гарантувати прозорість і підзвітність у прийнятті рішень, що підвищить довіру громадськості до органів влади; забезпечити систематичний моніторинг і оцінку результатів управлінських рішень, щоб вчасно вносити корективи та покращувати діяльність; впровадити новітні технології для підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення інноваційного підходу в прийнятті рішень.

Структура системи стратегічного менеджменту відрізняється від структури традиційного управлінського менеджменту в основному за складом окремих компонентів і часовою орієнтацією цих компонентів. Так, у системі стратегічного менеджменту значно важливішою стає цільова підсистема. У цьому контексті посилюється роль методичного, інформаційного та правового забезпечення, оскільки ці аспекти потребують тривалої перспективи прогнозування і вирішення. Таким чином, стратегічний менеджмент еволюціонував і став ключовим інструментом в управлінні організацією. Він забезпечує раціональний розподіл ресурсів серед різних напрямів діяльності та їх ефективне використання для досягнення стратегічних цілей організації [5].

Погоджуємося із авторами, що впровадження стратегічного підходу в управлінні орієнтоване не лише на досягнення конкретних результатів і стабілізаційних механізмів діяльності органів державної влади, але і на забезпечення збалансованості між стратегічними завданнями та тактичними установками для виконання окремих управлінських завдань. Окрім цього, стратегічне управління в публічній сфері допомагає розробляти ефективні механізми реагування та адаптації до змінюваного зовнішнього середовища, зменшувати його невизначеність і створювати основу для послідовної політики, яка вирішує як поточні проблеми, так і питання довгострокового розвитку [10].

Отже, стратегічний менеджмент охоплює діяльність вищого керівництва державних органів, яке визначає пріоритетні напрями та траєкторії розвитку установи, а також встановлює цілі, розподіляє ресурси та забезпечує ефективне функціонування органів влади. Під стратегічним управлінням слід розуміти сукупність запланованих дій, спрямованих на перетворення організації з її поточного стану в бажаний, заздалегідь визначений стан, враховуючи фактори зовнішнього середовища. При цьому, слід зазначити, що на даний момент немає єдиного визначення поняття стратегічного менеджменту, тому його часто ототожнюють зі стратегічним управлінням [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Встановлено, що публічне управління визначається науковцями як процес організації та координації діяльності органів державної влади різних рівнів управління, а також органів місцевого самоврядування з метою задоволення суспільних потреб і забезпечення ефективного управління ресурсами. У цьому контексті, для досягнення довгострокових цілей і адаптації до постійних змін, все більше важливим аспектом стає стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент у публічному управлінні включає розробку і реалізацію стратегій, що допомагають органам влади ефективно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та досягати своїх цілей. Це дозволяє забезпечити не лише оперативну, але й стратегічну відповідність між цілями організації і зовнішнім середовищем, що є критично важливим для успішного управління в умовах невизначеності та складності, а також в управлінні кризовими ситуаціями, вдосконаленні публічних послуг і досягненні стратегічних цілей органів публічної влади.

Література:

1. Pollitt C. Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity. Fourth edition. Oxford: University Press. 2017. 409 p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20Pollitt.pdf>
2. Бінко Іроп. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2020. № 3—4. С. 41—47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf

3. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 15—20.

4. Габінет М. В. Теоретичні та практичні засади концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні П. Ната та Р. Бекофа. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2021. № 4 (74). С. 6—11.

5. Давидов Д. С., Варвашенко В. А. Концепція стратегічного менеджменту в сучасних умовах. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf>

6. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. Економіка та держава. 2017. № 2. С. 16—18.

7. Кіфорець О. Поняття публічного управління: історичний генезис. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 30—36.

8. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023. 185 с.

9. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Старобільськ — 2018. 102 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3097/Kravchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

10. Луциків Іванна, Котовська Ірина. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2018. С. 19—27. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf>

11. Марухленко О. В. Дискусії щодо поняття "публічне управління". Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 9—13.

12. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 — Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

13. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

References:

1. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017), Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity, Fourth edition, Oxford: University Press, Oxford, UK, available at: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20Pollitt.pdf> (Accessed 10 Sept 2024).

2. Bin'ko, I. (2020), "Public governance and public administration: the relationship of concepts", Visnyk Akademii pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu, vol. 3—4, pp. 41-47, available at: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf (Accessed 10 Sept 2024).

3. Vol's'ka, O. (2020), "Public administration as a systemic phenomenon in modern society", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika, vol. 3, pp. 15—20.

4. Habinet, M.V. (2021), "Theoretical and practical foundations of the concept of strategic management in public administration by P. Nat and R. Bekof", Derzhava

ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia, vol. 4 (74), pp. 6—11.

5. Davydov, D.S. and Varvashenko, V.A. (2021), "The concept of strategic management in modern conditions", available at: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf> (Accessed 10 Sept 2024).

6. Kasych, A. and Kharchenko, T. (2017), "Strategic management of public sphere entities", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 16—18.

7. Kiforenko, O. (2022), "The concept of public administration: historical genesis", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 3, pp. 30—36.

8. Klymenko, N.H. (2023), Teoriia stratehichnoho menezhmentu [Theory of strategic management], Kyiv, Ukraine.

9. Kravchenko, O.I. (2018), Stratehichne upravlinnia u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Strategic management in the field of public management and administration], Starobil's'k, Ukraine, available at: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3097/Kravchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 10 Sept 2024).

10. Lutsyky, I. and Kotov's'ka, I. (2018), "Strategic management as tool of developing subjects of public sphere in Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia natsional'nyh hospodarstvom, pp. 19—27, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> (Accessed 10 Sept 2024).

11. Marukhlenko, O.V. (2019), "Discussions regarding the concept of "public administration"", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 30 (69), no. 4, pp. 9—13.

12. Pastukh, K.V. (2020), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], KhNUMH im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

13. Sumets', O.M. (2021), Stratehichnyj menezhment [Strategic management], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2024 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

К. В. Єсенніков,
д. філос. з публічного управління та адміністрування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7989-7049>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.194

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

К. Yesennikov,
PhD in Public Management and Administration

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION:
A COMPARATIVE ANALYSIS OF EU AND US' EXPERIENCE

Мета статті — вивчення ризиків та можливостей упровадження штучного інтелекту як чиннику розвитку державного управління. Процедура дослідження передбачає використання загальнонаукових методів (аналізу, синтезу, індукції, дедукції). Штучний інтелект відіграє значущу роль у державному управлінні і продовжує набирати обертів, стаючи все більш значущим. Він може служити для автоматизації процесів, оптимізації прийняття рішень і підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Потенційні переваги застосування ШІ включають: 1) Автоматизацію рутинних завдань: ШІ дозволяє скоротити кількість ручних операцій, виконуваних державними службовцями, дозволяючи їм фокусуватися на більш складних задачах. 2) Удосконалення процесів прийняття рішень: штучний інтелект здатен обробляти великі масиви даних, виявляючи закономірності та тенденції, які можуть бути непомітні для людей, що сприяє кращому розподілу ресурсів та розробці політик. 3) Підвищення якості послуг: за допомогою ШІ можливо адаптувати послуги під індивідуальні потреби громадян, що робить державні послуги більш ефективними та зручними. Тим не менш, застосування ШІ супроводжується й потенційними ризиками: 1) Упередженість: системи ШІ можуть містити упередження, якщо вони навчаються на викривлених даних, що може призвести до несправедливих рішень. 2) Прозорість рішень: іноді буває складно зрозуміти механізми прийняття рішень системами ШІ, що ускладнює довіру та розуміння з боку громадян. 3) Відповідальність: проблематично притягати до відповідальності системи ШІ, оскільки вони часто бувають складними та не відкритими для аналізу. Незважаючи на ці виклики, можливості, які відкриває ШІ для підвищення ефективності, продуктивності та справедливості в державному управлінні, є значними.

The purpose of the article is a comparative analysis of the EU and the USA in the context of the introduction of artificial intelligence into public administration. The research procedure involves the use of general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction). Artificial intelligence opens up many opportunities, but at the same time faces serious challenges that require attention for its effective application. In particular, it is important to consider ethical aspects, such as potential harm from the use of AI, violations of privacy and perpetuation of prejudice, as demonstrated by the example of facial recognition programs that have been shown to be biased against black people. There is also a risk of bias and discrimination if AI is not designed and trained properly. As for the application of AI in public administration, it may prove to be so complex that it requires a significant effort in training and education. Today, there is a shortage of qualified specialists, which leads to a "war for talent". The lack of sufficient technical knowledge among civil servants may hinder the effective use of AI in public administration. Despite the significant potential of artificial intelligence in public administration in Europe and the USA, there are a number of challenges that need to be overcome for the full use of its capabilities: 1) Availability and quality of data: the effective application of artificial intelligence in the public sector requires the availability of a large amount of quality data. However, many governments face challenges in creating the necessary infrastructure for data and data processing. 2) Algorithmic biases and fairness: Existing algorithms can reproduce biases from the data they are trained on, leading to unfair or discriminatory results. 3) Clarity and Transparency: The complexity and opacity of AI systems can make it difficult to understand how decisions are made, which reduces public trust and makes the systems more accountable. 4) Human oversight and control: AI

systems must be under human control to ensure their responsible and ethical use. Implementing effective control over large-scale systems can be a challenge. 5) Regulatory Framework: The proliferation of artificial intelligence in governance requires clear regulation of its development and application, including issues such as data privacy, bias and liability.

Ключові слова: штучний інтелект, інформатизація, державне управління, публічне управління, можливості, ризики.

Key words: artificial intelligence, informatization, state administration, public administration, opportunities, risks.

АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація уряду передбачає реформування державного управління, забезпечення неперервності транскордонної мобільності та розширення можливостей для цифрової взаємодії. Сьогодні уряди по всьому світу активно інтегрують цифрові технології в свою діяльність. Розвиток технологій штучного інтелекту прискорюється, і багато країн активно розширюють їх використання.

В еру стрімкого прогресу інформаційних технологій інформаційний потенціал стає ключовим елементом в стратегії розвитку держави. Глобалізація підсилює важливість електронних комунікаційних інструментів у державному управлінні. Інформація перетворюється на могутній ресурс влади, і рівень використання сучасних технологій владними органами впливає на ефективність управління. Розвиток ІТ вносить значні зміни в такі сфери, як державне управління, охорона здоров'я, сім'я, культура, освіта і наука.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед авторів, які упродовж останніх років вивчали проблематику штучного інтелекту в державному управлінні, слід вказати таких як Л. Богданова, В. Аносов [1], О. Булгакова, В. Зосімов, В. Поздєєв [3], Л. Нікітіна, О. Касілов [6], О. Ситник [8].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою вказаного дослідження є вивчення ризиків та можливостей упровадження штучного інтелекту як чиннику розвитку державного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ СТАТТІ

Штучний інтелект (ШІ) став ключовою технологією, здатною радикально змінювати різноманітні галузі, включаючи публічне адміністрування. Завдяки здатності аналізувати об'єми даних, виявляти патерни та робити прогнози, ця технологія сприяє підвищенню ефективності, результативності та прозорості у державному управлінні. ШІ активно інтегрують в адміністрацію міст по всьому світу, покращуючи різні аспекти управління:

1. Керування дорожнім рухом: ШІ оптимізує трафік, скорочуючи час у дорозі та знижуючи викиди.
2. Енергетична ефективність: Автоматизований контроль за споживанням енергії дозволяє виявити сфери для покращення, що знижує витрати.

3. Управління відходами: ШІ оптимізує маршрути збору сміття та підвищує ефективність утилізації.

4. Обслуговування клієнтів: Автоматизація повсякденних завдань звільняє ресурси для більш складної роботи.

5. Виявлення шахрайства: Аналіз даних допомагає ідентифікувати підозрілі дії та транзакції.

6. Громадська безпека: ШІ визначає потенційні місця злочинів, сприяючи більш ефективному розподілу ресурсів.

7. Міське планування: ШІ враховує різні фактори для створення життєздатних міських середовищ.

8. Транспорт: Розробка безпілотних транспортних засобів і покращення маршрутів підвищує доступність транспорту.

9. Охорона здоров'я: ШІ створює персоналізовані плани лікування та покращує моніторинг здоров'я.

10. Освіта: ШІ надає індивідуалізований навчальний досвід та виявляє потреби студентів.

11. Екологічна стійкість: Моніторинг екосистем і розробка сталих практик за допомогою ШІ сприяє збереженню природи [6, 7].

Упровадження технологій штучного інтелекту в сферу державного управління може радикально змінити роботу уряду, поліпшити якість надання послуг населенню і сприяти підвищенню загального рівня життя. З розвитком технологій штучного інтелекту ми можемо очікувати на нові інноваційні рішення, що будуть революціонізувати державний сектор ще більше.

Уряди, які успішно інтегрують ШІ у свої системи, можуть досягти значних позитивних змін у своїй роботі:

Інтелектуальна автоматизація задач

Штучний інтелект здатен автоматизувати численні рутинні процеси, які сьогодні здійснюються державними службовцями. До таких задач відносяться:

- Процесування документів.
- Реагування на запити у службі підтримки.
- Ідентифікація фінансових махінацій і зловживань.
- Моніторинг інфраструктур.

Використовуючи ШІ для цих завдань, держслужбовці можуть приділяти більше часу складнішій та стратегічній роботі, підвищуючи продуктивність та знижуючи витрати на державне управління [11].

Покращення прийняття рішень

ШІ здатний обробляти великі масиви даних для виявлення важливих закономірностей і тенденцій, які можуть бути неочевидними для людини. Це може сприяти

кращому розподілу ресурсів та формуванню політики. Наприклад, з допомогою ШІ можна:

- Прогнозувати потреби в державних послугах.
- Визначати райони з високим рівнем злочинності чи бідності.

— Оцінювати результативність державних програм.

Також ШІ сприяє прийняттю рішень на основі даних, допомагаючи розробляти прогнозні моделі і оцінювати вплив різних політичних рішень, що забезпечує обґрунтований розподіл ресурсів [14].

Поліпшення надання послуг

Застосування ШІ для персоналізації послуг може зробити взаємодію з державою більш ефективною та комфортною. ШІ здатний надавати індивідуальні рекомендації, наприклад, з питань податкових пільг чи освітніх програм, та сприяти визначенню потреб громадян у певних послугах.

Штучний інтелект може бути задіяний для забезпечення дотримання законів і регуляцій, що сприяє підвищенню відповідності стандартам і зниженню ризиків шахрайства. ШІ може використовуватися для моніторингу незаконних дій у соціальних мережах, аналізу фінансових даних на предмет шахрайства та слідування за переміщенням людей і товарів.

В області виявлення та протидії шахрайству в урядових програмах ШІ допомагає економити кошти та захищати громадян, виявляючи підозрілі моделі поведінки, аналізуючи дані з різних джерел і визначаючи потенційне шахрайство для детальнішого розгляду.

Для підвищення громадської безпеки ШІ використовується для прогнозування зон високої злочинності, ідентифікації потенційних злочинців, моніторингу дорожнього руху та громадських місць, а також для швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

У сфері управління інфраструктурою ШІ сприяє більш ефективному і результативному контролю, включаючи моніторинг стану доріг і мостів, прогнозування обслуговування, оптимізацію транспортного потоку та управління водними та енергетичними ресурсами.

Для поліпшення комунікації з громадянами ШІ використовується для створення чат-ботів, використання соціальних мереж для зв'язку, автоматизації розподілу інформації та персоналізації комунікацій [15].

Використання штучного інтелекту для залучення громадян

Штучний інтелект може бути застосований для залучення громадян до процесу управління:

— Створення платформ для висловлення думок громадянами

— Збір і аналіз їхніх відгуків

— Ідентифікація і розв'язання проблем у громадах за допомогою ШІ [16].

Забезпечення прозорості та підзвітності

ШІ також може сприяти прозорості та підзвітності в діяльності уряду:

— Поліпшення доступу до державних даних

— Автоматизація процесів ведення документації

— Виявлення та розгляд потенційних конфліктів інтересів за допомогою ШІ [14].

Сприяння інноваціям і співпраці

ШІ може використовуватися для підтримки інновацій та співпраці у рамках державного управління:

— Поєднання зусиль дослідників та політиків.

— Забезпечення інструментів для співпраці та комунікації.

— Розв'язання проблем за допомогою ШІ [16].

Окрім наведених прикладів, штучний інтелект застосовується у багатьох інших аспектах державного управління. З розвитком технологій можна очікувати на подальші інновації, що значно покращать державне управління і якість наданих громадянам послуг.

Використання штучного інтелекту у сфері державного управління передбачає дотримання ряду важливих умов, зокрема таких:

1. Доступність і якість даних: для ефективного навчання та використання систем ШІ необхідно мати доступ до великої кількості точних, надійних і відповідних даних.

2. Технічна компетентність: державні органи мають бути обладнані необхідними технічними знаннями і ресурсами для розробки та підтримки систем на основі ШІ, включаючи дата-інженерів, програмістів і IT-спеціалістів.

3. Регулятивна основа: необхідно створити чіткі правила, що регулюють використання ШІ у держуправлінні, зокрема з питань конфіденційності, упередження і відповідальності.

4. Довіра громадськості: важливо забезпечити, що системи ШІ використовуються прозоро і відповідально, що включає забезпечення прозорості, обліку та контролю.

5. Співпраця: державні органи повинні активно співпрацювати з науковими кілами, приватним сектором та громадськими організаціями для розробки та впровадження ШІ.

6. Постійний розвиток: системи ШІ повинні безперервно вчитися і адаптуватися, що вимагає регулярного збору і аналізу даних.

7. Мінімізація упереджень і забезпечення справедливості: розробка і впровадження ШІ має враховувати упередження, забезпечуючи чесність та справедливість.

8. Зрозумілість і прозорість: системи ШІ повинні бути доступними для розуміння і забезпечувати зрозумілість процесів прийняття рішень.

9. Підзвітність: необхідно мати механізми, які забезпечують підзвітність систем ШІ, включаючи можливість нагляду і втручання.

10. Взаємодія людини та ШІ: системи на основі штучного інтелекту слід розглядати як доповнення до людських здібностей, сприяючи ефективному співробітництву між людьми і машинами [1].

Задовольняючи ці вимоги, державні органи зможуть ефективно використовувати штучний інтелект для поліпшення якості послуг, підвищення продуктивності та забезпечення справедливості.

Впровадження штучного інтелекту в публічне управління потребує комплексного підходу, що включає декілька ключових елементів:

Доступність даних:

— Розробка системи управління даними, що гарантує якість, безпеку і доступність інформації.

— Створення і підтримка об'ємних баз даних, які збирають актуальну інформацію з різноманітних джерел.

— Використання методів анонімізації та захисту приватності для захисту конфіденційних даних.

Технічна компетентність:

— Інвестування в програми освіти та розвитку для підвищення кваліфікації держслужбовців у сфері технологій ШІ.

— Налагодження співпраці з університетами, науковими інститутами та приватним сектором для доступу до знань і ресурсів.

— Формування культури інновацій та експериментів у державних установах для стимулювання використання ШІ.

Нормативна база:

— Розробка всебічних правил для штучного інтелекту, які враховують приватність, упередженість, справедливість алгоритмів та звітність.

— Визначення чітких критеріїв для збору, збереження та використання даних в системах ШІ.

— Впровадження незалежних механізмів моніторингу для контролю за впровадженням ШІ та вирішення можливих ризиків або проблем.

Довіра та впевненість громадськості:

— Залучення громадськості через прозорі комунікаційні та освітні ініціативи, щоб пояснити використання ШІ та їх переваги.

— Забезпечення відкритого діалогу і механізмів відгуку для заспокоєння стурбованості громадськості.

— Встановлення чітких етичних стандартів для розробки та застосування ШІ, щоб забезпечити відповідальне використання.

Співпраця та партнерство:

— Сприяння взаємодії між державними установами, академічними колами, приватним сектором та громадянськими організаціями для обміну знаннями та досвідом.

— Стимулювання спільних проєктів для розробки та впровадження ШІ-рішень, що вирішують загальні виклики.

— Створення мультилатеральних форумів для підтримки співпраці та досягнення консенсусу щодо політик і практик використання ШІ.

Постійне освітнє оновлення та адаптивність:

— Впровадження неперервних методів збору та аналізу інформації, щоб штучний інтелект залишався актуальним у змінних умовах і потребах.

— Здійснення регулярного оновлення та покращення моделей для забезпечення вищої продуктивності та ефективності систем штучного інтелекту.

— Розвиток культури інновацій і постійного освоєння у державних організаціях для адаптації до нових технологічних реалій.

Боротьба з упередженнями та за справедливість:

— Втілення детальних перевірок якості даних для виявлення та мінімізації упереджень в датасетах.

— Застосування алгоритмів штучного інтелекту, які передбачають справедливість, для зниження ризиків дискримінації та забезпечення рівних результатів.

— Проведення систематичних аудитів для ідентифікації та усунення упереджень в системах штучного інтелекту.

Зрозумілість та прозорість:

— Розробка інтуїтивно зрозумілих моделей ШІ, які роблять процеси прийняття рішень прозорими та зрозумілими для користувачів.

— Впровадження механізмів прозорості, які відкривають демонструють можливості, обмеження та вплив систем штучного інтелекту.

— Формування відкритого діалогу із зацікавленими сторонами, аби обговорювати і вирішувати питання, пов'язані з пояснюваністю та прозорістю.

Відповідальність:

— Визначення чітких критеріїв відповідальності, які регулюють зобов'язання за результати діяльності систем ШІ.

— Розробка механізмів моніторингу, перевірки та аудиту, щоб забезпечити дотримання етичних та юридичних норм.

— Створення незалежних контрольних органів для дослідження та реагування на потенційні проблеми в роботі ШІ.

Співпраця між людиною та ШІ:

— Акцент на важливості взаємодії між людьми та штучним інтелектом як основі впровадження ШІ у держуправлінні.

— Створення систем ШІ, які розширюють, а не замінюють людські можливості.

— Сприяння культурі взаємодії та обміну знаннями між людьми, які приймають рішення, і штучним інтелектом [13—16].

Ризики використання штучного інтелекту в сфері управління державою

Впровадження штучного інтелекту може кардинально змінити управління державою, підвищивши його ефективність, ефективність та прозорість. Проте, існують значні ризики, пов'язані з використанням ШІ у цій області:

— Упередження: системи ШІ можуть переймати упередження з навчальних даних, що призводить до несправедливих та дискримінаційних висновків. Наприклад, ШІ, який використовується для оцінювання прав на соціальні виплати, може посилити існуючі расові та гендерні упередження.

— Прозорість: системи ШІ можуть бути складними та закритими, що ускладнює розуміння процесу прийняття рішень. Це обмежує можливість притягнення системи до відповідальності та може підірвати довіру громадськості.

— Недостатній контроль: системи ШІ часто розробляються та запроваджуються без адекватного контролю, що може ускладнити виявлення та вирішення потенційних ризиків. Це особливо критично у сферах, де ШІ впливає на прийняття важливих рішень.

— Зловживання: уряди можуть використовувати системи ШІ для контролю, моніторингу та нагляду за громадянами, що негативно впливає на свободу слова та інші громадянські права.

— Втрата робочих місць: автоматизація завдань, які виконуються державними службовцями за допомогою ШІ, може призвести до значних втрат робочих місць у держсекторі.

— Втрата контролю: системи ШІ можуть стати настільки авангардними, що уряди не зможуть їх контролювати, що може призвести до непередбачених наслідків, включаючи прийняття шкідливих або неетичних рішень.

— Приватність: системи ШІ можуть збирати та аналізувати великі обсяги особистих даних, викликаючи занепокоєння щодо захисту конфіденційності та моніторингу поведінки людей.

— Безпека: системи ШІ можуть бути піддані хакерським атакам або неправильному використанню, що становить загрозу витоку даних або іншим інцидентам, що впливають на безпеку державних даних [16].

Незважаючи на існуючі ризики, можна знайти методи їх зменшення та забезпечення відповідального використання штучного інтелекту у сфері державного управління. Серед таких методів:

— Управління даними: Державні органи мають встановити чіткі правила щодо управління даними, аби забезпечити точність, надійність та репрезентативність даних, що використовуються для тренування штучного інтелекту.

— Прозорість алгоритмів: Потрібно зробити алгоритми використання штучного інтелекту відкритими та зрозумілими, що дозволить громадянам розуміти механізми прийняття рішень.

— Регуляторний контроль: Необхідно впровадити чіткі законодавчі рамки для контролю за розробкою і використанням штучного інтелекту у державному управлінні, зокрема, враховуючи конфіденційність, упередження та відповідальність.

— Залучення громадськості: Важливо включати громадськість у процес розробки та застосування ШІ, щоб підсилити довіру та забезпечити дотримання суспільних цінностей.

— Людський нагляд: Уряди мають гарантувати, що системи ШІ будуть під контролем людей, щоб уникнути зловживань і забезпечити етичне використання.

Здійснюючи ці заходи, держава може скористатися перевагами штучного інтелекту, мінімізувавши при цьому ризики. ШІ може значно підвищити ефективність, ефективність та прозорість уряду, але важливо застосовувати ШІ обачно і з дотриманням етичних норм, аби він приносив користь всім громадянам [5].

Використання штучного інтелекту у державному управлінні дозволяє підвищити ефективність, результативність та прозорість процесів. Нижче наведено декілька прикладів застосування AI в цій сфері:

— Виявлення шахрайства: Алгоритми AI аналізують множини даних для ідентифікації потенційних шахрайств у програмах соціального забезпечення, наприклад, страхування на випадок безробіття.

— Прогностична аналітика: AI допомагає урядовим органам прогнозувати злочини та дорожньо-транспортні події, що сприяє кращому розподілу ресурсів.

— Персоналізація послуг: Штучний інтелект адаптує державні послуги, зокрема відшкодування податків, з урахуванням індивідуальних потреб громадян.

— Реагування на надзвичайні ситуації: Алгоритми AI аналізують дані з різних джерел для швидкого виявлення та реагування на надзвичайні події.

— Управління інфраструктурою: AI стежить за станом інфраструктури та прогнозує потребу в ремонтах.

— Соціальне забезпечення: Алгоритми AI ідентифікують відповідних одержувачів соціальних послуг, забезпечуючи їх необхідними перевагами.

— Охорона здоров'я: Штучний інтелект використовується для прогнозування спалахів захворювань і ідентифікації ризикових груп.

— Освіта: AI покращує освітній процес, забезпечуючи персоналізований досвід навчання і підтримку вчителям у виявленні учнів з освітніми труднощами.

— Кримінальне правосуддя: Штучний інтелект допомагає у прогнозуванні ризику рецидиву та ідентифікації потенційних підозрюваних.

— Обробка природної мови та машинне навчання: AI вдосконалює ці технології, поліпшуючи здатність систем розуміти і перекладати мови, узагальнювати документи та генерувати текст, а також навчати моделі для більш точного аналізу даних [12].

Це всього лише декілька ілюстрацій того, як штучний інтелект застосовується у державному управлінні. З постійним розвитком технологій штучного інтелекту можна сподіватися на появу ще більшої кількості інноваційних програм, які значно поліпшать діяльність урядів та якість послуг, які вони надають громадянам.

ВИСНОВКИ

Штучний інтелект відіграє значущу роль у державному управлінні і продовжує набирати обертів, стаючи все більш значущим. Він може служити для автоматизації процесів, оптимізації прийняття рішень і підвищення якості послуг, що надаються громадянам.

Потенційні переваги застосування ШІ включають:

— Автоматизацію рутинних завдань: ШІ дозволяє скоротити кількість ручних операцій, виконуваних державними службовцями, дозволяючи їм фокусуватися на більш складних задачах.

— Удосконалення процесів прийняття рішень: штучний інтелект здатен обробляти великі масиви даних, виявляючи закономірності та тенденції, які можуть бути непомітні для людей, що сприяє кращому розподілу ресурсів та розробці політик.

— Підвищення якості послуг: за допомогою ШІ можливо адаптувати послуги під індивідуальні потреби громадян, що робить державні послуги більш ефективними та зручними.

Тим не менш, застосування ШІ супроводжується й потенційними ризиками:

— Упередженість: системи ШІ можуть містити упередження, якщо вони навчаються на викривлених даних, що може призвести до несправедливих рішень.

— Прозорість рішень: іноді буває складно зрозуміти механізми прийняття рішень системами ШІ, що ускладнює довіру та розуміння з боку громадян.

— Відповідальність: проблематично притягати до відповідальності системи ШІ, оскільки вони часто бувають складними та не відкритими для аналізу.

Незважаючи на ці виклики, можливості, які відкриває ШІ для підвищення ефективності, продуктивності та справедливості в державному управлінні, є значними.

Література:

1. Богданова Л. М. Методи та системи штучного інтелекту: навч. посіб. / Л. М. Богданова, В. Л. Аносов; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА), Краматорськ: ДДМА, 2023. 123 с.

2. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і небезпеки розвитку розумних машин / Нік Бостром; пер. з англ.

Антон Ящук, Антоніна Ящук. Київ: Наш Формат, 2020. 406 с.

3. Булгакова О. С., Зосімов В. В., Поздєєв В. О. Методи та системи штучного інтелекту: теорія та практика. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 353 с.

4. Кай-Фу-Лі Наддержави штучного інтелекту: Кітай, Кремнієва долина і новий світовий лад / Кай-Фу-Лі; з англ. пер. Вячеслав Пунько. Київ: BOOKCHEF, 2020. 297 с.

5. Методи та системи штучного інтелекту /укл. Д.В. Лубко, С.В. Шаров. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. 264 с.

6. Нікітіна Л., Касілов О. Системи штучного інтелекту. Харків: Точка, 2021. 221 с.

7. Пасос К. Роботи і штучний інтелект / Карлос Пасос; [пер. з ісп. Є. Білоус]. Київ: Наш Формат, 2022. 24 с.

8. Ситник О. В. Адиції та девіації мережної комунікації у сучасних Digital media. В М. М. Поплавський & Л. О. Кочубей (Ред.), Digital media: становлення новітньої комунікації. 2020. С. 210-223.

9. Aletras, N., Tsarapatsanis, D., Preotiuc-Pietro, D., Lamos, V. Predicting Judicial Deci-sions of the European Court of Human Rights: A Natural Language Processing Perspective Peer. Computer Science. 24.10.2016. URL: <https://peerj.com/articles/cs-93/>.

10. Amaresh P. Artificial Intelligence: A New driving horse in International Relations and Diplomacy. 2020. URL: <https://diplomatist.com/2020/05/13/artificial-intelligence-a-new-driving-horse-in-international-relations-and-diplomacy/>

11. Armstrong P. Which one of these will be your job title in 2037? Fortune Blog. 21.09.2017. URL: <https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2017/09/21/which-one-of-these-will-be-your-job-title-in-2037/64eade9549f8>.

12. Bessarab, A., Hyrina, T., Sytnyk, O., Kodatska, N., Yatchuk, O., & Ponomarenko, L. (2022), The modern transformation of Internet communications. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 100 (15), 4710—4722.

13. Dosenko A., Sytnyk O. Communication platforms as a tool for managing social opinion. Innovations in the Scientific, Technical and Social Ecosystems, 2022. № 1(2), P. 14—21.

14. Great Learning Team. What is Artificial Intelligence in 2023? Types, Trends, and Future of it? 2023 URL: <https://www.mygreatlearning.com/blog/what-is-artificial-intelligence/>

15. Sajid H. Seven Practical Applications of AI in Government. 2023. URL: <https://www.v7labs.com/blog/ai-in-government>

16. Violino B. Artificial intelligence is playing a bigger role in cybersecurity, but the bad guys may benefit the most. 2022. URL: <https://www.cnn.com/2022/09/13/ai-has-bigger-role-in-cybersecurity-but-hackers-may-benefit-the-most.html>

References:

1. Bohdanova, L. M. and Anosov, V. L. (2023), Metody ta systemy shtuchnoho intelektu: navch. posib [Methods and systems of artificial intelligence: teaching. manual], DDMA, Kramatorsk, Ukraine.

2. Bostrom, N. (2020), Superintelekt. Stratehii i nebezpeky rozvytku rozumnykh mashyn [Super intelligence. Strategies and dangers of the development of intelligent machines], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

3. Bulhakova, O. S., Zosimov, V. V. and Pozdieiev, V. O. (2020), Metody ta systemy shtuchnoho intelektu: teoriia ta praktyka [Methods and systems of artificial intelligence: theory and practice], OLDI-PLU, Kherson, Ukraine.

4. Kai-Fu-Li (2020), Nadderzhavy shtuchnoho intelektu: Kytai, Kremniieva dolyna i novyi svitovyi lad [Artificial intelligence superpowers: China, Silicon Valley and the new world order], BOOKCHEF, Kyiv, Ukraine.

5. Lubko, D. and Sharov, S. (2019), Metody ta systemy shtuchnoho intelektu [Methods and systems of artificial intelligence], FOP Odnoroh T.V., Melitopol, Ukraine.

6. Nikitina, L. and Kasilov, O. (2021), "Systemy shtuchnoho intelektu [Artificial intelligence systems], Tochka, Kharkiv, Ukraine.

7. Pasos, K. (2022), Roboty i shtuchnyi intelekt [Robots and artificial intelligence], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

8. Sytnyk, O. V. and Kochubei, L. O. (2020), "Addictions and deviations of network communication in modern Digital media", Digital media: stanovlennia novitnoi komunikatsii [Digital media: the development of the latest communication], pp. 210—223.

9. Aletras, N., Tsarapatsanis, D., Preotiuc-Pietro, D. and Lamos, V. (2016), "Predicting Judicial Deci-sions of the European Court of Human Rights: A Natural Language Processing Perspective Peer", Computer Science, available at: <https://peerj.com/articles/cs-93> (Accessed 21 Sept 2024).

10. Amaresh, P. (2020), "Artificial Intelligence: A New driving horse in International Relations and Diplomacy", available at: <https://diplomatist.com/2020/05/13/artificial-intelligence-a-new-driving-horse-in-international-relations-and-diplomacy> (Accessed 21 Sept 2024).

11. Armstrong, P. (2017), "Which one of these will be your job title in 2037?", Fortune Blog, available at: <https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2017/09/21/which-one-of-these-will-be-your-job-title-in-2037/64eade9549f8> (Accessed 21 Sept 2024).

12. Bessarab, A., Hyrina, T., Sytnyk, O., Kodatska, N., Yatchuk, O., & Ponomarenko, L. (2022), "The modern transformation of Internet communications", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, vol. 100 (15), pp. 4710—4722.

13. Dosenko, A. and Sytnyk, O. (2022), "Communication platforms as a tool for managing social opinion", Innovations in the Scientific, Technical and Social Ecosystems, vol. 1 (2), pp. 14—21.

14. Great Learning Team (2023), "What is Artificial Intelligence in 2023? Types, Trends, and Future of it?", available at: <https://www.mygreatlearning.com/blog/what-is-artificial-intelligence> (Accessed 21 Sept 2024).

15. Sajid, H. (2023), "Seven Practical Applications of AI in Government", available at: <https://www.v7labs.com/blog/ai-in-government> (Accessed 21 Sept 2024).

16. Violino, B. (2022), "Artificial intelligence is playing a bigger role in cybersecurity, but the bad guys may benefit the most", available at: <https://www.cnn.com/2022/09/13/ai-has-bigger-role-in-cybersecurity-but-hackers-may-benefit-the-most.html> (Accessed 21 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.

Л. Я. Самойленко,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>
А. А. Тодоров,
аспірант кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0580-0245>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.200

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

L. Samoylenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
A. Todorov,
PhD student of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PERSONNEL TRAINING IN THE CONTEXT OF REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

У статті досліджено публічне управління у сфері підготовки кадрів у контексті економічного розвитку регіонів України, особливо в умовах війни та соціально-економічної кризи. Вивчено сучасні підходи до управління підготовкою кадрів на державному рівні, проаналізовано проблеми, виклики та можливості, що постали перед цією сферою. Основна увага приділяється впливу кадрової політики на економічний розвиток регіонів, особливостям регіональних ринків праці та їхньому взаємозв'язку з національним ринком. Запропоновано шляхи вдосконалення управлінських механізмів, включаючи децентралізацію, цифровізацію освіти та впровадження міжнародного досвіду. Особлива увага надана механізмам адаптації публічного управління до викликів, спричинених війною, глобальними змінами на ринку праці та необхідністю швидкого відновлення економічної стабільності України. Стаття також висвітлює значення інноваційних підходів у формуванні трудового потенціалу для забезпечення довгострокового сталого розвитку.

The article examines public administration in the field of personnel training in the context of regional economic development in Ukraine, with a particular focus on the current challenges posed by the ongoing war and its impact on the labor market. The study highlights the critical role of public administration in shaping an effective workforce that meets the needs of both the economy and society, especially in times of crisis. It explores the current state of state policy on personnel training, identifying key challenges and opportunities for improving the system. The article analyzes the influence of human resource policy on the economic growth of regions, emphasizing the importance of aligning regional labor market demands with national workforce strategies.

A thorough examination is provided on the unique characteristics of regional labor markets and their relationship with national economic objectives, highlighting disparities in development across regions. The paper stresses the need for flexible and adaptive public administration mechanisms to address the challenges faced by the labor market, including the migration of skilled workers, infrastructure damage in conflict zones, and the disruption of educational institutions. In this regard, the article offers recommendations for enhancing the efficiency of public administration, focusing on decentralization, digitalization of education, and the integration of international experience in workforce development.

Key areas for improvement include the introduction of modular and short-term educational programs, better integration between educational institutions and businesses, and the promotion of lifelong learning to address the rapidly evolving demands of the labor market. The study also underscores the importance of public-private partnerships in ensuring that training programs reflect real market needs. Additionally, the paper advocates for regional strategies for workforce development, which take into account the specific economic and social needs of each region and support targeted investments in human capital.

By implementing these recommendations, the article argues that Ukraine can strengthen its workforce development system, address the unique challenges presented by the war, and promote the sustainable economic growth of its regions. The findings offer practical insights for policymakers on how to reform public administration in the field of personnel training to better meet the needs of the modern labor market, ensuring that the system is resilient, flexible, and capable of supporting the country's economic recovery and growth.

Ключові слова: публічне управління, підготовка кадрів, економічний розвиток регіонів, ринок праці, державна політика, регіональні стратегії, цифровізація освіти, децентралізація, інноваційні підходи, війна, постконфліктне відновлення, міжнародний досвід.

Key words: public administration, personnel training, regional economic development, labor market, state policy, regional strategies, digitalization of education, decentralization, innovative approaches, war, post-conflict recovery, international experience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Проблематика публічного управління у сфері підготовки кадрів на сьогодні стає все більш актуальною, оскільки економічний розвиток регіонів залежить від наявності кваліфікованого трудового ресурсу, здатного відповідати вимогам сучасної економіки. Глобалізаційні процеси, цифровізація та автоматизація виробничих і управлінських процесів вимагають нових підходів до професійної підготовки кадрів та їхньої подальшої адаптації до швидкозмінюваного ринку праці. Ефективність державної політики у цій сфері відіграє ключову роль у формуванні стабільного економічного розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях, що робить дослідження цієї теми вкрай важливим для суспільства.

Забезпечення регіонів висококваліфікованими фахівцями сприяє розвитку їхнього економічного потенціалу, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, особливого значення набувають питання регулювання ринку праці, освітньої політики та державного контролю за підготовкою фахівців різних спеціальностей. Регіональні особливості, зокрема нерівномірність економічного розвитку та активні бойові дії в окремих областях України, потребують диференційованих підходів до кадрової політики, що повинні враховувати специфіку локальних ринків праці та економічних умов.

Водночас, сучасні виклики, зокрема геополітичні та соціально-економічні зміни, активна мобілізація населення та реалії війни, вимагають вдосконалення системи публічного управління, яка регулює процеси підготовки кадрів. З одного боку, необхідність інтеграції регіональних ринків праці у загальнонаціональний контекст вимагає уніфікації певних підходів та стандартів освіти і підготовки фахівців. З іншого боку, важливою є адаптація державних управлінських рішень до умов окремих регіонів, що дозволить створити ефективну систему підготовки кадрів для економічного розвитку.

Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблеми публічного управління у сфері підготовки кадрів. У працях вітчизняних та зарубіжних науковців розглядаються різні аспекти цієї теми, зокрема роль держави у регулюванні освітніх процесів (Литвиненко Є. [1]), вплив кадрової політики на економічний розвиток (Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. [2], Зачосова Н., Замогильна А.

[3]), інноваційні підходи до підготовки фахівців (Корсунська М. [4], Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. [5]). Проте, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції регіональних особливостей у загальнонаціональну систему публічного управління та розробка механізмів адаптації кадрової підготовки до специфічних потреб регіонів.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у виявленні основних проблем і перспектив вдосконалення публічного управління у сфері підготовки кадрів в контексті регіонального розвитку економіки. Основні завдання статті спрямовані на аналіз сучасного стану цієї сфери, визначення впливу кадрової політики на економічні процеси у регіонах та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у даному напрямку. Об'єктом дослідження є система публічного управління у сфері підготовки кадрів в Україні, а предметом — механізми та інструменти вдосконалення цієї системи в контексті економічного розвитку регіонів.

Таким чином, дослідження публічного управління у сфері підготовки кадрів в контексті економічного розвитку регіонів є важливим кроком до вирішення актуальних проблем сучасної економіки, забезпечення сталого розвитку регіонів та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобальних змін. Розробка ефективних управлінських рішень та стратегій у цій сфері сприятиме не лише економічному зростанню, але й соціальній стабільності та підвищенню якості життя населення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління у сфері підготовки кадрів базується на системі принципів, концепцій та моделей, які відображають сучасні підходи до взаємодії держави, суспільства та ринку праці у формуванні кваліфікованого трудового потенціалу. У теоретичній площині публічне управління у цій сфері можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій з боку державних органів, спрямованих на забезпечення підготовки кадрів, які відповідають вимогам економіки та суспільства. Однією з ключових теоретичних концепцій є теорія людського капіталу, яка стверджує, що інвестиції в освіту та професійну підготовку робочої сили є одним із головних чинників економічного зростання [1].

Також важливими для розуміння теоретичних основ публічного управління у сфері підготовки кадрів є положення теорії державного регулювання. Відповідно до цієї теорії, держава повинна створювати правові, організаційні та економічні умови для розвитку системи підготовки кадрів, яка відповідає потребам ринку праці та забезпечує стійке економічне зростання. Сучасні підходи до публічного управління підкреслюють важливість гнучкості, адаптивності та орієнтації на результати у формуванні та реалізації кадрової політики, що вимагає постійного моніторингу та коригування управлінських рішень у відповідь на змінні економічні умови [6].

Держава відіграє центральну роль у регулюванні процесів підготовки кадрів через систему освітньої та кадрової політики, формуючи стратегії розвитку освітньої системи та ринку праці, а також забезпечуючи їх узгодженість. Основні функції держави у цій сфері включають розробку нормативно-правової бази, фінансування освітніх програм, регулювання стандартів освіти та професійної підготовки, а також координацію взаємодії між освітніми установами та роботодавцями.

Один з ключових інструментів державного впливу — це формування національних та регіональних програм підготовки кадрів, які спрямовані на підтримку пріоритетних галузей економіки. Держава також відіграє важливу роль у забезпеченні доступності та якості освіти для різних категорій населення, включаючи створення умов для безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. У цьому контексті важливою стає роль публічного управління як механізму регулювання міжсекторальної взаємодії, де держава виступає посередником між потребами ринку та можливостями системи освіти [7].

Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері підготовки кадрів є ключовим елементом публічного управління, оскільки дозволяє визначити, наскільки державні програми та політики досягають поставлених цілей у контексті кадрового забезпечення економіки. Основними критеріями оцінки є відповідність підготовлених кадрів вимогам ринку праці, рівень працевлаштування випускників освітніх установ, а також економічна ефективність державних витрат на освітні програми.

Існує кілька підходів до оцінки ефективності. Перший підхід базується на кількісних показниках, таких як рівень зайнятості випускників, швидкість адаптації до робочого процесу та показники підвищення продуктивності праці. Другий підхід орієнтований на якісні аспекти, включаючи оцінку задоволення роботодавців та самих працівників рівнем підготовки. Третій підхід включає аналіз економічної доцільності державних інвестицій у систему освіти через вивчення довгострокових соціально-економічних наслідків кадрової політики [3].

Таким чином, ефективність публічного управління у сфері підготовки кадрів повинна оцінюватися комплексно, з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових результатів, що дозволить формувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток регіональної економіки.

Кадрова політика є одним із ключових чинників, що впливають на економічне зростання регіонів. Ефективна підготовка кадрів сприяє розвитку конкурентоспро-

можності підприємств і регіональних економік, підвищуючи їх здатність адаптуватися до інноваційних змін і викликів глобальної економіки. Кваліфіковані фахівці, підготовлені у відповідності до потреб ринку праці, є важливим ресурсом для підвищення продуктивності праці та залучення інвестицій у регіони, що, у свою чергу, стимулює економічний розвиток. Відповідна кадрова політика сприяє створенню нових робочих місць, розвитку місцевого бізнесу та підвищенню рівня добробуту населення, зменшуючи соціально-економічні диспропорції між різними регіонами.

Проте, якщо кадрова політика не відповідає потребам економіки або не адаптована до специфічних умов конкретного регіону, це може призвести до дисбалансу на ринку праці, що негативно позначається на темпах економічного зростання. Тому важливою функцією публічного управління є постійний моніторинг та коригування кадрової політики з метою забезпечення її ефективності й відповідності потребам регіонального ринку праці [4].

Регіональні ринки праці мають свої особливості, які залежать від географічного розташування, рівня економічного розвитку, структури економіки та демографічних характеристик регіону. Однією з основних відмінностей регіональних ринків праці є специфіка галузей, які домінують у тій чи іншій місцевості. Наприклад, промислові регіони потребують висококваліфікованих технічних спеціалістів, тоді як сільськогосподарські області більше орієнтовані на підготовку кадрів для аграрного сектору. Ці особливості визначають структуру попиту на робочу силу та впливають на освітні й кадрові програми, які повинні враховувати специфіку локальних ринків праці.

Взаємозв'язок регіонального та національного ринків праці є важливим для забезпечення гармонійного економічного розвитку країни в цілому. Національна економічна стратегія має враховувати регіональні особливості для уникнення дисбалансу у підготовці кадрів і забезпечення рівномірного розвитку регіонів. Важливою складовою цього процесу є мобільність робочої сили, яка дозволяє збалансувати пропозицію і попит на робочу силу на національному рівні. Інтеграція регіональних ринків праці з національним контекстом забезпечує гнучкість системи підготовки кадрів та адаптацію до змінних умов економіки, стимулюючи розвиток нових напрямів у галузях промисловості, IT-технологій та інших стратегічних сфер [8].

Одним із головних викликів для кадрової політики є нерівномірність економічного розвитку регіонів, що призводить до значних відмінностей у попиті на робочу силу та умовах її підготовки. Більш розвинені регіони мають доступ до кращої інфраструктури, ресурсів та можливостей для професійної освіти, що дозволяє їм залучати та утримувати кваліфікованих працівників. У той час як менш розвинені регіони часто стикаються з проблемою "відтоку мізків", коли найкращі фахівці виїжджають у пошуках кращих умов праці, що посилює економічну стагнацію таких регіонів.

Для вирішення цих проблем публічне управління повинно спрямовувати зусилля на вирівнювання умов підготовки кадрів у різних регіонах, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти та професійної підготов-

ки. Це може бути досягнуто через підтримку регіональних програм розвитку освіти, стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу, а також створення умов для інвестування в людський капітал. Іншою важливою стратегією є розвиток програм дистанційного навчання та перекваліфікації, що дозволить забезпечити доступ до освітніх ресурсів для віддалених регіонів [8].

Таким чином, нерівномірність економічного розвитку регіонів вимагає гнучкої і диференційованої кадрової політики, яка дозволить враховувати особливості кожного регіону та сприятиме їх економічному зростанню через ефективну підготовку кадрів. Вирішення цих викликів є важливим завданням публічного управління, яке повинно розробляти стратегії для забезпечення сталого розвитку всієї національної економіки через комплексний підхід до управління підготовкою кадрів.

У сучасній Україні система публічного управління у сфері підготовки кадрів зазнає значних трансформацій, що обумовлені як внутрішніми економічними змінами, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною війною, яка триває з 2022 року. Держава змушена шукати нові підходи до забезпечення кадрів, здатних відповідати потребам не лише мирного часу, але й війни та повоєнного відновлення. Однією з ключових складових сучасного підходу є розвиток гнучкої системи професійної освіти та перекваліфікації, що відповідає новим реаліям ринку праці.

Державний рівень управління кадровою політикою передбачає створення умов для підготовки фахівців, які здатні адаптуватися до потреб різних секторів економіки в умовах невизначеності та високої динаміки змін. Державні програми акцентують увагу на розвитку інноваційних технологій, цифрових компетенцій та військової спеціалізації, що стає особливо актуальним у контексті тривалої агресії Російської Федерації. Підготовка кадрів для секторів оборони, інфраструктурної реконструкції та гуманітарної допомоги стає пріоритетом у кадровій політиці держави [9].

Україна стикається з низкою серйозних викликів у сфері підготовки кадрів, що є наслідком не лише війни, але й багаторічних проблем, зокрема структурної дисбалансованості ринку праці та недосконалості освітньої системи. Перш за все, війна призвела до масової міграції як у межах країни, так і за її межами, що суттєво змінило структуру попиту на робочу силу та доступ до кадрів у певних регіонах. Багато кваліфікованих спеціалістів виїхали за кордон або були мобілізовані до Збройних Сил України, що спричинило дефіцит робочої сили у таких важливих галузях, як промисловість, будівництво та освіта.

Іншою важливою проблемою є руйнування інфраструктури освітніх закладів у прифронтових та окупованих регіонах, що ускладнює доступ до якісної освіти. Війна також загострила питання адаптації освітніх програм до потреб військової економіки та подальшого відновлення країни. Важливим викликом залишається також недостатня інтеграція освітньої системи з потребами бізнесу та економіки, що призводить до відсутності гнучкості в реагуванні на зміни ринку праці.

Протягом останніх років в Україні було впроваджено кілька державних програм, спрямованих на підготовку кадрів відповідно до нових викликів [10]. Зокрема,

велика увага приділяється програмам, спрямованим на перекваліфікацію військових і ветеранів, які повертаються до цивільного життя, а також на підготовку фахівців у галузі відновлення інфраструктури, медицини та соціальної допомоги. Запроваджено ряд ініціатив у сфері дистанційної освіти, що дозволяє забезпечувати навчання в умовах воєнного стану та переміщення населення.

Окрім того, діють програми, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, який активно залучається до процесів відновлення економіки. Програми професійної підготовки та перепідготовки реалізуються в межах національної стратегії розвитку цифрової економіки, що відповідає викликам сучасного технологічного розвитку.

Для об'єктивної оцінки ефективності впроваджених державних програм підготовки кадрів в Україні можна використовувати низку критеріїв, таких як рівень працевлаштування випускників, відповідність кваліфікації випускників потребам ринку праці, а також рівень інтеграції програм у загальнодержавну стратегію економічного розвитку.

В умовах сучасних глобальних викликів, які передбачають швидкі зміни у структурі економіки, технологіях та умовах праці, публічне управління у сфері підготовки кадрів повинно бути гнучким і адаптивним. Для цього необхідно впроваджувати нові механізми, які забезпечать оперативне реагування на зміни на ринку праці. Одним із ключових механізмів є розвиток системи безперервної освіти, яка дозволяє працівникам оновлювати свої професійні знання та навички протягом усього життя. Такі механізми повинні бути інтегровані у загальнодержавну систему публічного управління і реалізовуватися через програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації в рамках державних та приватних ініціатив.

Держава також має сприяти створенню партнерських відносин між освітніми закладами, бізнесом і громадськими організаціями, що дозволить більш гнучко реагувати на потреби ринку праці та швидко адаптувати навчальні програми до нових реалій. Це може включати інтеграцію модульного підходу до навчання, який дозволяє працівникам проходити короткострокові курси для набуття необхідних навичок у конкретних секторах економіки. Також важливим є впровадження цифрових платформ для моніторингу ринку праці, які б допомогли швидше ідентифікувати нові тенденції та прогалини у професійній підготовці кадрів.

Одним із ключових напрямів вдосконалення публічного управління у сфері підготовки кадрів є цифровізація процесів управління та освіти. Це включає створення національних освітніх платформ, які забезпечать доступ до навчальних програм і курсів для широкого кола громадян, незалежно від їхнього місця проживання чи матеріальних можливостей. Цифрові платформи можуть також виконувати функції координації між роботодавцями та освітніми закладами, сприяючи кращій відповідності підготовки кадрів реальним вимогам ринку праці.

Інший перспективний напрям — розвиток регіональних стратегій підготовки кадрів, які будуть відповідати специфічним потребам кожного регіону. Це може бути

реалізовано через децентралізацію управління у сфері освіти та підготовки кадрів, надання більших повноважень місцевим органам влади у формуванні та реалізації освітньо-кваліфікаційних програм. Такий підхід дозволить швидше реагувати на зміни економічної кон'юнктури в конкретному регіоні та більш ефективно використовувати місцеві ресурси для розвитку трудового потенціалу.

Вивчення міжнародного досвіду у сфері підготовки кадрів вказує на важливість інноваційних підходів у реформуванні кадрової політики. Країни, що досягли успіху у розвитку своєї трудової політики, активно застосовують дуальну систему освіти, яка передбачає тісну інтеграцію теоретичного навчання з практичною підготовкою на виробництві. Такий підхід дозволяє студентам отримувати необхідні практичні навички ще під час навчання, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. В Україні такий підхід також знаходить своє впровадження, але потребує більшого поширення та інституційної підтримки з боку держави.

Інший успішний міжнародний підхід — впровадження моделей гнучкої спеціалізації, коли освітні програми адаптуються під конкретні потреби регіональних ринків праці та окремих секторів економіки. Це дозволяє швидко перекваліфіковувати робочу силу відповідно до змін у технологіях або економічних умовах. Крім того, важливою складовою міжнародної кадрової політики є розвиток публічно-приватних партнерств у сфері освіти, що сприяє забезпеченню високої якості підготовки кадрів та кращій відповідності вимогам бізнесу.

Впровадження інноваційних підходів у кадрову політику також повинно включати інвестування в людський капітал через системи підтримки підприємництва, програм інкубації та акселерації для молодих фахівців. Це дозволить не лише створювати нові робочі місця, але й стимулювати розвиток інновацій та технологічного прогресу в Україні.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження публічного управління у сфері підготовки кадрів у контексті економічного розвитку регіонів було встановлено, що ця сфера відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого економічного зростання як на національному, так і на регіональному рівнях. Підготовка кваліфікованих кадрів сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіональних економік, розвитку інновацій та залученню інвестицій. Однак, сучасний стан цієї сфери в Україні характеризується низкою проблем і викликів, які зумовлені як війною, так і структурними дисбалансами на ринку праці. Особливо актуальними є проблеми відтоку кадрів, нерівномірності економічного розвитку регіонів, руйнування освітньої інфраструктури та недосконалості державних програм підготовки кадрів.

Аналіз впроваджених державних програм показав, що, незважаючи на деякі успіхи в реалізації програм перепідготовки, дистанційної освіти та розвитку цифрових компетенцій, існує потреба у вдосконаленні підходів до управління підготовкою кадрів. Важливою є інтеграція освітньої системи з потребами ринку праці, розвиток гнучких моделей навчання та використання інноваційних підходів у підготовці фахівців.

Таблиця 1. Оцінка ефективності державних програм підготовки кадрів в Україні

Програма	Цільова аудиторія	Основні досягнення та виклики	Слабкі сторони програми та проблеми її реалізації
Програма перепідготовки ветеранів	Ветерани та військові	Позитивний вплив на адаптацію до цивільного життя, однак обмеженість ресурсів	Недостатнє фінансування та обмеженість матеріально-технічних ресурсів
Дистанційна освіта	Усі категорії громадян	Широкий доступ до навчання, але проблеми з якістю у віддалених регіонах	Проблеми з доступом до інтернету та недостатня технічна підтримка
Програма розвитку цифрових компетенцій	Молодь, IT-фахівці	Сприяє розвитку інновацій, але потребує більшої інтеграції з бізнесом	Низький рівень практичної підготовки та недостатня співпраця з приватним сектором
Підготовка фахівців з відновлення інфраструктури	Будівельні та інженерні спеціальності	Важлива для повоєнного відновлення, але повільна через бойові дії	Затримки у реалізації через безпекову ситуацію та логістичні виклики

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі рекомендації щодо вдосконалення публічного управління у сфері підготовки кадрів:

1. Розвиток гнучких освітніх програм: для ефективної відповіді на виклики сучасного ринку праці необхідно впроваджувати модульні та короткострокові програми, які дозволять швидко перекваліфіковувати робочу силу відповідно до нових економічних умов.

2. Посилення публічно-приватного партнерства: взаємодія між державними органами, освітніми установами та бізнесом повинна бути інтенсивнішою для забезпечення відповідності професійної підготовки реальним потребам ринку праці.

3. Децентралізація управління у сфері підготовки кадрів: необхідно передати більше повноважень регіональним органам влади у формуванні освітньо-кваліфікаційних програм, враховуючи специфічні потреби кожного регіону та його економічну структуру.

4. Цифровізація освітньої системи: створення національних цифрових платформ для освіти сприятиме рівному доступу до навчальних ресурсів та ефективній координації між роботодавцями та освітніми закладами.

5. Інтеграція міжнародного досвіду: Україна повинна активно переймати кращі міжнародні практики, зокрема дуальну систему освіти, інноваційні методи професійної підготовки та підходи до розвитку людського капіталу.

Впровадження цих рекомендацій дозволить вдосконалити систему публічного управління у сфері підготовки кадрів, що сприятиме сталому економічному розвитку регіонів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та швидшому відновленню країни після війни.

Література:

1. Литвиненко Є. В. Адміністративно-правове регулювання у сфері надання освітніх послуг в Україні: дис.... д-ра філософії: 081. Суми, 2023. 275 с. URL: <https://>

essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93686 (дата звернення: 01.09.2024).

2. Олейнікова, Л., Козик, В., Бехтер, Л., Дубиніна, С., Лищенко, О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1 (54), 2024. 525—537. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.-2024.4294>

3. Зачосова, Н., Замогильна, А.. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*, (56). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>

4. Корсунська, М.. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>

5. Васюткіна, Н., Самітов, Р., Колісник, М. (2023). Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, (1 (46), 31—37. 2023. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

6. Ладонько, Л.С., Калінько, І.В., Філіпова, Н.В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій: електрон. наук.-практ. журнал*. 2023, № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01> DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-01>

7. Україна продовжує крокувати вперед до кращого розвитку людського потенціалу. Програма розвитку ООН в Україні. 15 груд. 2020 р. URL: <https://www.ua-undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2020/Ukraine-inches-forward-in-human-development.html> (дата звернення: 08.09.2024).

8. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості. URL: https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf (дата звернення: 08.09.2024).

9. Діденко О.Г., Мирошніченко А.І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 15—20. — DOI: 10.26906/EiR.2023.3(90).3022

10. Національне агентство України з питань державної служби. Професійне навчання. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (дата звернення: 08.09.2024).

11. OECD. OECD Skills Strategy: Ukraine 2021. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/ukraine>

12. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення: 08.09.2024).

References:

1. Lytvynenko, Ye.V. (2023), "Administrative and legal regulation in the field of providing educational services in Ukraine", Ph.D. Thesis, Sumy State University, Sumy,

Ukraine, Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93686> (Accessed: 1 September 2024).

2. Oleynikova, L., Kozyk, V., Bekhter, L., Dubinina, S. and Lyshchenko, O. (2024), "Theoretical-methodological and financial-economic foundations of personnel policy formation and implementation at industrial enterprises", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (54), pp. 525—537. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4294>.

3. Zachosova, N. and Zamohilna, A. (2023), "The importance of enterprise personnel policy in ensuring the stability of its operations and personnel security", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (56). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>.

4. Korsunska, M. (2023), "Innovative technologies and methods for evaluating managerial personnel performance in the development of the creative potential of the organization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (53). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>.

5. Vasyutkina, N., Samitov, R. and Kolisnyk, M. (2023), "Formation of personnel development systems at enterprises on innovative foundations in the conditions of digitalization of the economy", *Sustainable Development of Economy*, vol. 1 (46), pp. 31—37. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>.

6. Ladonko, L.S., Kalinko, I.V. and Filipova, N.V. (2023), "Labor market analysis and ensuring state regulation of employment levels in Ukraine", *Problems of Modern Transformations: Electronic Scientific-Practical Journal*, vol. 9, Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01> (Accessed: 8 September 2024). doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-01>.

7. United Nations Development Programme in Ukraine (2020), "Ukraine inches forward in human development", Available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2020/Ukraine-inches-forward-in-human-development.html> (Accessed: 8 September 2024).

8. State Employment Service of Ukraine (2023), "Labor market situation and the activities of the State Employment Service", Available at: https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf (Accessed: 8 September 2024).

9. Didenko, O.H. and Myroshnychenko, A.I. (2023), "Main aspects of human resources management at the regional level", *Ekonomika i rehion*, vol. 3 (90), pp. 15—20. doi: 10.26906/EiR.2023.3(90).3022.

10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), "Professional training", Available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (Accessed: 8 September 2024).

11. OECD (2021), *OECD Skills Strategy: Ukraine 2021*, OECD Publishing, Paris, Available at: <https://www.oecd.org/ukraine> (Accessed: 8 September 2024).

12. Yatsenko, L. (2024), "Restoration of the labor market in Ukraine during the war: regional aspects", *National Institute for Strategic Studies*. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (Accessed: 8 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024 р.

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції в КПП
ім. Ігоря Сікорського,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2717-4321>
Л. М. Прохор,
студентка кафедри теорії та практики управління факультету соціології і права,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8575-8897>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.206

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ УПОВНОВАЖЕНИХ ОСІБ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК РЕСУРСНИЙ ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАМОВНИКІВ

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention
and Detection of Corruption in Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
L. Prokhor,
Student of the Department of Management Theory and Practice of the Faculty
of Sociology and Law, National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

PROFESSIONALIZATION OF AUTHORIZED PERSONS IN MATTERS OF PUBLIC
PROCUREMENT AS A RESOURCE FACTOR IN THE FORMATION
OF THE CORPORATE CULTURE OF CUSTOMERS

У статті досліджено вплив рівня професіоналізації уповноважених осіб на організацію публічних закупівель. Визначено, що недостатній рівень професіоналізації уповноважених осіб у сфері публічних закупівель є серйозною проблемою, яка впливає на ефективність та прозорість функціонування всієї системи. Зазначено, що публічні закупівлі є важливим елементом державного управління та потребують висококваліфікованих фахівців, здатних приймати рішення, що відповідають вимогам законодавства й принципам етичної поведінки. Проте часто уповноважені особи не мають достатньої підготовки та досвіду, що призводить до помилок у плануванні, виборі постачальників та укладенні договорів.

Визначено, що низький рівень знань у галузі закупівель знижує ефективність використання державних коштів і створює ризики виникнення корупційних схем. Як результат, організація може зазнавати втрат як фінансових, так і репутаційних, що негативно позначається на формуванні корпоративної культури інституцій публічного сектору. Корпоративна культура є інструментом підвищення рівня професійної компетентності та підвищення рівня довіри до влади і суб'єктів владних повноважень.

Успішна корпоративна культура повинна базуватися на прозорості, відповідальності та професіоналізмі і тотожних принципах, що притаманні й публічним закупівлям.

Доведено, що забезпечення ефективного використання коштів державного й місцевого бюджетів є запорукою збереження ресурсної бази держави та місцевого самоврядування.

Зроблено висновок, що підвищення рівня професіоналізації фахівців у сфері публічних закупівель є важливим кроком для розвитку корпоративної культури в державних організаціях. Навчання, підвищення кваліфікації та впровадження стандартів професійної етики допоможуть покращити ефективність та забезпечити належний контроль над витратами.

The article examines the impact of the level of professionalization of authorized persons on the organization of public procurement at all levels of state administration. It was determined that the insufficient level of professionalization of authorized persons in the field of public procurement is a serious problem that affects the efficiency and transparency of the functioning of the entire public procurement system. It is noted that public procurement is an important element of public administration, and therefore requires highly qualified specialists capable of making decisions that meet modern requirements of legislation and principles of ethical behavior. However, often authorized persons do not have sufficient training and practical experience, which leads to errors in planning, organization, implementation, selection of suppliers and conclusion of contracts.

It was determined that a low level of knowledge in the field of public procurement reduces the efficiency of the use of public funds and creates risks of corruption schemes. As a result, the organization may experience both financial and reputational losses, which negatively affects the formation of the corporate culture of public sector institutions. Corporate culture is an important tool for increasing the level of professional competence and increasing the level of trust in the authorities and subjects of authority.

A successful corporate culture should be based on transparency, responsibility and professionalism, and the same principles inherent in public procurement.

It has been proven that ensuring the effective use of funds from the state and local budgets is a guarantee of preserving the resource base of the state and local self-government.

It was concluded that increasing the level of professionalization of specialists in the field of public procurement is an important step for the development of corporate culture in public organizations. Training, professional development and implementation of professional ethics standards will help improve the efficiency of the work of authorized persons in the field of public procurement and, accordingly, ensure proper control over costs at all stages of these procurements.

Ключові слова: публічні закупівлі, уповноважена особа, професіоналізація, корпоративна культура, ресурсний фактор, компетентність.

Key words: public procurement, authorized person, professionalization, corporate culture, resource factor, competence.

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

Недостатній рівень професіоналізації уповноважених осіб є проблемою для якісного функціонування системи публічних закупівель в Україні, адже це безпосередньо впливає на ефективність використання державних коштів. Актуальність нашого дослідження зумовле-

на необхідністю вдосконалення механізмів підвищення кваліфікації та оцінювання компетентності фахівців з публічних закупівель у контексті формування корпоративної культури замовників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною основою для вивчення питання діяльності уповноважених осіб з публічних закупівель стали

дослідження таких науковців, як Г. Піга, К. Хартманн, Е. Босіо, Н. Бігун, О. Шатковський, О. Литвиненко, Л. Гриня. Проаналізовано нормативну й законодавчу базу України у сфері публічних закупівель, зокрема Закон України "Про публічні закупівлі", Стратегію реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки, а також професійний стандарт "Фахівець з публічних закупівель". Враховано статистичні дані щодо публічних закупівель.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні способів удосконалення діяльності уповноважених осіб з питань публічних закупівель як ресурсного фактору формування корпоративної культури замовників. Завданнями нашого дослідження є аналіз поточного стану професіоналізації у сфері публічних закупівель, виявлення проблем у системі оцінювання компетентності уповноважених осіб, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення механізмів професійного розвитку фахівців з публічних закупівель.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система публічних закупівель відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного ресурсного забезпечення публічних інституцій, використання державних коштів і розвитку економіки України. Ефективність діяльності публічних інституцій визначається системою правил та норм, стандартів та підходів, що, зокрема є елементами корпоративної культури організації. Ключовою особою в процесі ресурсного забезпечення діяльності публічних інституцій є уповноважена особа з питань публічних закупівель. Тобто можна стверджувати, що уповноважена особа з питань публічних закупівель є суб'єктом корпоративних відносин та впливовим фактором формування культури організації. Уповноважена особа виступає комунікатором із зовнішнім світом та провідником основної ідеї доброчесності організації.

Основним законом, що регулює сферу публічних закупівель, є Закон України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 № 922-VIII [1] (далі — Закон). Відповідно до пункту 33 частини першої статті 1 цього закону, уповноважена особа (особи) — службова, посадова та інша фізична особа замовника, визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі згідно із цим Законом на підставі власного розпорядчого рішення або трудового договору (контракту) [1].

Варто зазначити, що діяльність уповноважених осіб супроводжується низкою проблем, які недостатньо або повністю не врегульовані правилами й нормами законодавства України та корпоративної культури організації, що повинні забезпечити підвищення ефективності й прозорості системи публічних закупівель загалом.

В Україні, згідно з даними Єдиного реєстру розпорядників та одержувачів бюджетних коштів Державного казначейства, налічується близько 50 тисяч розпорядників та отримувачів бюджетних коштів, які відіграють ключову роль в управлінні значними фінансовими ресурсами, що спрямовуються на забезпечення потреб державних і муніципальних інституцій [2]. Ці суб'єкти

освітньої, медичної, інфраструктурної, соціальної та інших публічних сфер здійснюють закупівлі товарів, робіт і послуг, що є необхідними для функціонування державного та муніципального сектору.

Значна кількість розпорядників та отримувачів бюджетних коштів демонструє масштабність системи публічних закупівель в Україні. На сьогодні важливим завданням у сфері управління публічними закупівлями є забезпечення прозорості та ефективності всіх процесів задля формування довіри громадськості та запобігання можливим зловживанням. Кожен із розпорядників і отримувачів бюджетних коштів має обов'язки та права у сфері управління бюджетними коштами, що вимагає суворого дотримання законодавства й використання сучасних технологій для оптимізації процесів закупівель, зокрема формування внутрішньо-організаційної культури ресурсозбереження та економії бюджетних коштів.

Завдяки активній діяльності уповноважених осіб система публічних закупівель забезпечує своєчасне і якісне виконання завдань, які постають перед державними та муніципальними установами. Певним недоліком такої системи закупівель є брак єдиних стандартів до ресурсного фактору формування корпоративної культури, адже лише стала й комплексна корпоративна культура може забезпечити прозорі відносини в межах організації.

Для забезпечення ефективного здійснення закупівель у юридичних особах публічного права, після тривалої еволюції системи публічних закупівель, було визначено працівника зі специфічними функціями — уповноважену особу з питань публічних закупівель. Ця особа відіграє ключову роль у реалізації та контролі процесу закупівель, забезпечуючи відповідність усіх процедур чинному законодавству. Уповноважена особа відповідає за організацію процедур закупівель, оцінювання пропозицій, укладення договорів та моніторинг їх виконання. Її діяльність спрямована на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності процесу закупівель, що є важливим для раціонального використання державних ресурсів.

Діяльність уповноваженої особи є важливим кроком у централізації та професіоналізації системи закупівель, адже сприяє мінімізації корупційних ризиків та через призму культури організації, — підвищенню довіри суспільства до державних інституцій. Стаття 11 Закону України "Про публічні закупівлі" визначає, що організація закупівельної діяльності замовника покладається на відповідальну за організацію та проведення процедури закупівлі / спрощеної закупівлі особу (далі — уповноважена особа).

У стратегічному розрізі діяльності публічної інституції уповноважена особа вирішує питання, які у загальному розумінні постають перед управлінням публічними закупівлями, зокрема під час збройної агресії зі сторони РФ:

1. Стратегічне планування є критично важливим для визначення пріоритетів у закупівлях і забезпечення потреб оборони та безпеки країни. Необхідно враховувати не лише поточні потреби, а й можливі перспективи розвитку ситуації.

2. Реагування на зміни. В умовах воєнного стану ситуації можуть змінюватися дуже швидко, тому важ-

ливо мати гнучкість і вчасно реагувати на нові обставини, щоб адаптувати процеси публічних закупівель у разі потреби.

3. Швидкість та ефективність. На сьогодні ефективне і своєчасне виконання умов публічних закупівель, зокрема постачання необхідних товарів і послуг, є запорукою безпеки та ефективної роботи всіх процесів у країні.

4. Прозорість та відкритість. Попри обмеження щодо прозорості публічних закупівель, спричинених воєнним станом, важливо забезпечити максимально можливий рівень відкритості на всіх етапах закупівель. Це сприятиме підвищенню довіри до владних структур та запобіганню корупції.

5. Управління ризиками. Через воєнний стан кількість ризиків під час публічних закупівель збільшується, вони можуть бути пов'язані з логістикою поставок, підвищенням цін або маніпуляціями з боку недобросовісних постачальників. Саме тому управління ризиками в процесі публічних закупівель має включати аналіз цих ризиків та розробку стратегій їх мінімізації.

6. Координація з іншими галузями. У воєнний час публічні закупівлі часто пов'язані з потребами оборони та безпеки країни. Тому важливо забезпечити ефективну координацію й комунікацію з військовими, правоохоронними та іншими органами держави для ефективного вирішення спільних завдань.

7. Контроль за витратами. Фінансові можливості держави під час воєнного стану обмежені, тому контроль за витратами в публічних закупівлях має велике значення. Варто забезпечити ефективне використання ресурсів і мінімізувати витрати там, де це можливо [3].

Відповідно до Наказу Міністерства економіки України № 40 від 08.06.2021 року "Про затвердження Примірного положення про уповноважену особу" (далі — Положення), перед уповноваженою особою постають також і операційні завдання, зокрема:

- планування закупівель і формування річного плану закупівель в електронній системі закупівель;
- проведення попередніх ринкових консультацій з метою аналізу ринку;
- здійснення вибору процедури закупівлі;
- проведення процедур закупівель / спрощених закупівель;
- забезпечення укладання рамкових угод;
- забезпечення рівних умов для всіх учасників, об'єктивний та чесний вибір переможця процедури закупівлі / спрощеної закупівлі;
- забезпечення складання, затвердження та зберігання відповідних документів з питань публічних закупівель, визначених Законом України "Про публічні закупівлі" (далі — Закон);
- забезпечення оприлюднення в електронній системі закупівель інформації, необхідної для виконання вимог Закону;
- забезпечення надсилання в електронному вигляді до органу оскарження інформації, документів та матеріалів щодо проведення процедур закупівель у разі отримання запиту від органу оскарження;
- взаємодія з органами, що здійснюють контроль у сфері публічних закупівель під час виконання ними своїх функцій відповідно до законодавства;

— здійснення інших дій, передбачених Законом, трудовим договором (контрактом) або розпорядчим рішенням замовника [4].

Так, уповноважена особа — це посадова особа, або особа, що виконує повноваження, яка має низку навичок, що відповідають професійним компетентностям менеджерів середньої ланки.

Наказом Міністерства соціальної політики України № 234 від 18.02.2019 року затверджено професійний стандарт "Фахівець з публічних закупівель", де визначено, що назва професії особи, що здійснює публічні закупівлі згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010, це фахівець з публічних закупівель [5].

Тобто у професійній сфері публічних закупівель інституалізовано посаду фахівця з публічних закупівель, що може стати початком для подальшого професійного розвитку публічних закупівель та сталим фактором формування елементів корпоративної культури публічних інституцій.

Водночас пункт 21 Положення утворює неузгодженість у діяльності цієї гілки управління організацією, адже визначає право замовника призначати уповноважену особу без дотримання вимог Стандарту та професійної компетенції, а саме: уповноважена особа визначається або призначається замовником одним із таких способів:

- через покладення на працівника зі штату функцій уповноваженої особи як додаткової роботи з відповідною доплатою згідно із законодавством;
- через введення до штатного розпису окремої посади, на яку буде покладено обов'язки виконання функцій уповноваженої особи (уповноважених осіб);
- через укладення трудового договору (контракту) згідно із законодавством.

У Положенні визначено, що уповноважена особа — це не фахівець з публічних закупівель, як передбачено професійним стандартом, а лише функція уповноваженої особи.

Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.02.2024 року № 76-р "Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024—2025 роках" (далі — Стратегія реформування системи публічних закупівель) зазначається, що одним із важливих завдань інституційної реформи є подальша професіоналізація сфери публічних закупівель, що дозволить підвищити якість та керованість процесом організації процедур закупівлі, забезпечить економію публічних коштів, посилить підзвітність замовників та інтегрує функцію публічних закупівель у цілісну систему управління державними фінансами. Професіоналізація публічних закупівель розглядається як необхідна складова адаптації до міжнародних стандартів та оптимізації в єдиній системі централізованих і децентралізованих публічних закупівель [6].

Важливість здійснення публічних закупівель для розвитку та підтримання економіки України не можна недооцінювати, оскільки кількість суб'єктів господарювання, які брали участь у публічних закупівлях згідно зі звітом Міністерства економіки України за 2022 рік, становила 242067 суб'єктів, що майже на 9 відсотків менше, ніж у 2021 році. При цьому середня кількість тен-

дерних пропозицій у 2022 році становила 2,47 у відкритих торгах, 2,71 у відкритих торгах із публікацією англійською мовою (вище порогових значень ЄС), 2,87 у закупівлях за рамковими угодами. У 2022 році в публічних закупівлях України взяли участь понад 250 учасників-нерезидентів із 46 країн світу (найбільше договорів про закупівлю укладено з учасниками з Польщі, Швейцарії, Франції, Туреччини та Литви) [6].

Так, наприклад, за інформацією заступниці Міністра економіки України Н. Бігун, протягом березня 2024 року публічні замовники через систему Prozorro оголосили закупівлі на 87,8 млрд грн. Це суттєво більше, ніж у лютому 2024 року, коли було оголошено закупівель на 74,3 млрд грн [7]; протягом травня 7,3 тисячі публічних замовників оголосили закупівлі через систему Prozorro на 128,3 млрд грн. Це на 63 відсотки більше за показники у квітні, коли було оголошено закупівлі на 78,5 млрд грн [8]. Це означає те, що держава покладає на уповноважених осіб з публічних закупівель витрачання коштів Державного та місцевих бюджетів з метою забезпечення безперервного функціонування держави.

В умовах збройної агресії та економічної кризи в Україні набуває все більшого значення відповідальність уповноважених осіб за витрачання публічних коштів. Стаття 44 Закону визначає відповідальність уповноважених осіб, згідно з якою за порушення вимог, установлених Законом та нормативно-правовими актами, прийнятими на виконання Закону, уповноважені особи несуть відповідальність згідно із законами України.

За придбання товарів, робіт і послуг до/без проведення процедур закупівель / спрощених закупівель, укладення договорів, що передбачають оплату замовником товарів, робіт і послуг до/без проведення процедур закупівель / спрощених закупівель, визначених Законом, та за порушення вимог цього Закону службові (посадові) особи, уповноважена особа замовника та керівники замовників несуть відповідальність згідно із законами України.

Основні види відповідальності для уповноважених осіб передбачені:

- Кодексом України про адміністративні правопорушення (КУпАП). Відповідно до статті 164-14 КУпАП, уповноважена особа несе відповідальність у розмірі відста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (1 700 грн) до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (85 000 грн) [9];

- Кодексом законів про працю України (КЗпП); уповноважені особи можуть притягатися до дисциплінарної відповідальності у вигляді догани та звільнення, що передбачено статтями 147-152 [10];

- Цивільним кодексом України; уповноважені особи за порушення господарського та цивільного обігу можуть бути притягнуті до цивільно-правової відповідальності, що передбачена статтями 22-23, які визначають поняття збитків та моральної шкоди [11];

- Кримінальним кодексом України, у якому визначено перелік статей, що пов'язані зі зловживаннями у сфері закупівель, що є найсуворішою мірою відповідальності за виявлені правопорушення [12].

Необхідно зазначити, що галузь закупівель є найбільш корумпованою галуззю публічної діяльності, відповідальність за корупцію та правопорушення, пов'язані з корупцією, передбачені Кодексом України про адміністративні правопорушення та Кримінальним кодексом України.

Так, враховуючи вищевикладене, можна зробити хибний висновок, що працівник замовника, який виконує лише функцію уповноваженої особи з питань публічних закупівель, не обіймає посаду та не має офіційного статусу, може стати суб'єктом відповідальності, зокрема кримінальної.

На нашу думку, такий управлінський підхід до визначення правосуб'єктності уповноважених осіб недосконалий. Оскільки є порушення основної логічної фабули трудових правовідносин: професійна компетенція — дає право обіймати посаду; посада — має певні професійні вимоги, зокрема і до рівня освіти та професійних компетентностей (знання, розуміння та навички); посадові обов'язки — визначають обов'язки особи за посадою (стратегічні, тактичні або операційні залежно від статусу посади); відповідальність — за невиконання або не належне виконання працівником обов'язків за посадою.

Станом на сьогодні та згідно з абзацом 2 пункту 8 статті 11 Закону, уповноважена особа для здійснення своїх функцій підтверджує рівень володіння необхідними (базовими) знаннями у сфері публічних закупівель на вебпорталі Уповноваженого органу через проходження безкоштовного тестування [1].

За результатами, розміщеними на Prozorro, у 2021 році тестування пройшли понад 20 тисяч уповноважених осіб; у 2022 році — понад 13 тисяч уповноважених осіб; у 2023 році — більше 7 тисяч уповноважених осіб [13].

Тобто протягом 3 років усього 40 тисяч уповноважених осіб пройшли первинне або повторне тестування, хоча в електронній системі публічних закупівель працює більше 50 тисяч уповноважених осіб.

Одним із викликів, пов'язаних із формуванням культури доброчесності в організації, як елементу та основи корпоративної культури, пов'язаний з професіоналізацією фахівців публічного сектору. Є потреба створення умов для розвитку осіб, які залучені до закупівельної діяльності, створення умов для можливості не лише професійного розвитку, а й кар'єрного зростання, зокрема створення передумов для посилення важливості ролі та функцій публічних закупівель у загальній структурі напрямів діяльності замовника. Варто наголосити на цінності закупівельної функції та необхідності спрямування людських і матеріальних ресурсів на її підсилення для кожного замовника, що надасть можливості для розвитку кар'єрних перспектив уповноважених осіб та осіб, які залучені до закупівельної діяльності, у результаті чого буде створено сильне професійне середовище [6].

Стратегія реформування системи публічних закупівель передбачає, зокрема, професіоналізацію публічних закупівель, а саме:

- підвищення ефективності регулювання професійної діяльності суб'єктів сфери публічних закупівель із визначенням рівнів, структури компетенцій та організаційної архітектури замовників і запровадженням рекомендацій та нормативно-правових актів, які встановлюють відповідні вимоги;

— впровадження заходів, пов'язаних із професійним розвитком та навчанням;

— розширення компетенцій у сфері публічних закупівель на центральному та регіональному рівні.

Проте передбачені Стратегією реформування системи публічних закупівель механізми не завжди будуть забезпечувати достатній рівень кваліфікації для ефективного виконання функцій уповноваженої особи. Тестування уповноважених осіб, що на сьогодні здійснюється на сайті Prozorro, має певні недоліки:

— обмеженість формату тестування та брак практичного компонента. Тестовий формат часто перевіряє лише теоретичні знання, а не практичні навички. Множинний вибір відповідей не дозволяє оцінити здатність до аналітичного мислення та вирішення складних ситуацій;

— брак перевірки soft skills. Тестування не оцінює такі важливі навички, як комунікація, ведення переговорів, управління проектами, проте ці навички критично важливі для ефективної роботи у сфері публічних закупівель;

— статичність знань. Законодавство та практики у сфері публічних закупівель постійно змінюються. Одноразове тестування не гарантує актуальності знань упродовж тривалого часу;

— брак диференціації за рівнем складності. Єдиний тест не враховує різні рівні відповідальності та складності закупівель у різних організаціях. Не враховуються специфічні вимоги до знань у різних галузях (медицина, будівництво тощо);

— можливість "механічного" проходження. Існує ризик, що особи можуть просто запам'ятати правильні відповіді без глибокого розуміння матеріалу. Також під час тестування немає контролю за самостійністю проходження тесту, зокрема відеоспостереження або наглядання, як це практикується на ЄВІ;

— обмеженість оцінки етичних стандартів. Тестування не дозволяє оцінити етичні стандарти й доброчесність уповноваженої особи, що є важливим для запобігання корупції та конфлікту інтересів;

— недостатній рівень перевірки. Базовий рівень знань може бути недостатнім для складних закупівель, детального аналізу ринку та формування ефективних стратегій закупівель;

— брак постійного професійного розвитку. Одноразове тестування не стимулює до постійного підвищення кваліфікації, потрібен налагоджений механізм регулярного оновлення знань та навичок;

— обмеженість технічної оцінки. Не враховується рівень володіння необхідними технічними інструментами та програмним забезпеченням.

Для вдосконалення цього механізму варто розглянути впровадження комплексної системи оцінювання, яка включала б регулярне підвищення кваліфікації, практичні завдання, диференціацію за рівнями складності та галузевою специфікою, а також оцінку soft skills та етичних стандартів.

Законодавством не передбачена обов'язковість проходження регулярного тестування уповноважених осіб, хоча система публічних закупівель є вкрай динамічною підгалуззю публічних фінансів. Недостатня професійна компетентність уповноважених осіб через брак

необхідних знань у динаміці змін законодавства, а також низький рівень управління доступу уповноважених осіб до проведення закупівель має негативні наслідки для ефективності публічних закупівель.

За інформацією Інфобокс Prozorro: "Наразі тестування проходити не потрібно і найближчим часом воно не передбачене. Терміну дії сертифікату немає" [14].

Затвердження професійного стандарту "Фахівець з публічних закупівель" (далі — Стандарт) є значним кроком для вирішення проблеми статусу уповноваженої особи, її кваліфікації та професійних навичок. Цей Стандарт затверджено наказом Міністерства економіки України від 14.09.2023 року № 13580 та введено в дію з 25.09.2023 року [15]. Стандарт затверджено задля вирішення таких проблем:

1. Комплексне оцінювання компетенцій: стандарт передбачає оцінювання широкого спектру компетенцій, що перевищує межі простого тестування. Це включає знання, уміння та навички у різних аспектах закупівельної діяльності, що дозволяє більш ґрунтовно оцінити кваліфікацію фахівця.

2. Диференціація рівнів кваліфікації: введення 4 рівнів професійної кваліфікації дозволяє враховувати різні рівні складності закупівель та відповідальності.

3. Акцент на практичні навички: стандарт включає вимоги до практичних навичок, що може стимулювати розробку більш практично-орієнтованих методів оцінювання та навчання.

4. Увага до soft skills: у стандарті увагу приділено таким soft skills, як комунікація, робота в команді, аналітичне мислення.

5. Етичні стандарти: стандарт включає вимоги до етичної поведінки, що може стимулювати розробку методів оцінювання етичних компетенцій.

6. Постійний професійний розвиток: стандарт може стати основою для розроблення програм постійного професійного розвитку, що вирішить проблему статичності знань.

7. Галузева специфіка: стандарт враховує специфіку різних галузей, що може сприяти розвитку спеціалізованих знань та навичок.

8. Технічні компетенції: включення вимог до технічних навичок може стимулювати розвиток відповідних компетенцій у фахівців.

9. Основа для оновлення системи оцінювання: стандарт може стати підставою для модифікації наявної системи тестування та розроблення більш комплексних методів оцінювання.

10. Стимул для освітніх програм: затвердження стандарту може стимулювати розвиток спеціалізованих освітніх програм у сфері публічних закупівель.

11. Підвищення престижу професії: стандартизація вимог може сприяти підвищенню престижу професії та залученню більш кваліфікованих кадрів.

12. Гармонізація з європейськими стандартами: стандарт розроблено з урахуванням європейських практик, що сприяє інтеграції української системи публічних закупівель у європейський простір.

Необхідно звернути увагу, що "фахівець з публічних закупівель" та "уповноважена особа" — не тотожні за своїм змістом поняття і статуси. Компетенції фахівця з публічних закупівель — це вимоги до посади з усіма

подальшими правовими наслідками, зокрема і можливістю притягнення до відповідальності про яку зазначалось вище. Водночас статус уповноваженої особи все ще залишається поза межами норм трудового законодавства, адже її функції та правові відносини з працедавцем залишаються не врегульованими, що є хібною управління.

Важливо зазначити, що станом на сьогодні потребує до необхідності приведення статусу уповноваженої особи до вимог Стандарту. Крім цього, затвердження Стандарту не вплинуло на прийняття управлінських дій щодо розробки відповідних освітніх програм, методів оцінювання, механізмів сертифікації та підтримки з боку державних органів, освітніх установ та професійної спільноти для розвитку фаховості працівників з публічних закупівель.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, стратегія реформування системи публічних закупівель передбачає низку заходів із реформування публічних закупівель, зокрема це подальша професіоналізація публічних закупівель та оновлення професійного стандарту "Фахівець з публічних закупівель".

Окрім цього, розвиток галузі публічних закупівель і вдосконалення правосуб'єктності уповноважених осіб та фахівців з публічних закупівель потребує інтеграції вимог Стандарту в систему державного управління. Насамперед — це введення до штатних розписів більшості замовників посади "фахівець з публічних закупівель", а також формування кваліфікаційних вимог до особи, яка обійматиме цю посаду.

Розроблення методики оцінювання компетенцій фахівців має стати основою для професіоналізації публічних закупівель. Важливим кроком є впровадження системи регулярної (1 раз на рік) атестації цих фахівців, що гарантуватиме актуальність знань у динамічній сфері публічних закупівель. Створення механізмів стимулювання професійного розвитку фахівців сприятиме постійному вдосконаленню та мотивації до навчання.

Також варто створити програми для професійного навчання та підвищення кваліфікації, які відповідатимуть вимогам Стандарту та забезпечать необхідний рівень знань і навичок фахівців з публічних закупівель.

Такі кроки у реформуванні публічних закупівель стануть вагомим ресурсним фактором для формування правил, норм та стандартів, що є елементами корпоративної культури публічних інституцій.

Література:

1. "Про публічні закупівлі": Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 23.08.2024).
2. Державна казначейська служба України. Єдиний реєстр розпорядників та одержувачів бюджетних коштів. URL: <https://www.treasury.gov.ua/kaznachejstvo-informuye/yedinij-reyestr-rozporyadnikiv-ta-oderzhuva-chiv-byudzhetnih-koshtiv> (дата звернення: 23.08.2024).

3. Лебедин Р., Любимов М. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доп. XLVII Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками наук.-досл. робіт студентів за 2023 рік, м. Полтава, 25 квіт. 2024 р., Полтава, 2024. С. 135—137.

4. "Про затвердження Примірного положення про уповноважену особу": Наказ Міністерства економіки України від 08.06.2021 р. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0040930-21#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

5. "Про затвердження професійного стандарту "Фахівець з публічних закупівель"": Наказ Міністерства соціальної політики України від 18.02.2019 р. № 234. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN054662> (дата звернення: 23.08.2024).

6. "Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024—2025 роках": Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.02.2024 р. № 76-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024-%D1%80#n15> (дата звернення: 23.08.2024).

7. Бігун Н. В березні у Prozorro оголосили закупівель майже на 88 млрд грн Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=27751f4f-8051-430b-9605-5b3952a014d7&title=ProzorroZakupivli> (дата звернення: 23.08.2024).

8. Бігун Н. У травні через Prozorro оголосили закупівель більше ніж на 128 млрд грн Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7a294e6f-0bc4-4032-ad9df1c2d7b4f5ac&title=UTravniCherezProzorroOgolosiliZakupivliNa128MldGrn> (дата звернення: 23.08.2024).

9. Кодекс України про адміністративні правопорушення: затв. Верховною Радою України від 07.12.1984 р. № 8073-X, чинна редакція від 09.08.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 23.08.2024).

10. Кодекс законів про працю України: затв. Верховною Радою України від 10.12.1971 р. № 322-VIII, чинна редакція від 30.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

11. Цивільний кодекс України: затв. Верховною Радою України від 16.01.2003 р. № 435-IV, чинна редакція від 05.08.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

12. Кримінальний кодекс України: затв. Верховною Радою України від 01.09.2001 р. № 2341-XIV, чинна редакція від 19.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

13. Литвинчук І. Вебінар "Професіоналізація фахівців у публічних закупівлях". URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/vebinar-profesionalizaciya-fahivciv-u-publicnih-zakupivlyah> (дата звернення: 23.08.2024).

14. Литвинчук І. Як часто треба складати тестування для уповноважених осіб. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-chasto-treba-skladati-testuvannya-dlya-upovnovazhenih-osib> (дата звернення: 23.08.2024).

15. Професійний стандарт "Фахівець з публічних закупівель": затв. Міністерством економіки України від 14.09.2023 р. № 13580. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/fahivec-z-publicnih-zakupivel-2> (дата звернення: 23.08.2024).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About public procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (Accessed 23 August 2024).

2. The State Treasury Service of Ukraine (2024), "Unified register of managers and recipients of budget funds", available at: <https://www.treasury.gov.ua/kaznachejstvo-informuye/yediniy-reyestr-rozporyadnikiv-ta-oderzhuvachiv-byudzhethnih-koshtiv> (Accessed 23 August 2024).

3. Lebedyn, R. and Liubymov, M. (2024), "Public procurement under martial law", Aktualni pytannia rozvytku nauky ta zabezpechennia yakosti osvity u XXI stolitti [Current issues of science development and ensuring the quality of education in the 21st century], Tezy dopovidei XLVII Mizhnarodnoi naukovoї studentskoi konferentsii za pidsumkamy naukovo-doslidnykh robot studentiv za 2023 rik [Abstracts of reports of the XLVII International Scientific Student Conference based on the results of students' research works for 2023], Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, pp. 135—137.

4. Ministry of Economy of Ukraine (2021), Order "On the approval of the Model Regulation on the authorized person", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0040930-21#Text> (Accessed 23 August 2024).

5. Ministry of Social Policy of Ukraine (2019), Order "About the approval of the professional standard "Public Procurement Specialist"", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/FN054662> (Accessed 23 August 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On the approval of the Public Procurement System Reform Strategy for 2024—2026 and the approval of the operational plan for its implementation in 2024—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024-%D1%80#n15> (Accessed 23 August 2024).

7. Bihun, N. (2024), "In March, Prozorro announced a purchase worth almost 88 billion hryvnias", Ministry of Economy of Ukraine, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=27751f4f-8051-430b-9605-5b3952a014d7&title=ProzorroZakupivli> (Accessed 23 August 2024).

8. Bihun, N. (2024), "In May, through Prozorro, purchases of more than 128 billion hryvnias were announced", Ministry of Economy of Ukraine, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7a294e6f-0bc4-4032-ad9d-f1c2d7b4f5ac&title=UTravni-CherezProzorroOgolosiliZakupivliNa128-MlrdGrn> (Accessed 23 August 2024).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (1984), "Code of Ukraine on administrative offenses", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (Accessed 23 August 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Code of Labor Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 23 August 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 23 August 2024).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Criminal Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (Accessed 23 August 2024).

13. Lytvynchuk, I. (2024), Webinar "Professionalization of specialists in public procurement", available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/v webinar-profesionalizaciya-fahivciv-u-publicnih-zakupivlyah> (Accessed 23 August 2024).

14. Lytvynchuk, I. (2024), "How often should testing be done for authorized persons", available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-chasto-treba-skladati-testuvannya-dlya-upovnovazhenih-osib> (Accessed 23 August 2024).

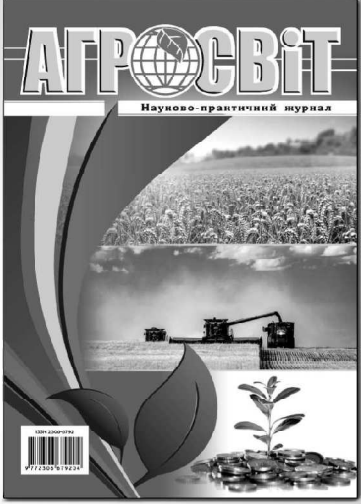
15. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "Professional standard "Specialist in public procurement"", available at: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/fahivec-z-publicnih-zakupivel-2> (Accessed 23 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

А. М. Гусятинська,
аспірант, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8724-9460>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.214

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

A. Husiatynska,
Postgraduate student, State Tax University, Irpin, Ukraine

FEATURES OF THE MODERN TOOLKIT FOR INFORMATION AND COMMUNICATION INTERACTION OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES WITH THE PUBLIC

Встановлено, що процес сучасної комунікації та взаємодії між публічними органами влади та громадянами, базується на принципах прозорості та відкритості. Це є необхідною умовою для ефективного функціонування публічних органів влади, а також принципом залучення громадян до покращення поточних справ та вирішення проблемних стратегічних питань держави.

Проаналізовано особливості сучасних інструментів інформаційно-комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадськістю у відповідності до європейських стандартів. Доведено перспективність прийняття науково обгрунтованої, комплексної цільової програми щодо співпраці органів державної влади з інститутами громадянського суспільства; впровадження загальнонаціональної довготермінової комунікативної стратегії; розроблення концептуальних положень щодо відповідної співпраці в контексті європейської інтеграції України; розроблення та затвердження методики оцінки ефективності та дієвості інформаційно-комунікативних проєктів у сфері взаємодії органів публічної влади з громадськістю; створення та впровадження публічної онлайн-платформи щодо колективної роботи органів самоорганізації населення; впровадження онлайн вебінарів та веб-конференцій в діяльність органів публічного управління у віртуальних кабінетах, організованих за допомогою спеціалізованих веб-сервісів; створення дієвих онлайн-платформ для комунікацій, інтерактивних сервісів органів державної влади; розроблення та затвердження єдиних узгоджених технічних стандартів стосовно розробки інформаційних систем цифрової комунікації між державними інституціями, використання однорідних інтерфейсів, форматів даних та кодів безпеки.

Розроблено концептуальні положення стосовно створення та розвитку, на сучасному етапі державотворення, ресурсного забезпечення інформаційно-комунікативних зв'язків органів державної влади з громадськістю. Вищезазначене передбачає: функціонування офіційного веб-сайту органів публічного управління; діяльність експертно-інформаційного інтернет-ресурсу органів державної влади; дизайнерського оновлення, вдосконалення структурного наповнення офіційних інтернет-ресурсів; запровадження на веб-ресурсах інтерактивних сервісів задля здійснення комунікації з громадськістю; розширення функціональних можливостей комп'ютерного забезпечення; впровадження програм інформатизації громад; розробку різнопланових мобільних додатків до інтегрованої електронної інформаційно-аналітичної системи.

Окреслено напрями інформаційно-комунікаційної підтримки на національному та регіональному рівнях з метою дієвого та результативного управління в Україні, до яких віднесено: розвиток е-урядування, застосування новітніх інформаційних та комунікаційних технологій у організації процесу надання публічних послуг громадянам та організаціям різного спрямування, цифровізація органів публічної влади та місцевих органів самоврядування, подолання як технічної так і соціальної складових, розширення комунікаційних каналів публічного управління, впровадження зарубіжного досвіду з питань планування, здійснення та моніторингу результатів консультацій з громадянами.

It was established that in modern conditions, communication and interaction between public bodies and citizens, based on the principles of transparency and openness, is a necessary condition for the effective functioning of administrative bodies, as well as the principle of involving citizens in solving current affairs and strategic issues of the state.

The peculiarities of the modern toolkit of information and communication interaction of public administration bodies with the public in accordance with European standards are analyzed. The perspective of adopting well-founded, comprehensive target programs for the development of civil society and cooperation between government bodies and institutions of society has been proven; implementation of a national long-term communication strategy; development of conceptual provisions in the context of European integration of Ukraine; approval of the methodology for evaluating the effectiveness of information and communication projects in the sphere of interaction between public authorities and the public; creation of a public online platform for the collective work of self-organization bodies of the population; implementation of webinars and web conferences in virtual offices organized with the help of specialized web services in the activities of public administration bodies; creation of complex communication platforms, interactive services of public administration bodies; development of uniform agreed technical standards for development of information systems of digital inter-institutional communication, use of uniform interfaces, data formats, security codes.

Conceptual provisions have been developed regarding the development of resource provision of information and communication links of public administration bodies with the public at the current stage of state formation, which include: creation of a separate official website of public administration bodies; creation of an expert and informational Internet resource of public authorities; updating the design, improving the structure and filling of official Internet resources; implementation of interactive services for communication with the public on web resources; expanding the functionality of computer equipment; implementation of the community informatization program; creation of informal government access channels to official information; development of various mobile applications for the integrated electronic information and analytical system.

The directions of information and communication support at the national and regional levels for effective management in Ukraine are outlined: the development of e-government, the use of the latest information and communication technologies in organizations providing public services to the population and organizations in various fields of activity, digitalization of public authorities and local self-government bodies, overcoming the technical and social components, expanding communication channels of public administration, implementing European experience in planning, implementing and monitoring the results of consultations with citizens.

Ключові слова: інформаційно-комунікативна взаємодія, комунікативна діяльність, комунікативні технології, органи публічної влади, громадськість, комунікативна політика.

Key words: information and communicative interaction, communicative activity, communicative technologies, public authorities, community, communicative policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобалізаційні процеси, котрі супроводжуються розвитком інформаційного суспільства спонукають до реформування і оптимізації системи публічного управління в напрямку створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої організаційної структури органів публічної влади із застосуванням новітніх інформаційних-комунікаційних інструментів, інформаційно-комунікативних технологій, котрі здатні виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування як на внутрішні так і зовнішні виклики. У контексті вищезазначеного, протягом останніх років, відбувається злам встановленої системи інформаційно-комунікативних взаємовідносин органів державної влади та громадськості, що дає потужний поштовх для пошуку новітніх моделей взаємодії та активного залучення соціально активних громадян, громадських об'єднань й суспільних прошарків у механізм підготовки та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях суспільного життя. Відтак, на сьогоднішній день надзвичайно актуальним є питання створення ефективної системи взаємодії і забезпечення органами публічної влади результативних інформаційно-комунікативних зв'язків із громадськістю, запровадження європейських стандартів комунікації "влада-суспільство", адже саме ці стандарти є релевантним фактором легітимізації управлінських рішень та забезпечують побудову умов для реальної участі громадян у формуванні та реалізації політики держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі зв'язків влади з громадськістю, використання інформації та комунікації, в тому числі в публічному управлінні, присвячені наукові роботи Н. Агафонової, Л. Балабанова, О. Ковриги, С. Колосока, А. Кохана, В. Моїсєєва, Д. Терещенка та ін. Дослідженням питань комунікації та інформаційно-комунікаційних технологій і інструментів займалися Н. Білан, В. Мазур, С. Луценко, В. Томлін. Слід підкреслити значний внесок у дослідження інформаційно-комунікаційних процесів у сфері публічного управління праць С. Квіти, О. Дубаса, С. Жаденка, О. Черепи, Є. Романенка.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні особливостей сучасного інструментарію інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання взаємодії з громадськістю є одним із базових в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. В ній зазначено, що взаємодія держави з громадянським суспільством на базі партнерства необхідна для розвитку України як правової, демократичної і соціальної держави. Модель дієвої та ефективної взає-

модії органів публічної влади з громадянським суспільством повинна відповідати новітнім демократичним вимогам, забезпечувати зміцнення інституційної та політичної ролі громадянського суспільства, посилювати моніторинг та експертний компонент у діяльності неурядових організацій з тим, аби забезпечити їх активну участь у демократичних перетвореннях [4]. Для публічного управління головним є налагодження механізмів зворотного зв'язку між державним та недержавними секторами, а також створення можливостей для вільного та об'єктивного оприлюднення усіх соціально-політичних процесів засобами масової інформації, підтримання постійного діалогу з усіма соціальними групами громадян. Саме вищезазначене надасть змогу владним структурам своєчасно реагувати на тенденції розвитку різноманітних процесів в суспільстві, а значить і відповідно коригувати державну політику з урахуванням суспільних потреб. Відповідно, населення матиме змогу проявляти громадянську ініціативу та розуміти необхідність власної участі в державних справах і можливості впливати на механізм прийняття управлінських рішень.

На сьогоднішній день, інструментами інформаційно-комунікативної взаємодії, котрі використовуються органами публічної влади з громадськістю є: випуск і поширення інформаційних бюлетенів, прес-релізів, оглядів, фото-відеоматеріалів, інформаційних збірників, експрес-інформації; проведення прес-конференцій, політичних діалогів, брифінгів, "круглих столів", телевізійних дебатів, прес-клубів, інтерв'ю з керівниками органів державної влади; підготовка і проведення теле- і радіопередач; забезпечення виступів у засобах масової комунікації керівників структурних підрозділів органів публічної влади; створення архівної бази інформації про діяльність та розвиток органів публічного управління; розміщення інформації про діяльність органів публічної влади на їх офіційних WEB-сторінках в мережі Інтернет [2].

Інструментом підтримки інформаційно-комунікативної взаємодії влади та громадськості також є цільові програми сприяння розвитку громадянського суспільства та співпраці органів влади й інститутів суспільства. Завдання таких програм полягає в створенні умов для розвитку громадянського суспільства, налагодженні співпраці влади та інститутів суспільства, фінансовій підтримці ініціатив для спільного вирішення завдань регіональної політики. У межах програм передбачаються фінансові ресурси для проведення публічних консультацій із громадськістю, вивчення громадської думки, проведення конкурсів соціальних проектів серед громадських організацій, створення ресурсних центрів громадських ініціатив, навчання державних службовців та представників громадських організацій використанню інструментів громадської участі, проведення форумів соціальних інвестицій тощо [3].

Ефективне впровадження трансформаційних змін в країні вимагає, перш за все, злагодженої комунікації органів публічної влади з громадськістю. Адже, інформування, зокрема, про перебіг сучасних реформ, є передумовою збільшення "кредиту довіри" громадян до публічних інституцій. Відтак, об'єктивні умови розвитку суспільних взаємовідносин, а також інститутів громадянського суспільства, вимагають нових інформаційно-аналітичних та процедурно-технологічних системних дій в органах публічного управління.

Важливим напрямом діяльності органів публічної влади у сфері взаємодії з громадськістю є модернізація механізму консультацій. Безперечно, консультативний процес дозволяє посилити обмін знаннями та інформацією з цільовими групами громадян (у відповідній сфері, на відповідній території), на які впливатимуть наслідки його розробки та залучити їх до вироблення оптимального варіанта управлінського рішення. Проте, запроваджені на веб-сайтах органів публічної влади е-консультації з громадськістю, котрі полягають у наданні пропозицій до нормативно-правових документів органів публічної влади є не дієвими, а, відтак й неефективними [2]. Це пояснюється як відсутністю доступу громадян (особливо в регіонах) до мережі Інтернет, так неналежною організацією процесу консультацій.

При цьому, використання інструментів інтерактивної взаємодії дозволить підвищити динаміку окремих етапів процесу консультацій (проведення інформаційної кампанії, збір та запрошення учасників, пропозиції, адресна розсилка релевантних консультативних матеріалів, проведення багатосторонньої комунікації в режимі он-лайн за участю модератора та експертів, оцінювання ефективності оптимального варіанта управлінського рішення) та залучити до участі у ньому найбільш освічену аудиторію — групи інтересів соціальних мереж. Критерії ефективності відповідних заходів, зокрема, мають включати динаміку зміни думки цільових груп стосовно оптимального варіанта вирішення проблеми і ступінь її урахування в остаточному рішенні органу влади, рівень комунікативних заходів (вагу учасників, їх внесок у процес, якість і адресність консультативних та презентаційних матеріалів тощо).

Дієвим інструментом залучення цільових груп, зацікавлених сторін та громадськості до участі в обговоренні важливих проблем є, наприклад, консультаційні сайти Європейської Комісії "Твій голос у Європі", сайт уряду Естонії "Сьогодні вирішую я". Відтак, доцільним є створення відповідного експертно-інформаційного ресурсу органів публічної влади на базі Урядового комунікативного центру. Як центр соціального діалогу він інтегруватиме інформацію про національні і регіональні консультації з громадськістю (анонси, результати), детальні огляди та оцінки головним розробником пропозицій їх учасників [5]. Як комунікативний майданчик сайт уможливить безпосереднє обговорення проблеми он-лайн з науковцями та експертами, обмін релевантними консультативними матеріалами, проведення вимірювань зміни динаміки громадської думки учасників консультацій щодо оптимального варіанта управлінського рішення шляхом Інтернет-опитувань. Крім того, він забезпечуватиме моніторинг процесів консультацій та висвітлення інформації про їх результати у засобах масової інформації та соціальних медіа.

Створення на цій платформі електронної бази пропозицій учасників консультаційного процесу дозволить будувати різноманітні діаграми пропозицій за різноманітною тематикою, у відсотковому співвідношенні, протягом визначеного періоду, у визначеному місці, у чисельному співвідношенні, за визначений період між органами публічної влади; графіки щодо кількості звернень за період; таблиці щодо кількості та відсотку типових звернень в розрізі дат тощо [1]. А запроваджен-

ня на ній блогів, форумів, обміну фото- та відеоінформацією, промороликів, цікавого контенту, візуалізованих повідомлень, інструкцій, тренінгів дозволить поширювати досвід та знання, сформувати нові ідеї і голосувати за їх здійснення. Поєднання різноманітних підходів (як традиційних так і електронних) під час зв'язків з громадськістю стимулюватиме суспільну підтримку урядової політики, позитивну динаміку участі громадян у державотворчих процесах [2].

Системна робота з інституціалізації інформаційно-комунікативних процесів в органах публічної влади на основі запровадження єдиних стандартів комунікативної діяльності з орієнтацією на конкретний результат має розпочатися з прийняття довготермінової державної комунікативної стратегії — державної комунікативної політики, спрямованої на забезпечення різних форм їх взаємодії з громадськістю.

Однією з її складових мають стати створення єдиного експертно-інформаційного ресурсу — спеціального урядового сайту для організації і проведення консультацій в онлайн-режимі з громадськістю та запровадження додаткових ВЕБ-ресурсів органів публічної влади, орієнтованих на інтереси та потреби цільових груп, що стане важливим кроком на шляху оптимізації і адаптації управлінських процесів до умов і викликів зовнішнього середовища і здійснення ефективного управлінського впливу [3]. Оптимальний варіант розв'язання проблеми полягає у комплексному реформуванні — одночасному запровадженні цього комунікативного механізму з підготовчим етапом, під час якого будуть внесені всі необхідні зміни до нормативно-правових документів та відповідних методик забезпечення комунікативної взаємодії з користувачами мережі Інтернет щодо:

- стандартизації інформаційних та комунікативних процесів в органах влади (у тому числі в системі е-урядування);

- просування органів публічної влади та урядовців у соціальні мережі з урахуванням взаємного проникнення етичних та поведінкових складових комунікацій в соціальних мережах;

- розбудови технологічних компонентів комунікативної (горизонтальної) взаємодії органів публічної влади з громадськістю (модулю "уряд-громадянин") з урахуванням рівня розвитку інформаційної інфраструктури і технологічних можливостей кожного із органів публічної влади та потреб громадян;

- сприяння діяльності консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування думки громадськості у формуванні та реалізації державної політики [1].

До того ж, слушним є розробка та впровадження публічної онлайн-платформи колективної роботи органів самоорганізації населення як представницьких органів створених задля вирішення різноманітних питань місцевого значення з метою підвищення ефективності, відкритості, прозорості їх діяльності шляхом здійснення ефективної та дієвої комунікації між ними та органами публічної влади, обміну публічною інформацією та автоматизацією процесів публічного управління.

Метою створення даної платформи має бути: організація віртуального середовища колективної роботи органів самоорганізації населення; забезпечення своєчас-

ного розміщення повної, достовірної та актуальної інформації щодо здійснення повноважень органів самоорганізації населення; формування спільноти участі в демократичному управлінні на рівні місцевого самоврядування; забезпечення ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства; організація дослідницької діяльності у системі місцевого самоврядування; забезпечення зручної навігації [3]. Не менш важливим та актуальним є формування довіри до органів влади та місцевого самоврядування, і, як наслідок, формування та розвиток стійких взаємовідносин між владними структурами та громадськістю.

Модулями, які повинні знаходитись на онлайн-платформі мають бути: "модуль колективної роботи" — для автоматизації процесів та функцій публічного управління; "модуль контенту" — для управління контентом на онлайн-платформі; "модуль обговорення та взаємодії" — для обміну думками між стейкхолдерами системи місцевого самоврядування у процесі участі в управлінні справами на місцевому рівні; "модуль обміну даними" — між державними, місцевими реєстрами та базами даних у форматі відкритих даних; "інформаційно-аналітичний модуль" — для представлення та візуалізації ефективної взаємодії та публічного управління у системі місцевого самоврядування; "модуль пошуку" — для ефективного та зручного пошуку інформації на платформі; "модуль адміністрування" — для керуванням доступу та визначенням ролей користувачів, резервного копіювання баз даних та контенту, управління конфігурацією; "модуль зворотного зв'язку", де варто розмістити не тільки такі засоби зв'язку, як номери телефонів месенджерів, електронну пошту та адресу, але й коротке опитування (можливо, анонімне), яке не передбачатиме подальшого обговорення або відповіді на сайті [3]. Питання, які варто поставити, повинні стосуватися загальної якості роботи платформи, питань та проблем, які виникли при користуванні, побажань та зауважень тощо.

Наступною пропозицією є впровадження у вищезазначену платформу "модуля чат-бот". Такий чат-бот допоможе зробити спілкування з громадськістю швидше та якісніше за рахунок відповідей на типові запитання в будь-який час доби. Якщо чат-бот не зможе відповісти, то до діалогу має підключитись співробітник державної структури. Однією з важливих функцій чат-ботів також є збір контактних даних та важливої інформації для співробітників. При цьому, варто відмітити, що функції чат-ботів з кожним роком все активніше використовуються офіційними державними структурами [2]. Так, офіційний веб-сайт Державної прикордонної служби України використовує кнопку чат-боту для вирішення питань доступу громадян до інформації щодо перетинання державного кордону, Міністерство освіти і науки України сумісно з Міністерством юстиції України випустило чат бот "Кіберпес", за допомогою якого можна отримати інформації щодо поведінки у випадку кібербулінгу, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів запустила чат-бот для підтримки громадян з питань захисту споживачських прав, Міністерство та Комітет з питань цифрової трансформації України ввели в роботу чат-боти в більшості областей України, з метою швидкого доступу громадян до спілкування з місцевою владою. Таким

чином, можна зробити висновок, що чат-боти активно впроваджуються в комунікативну діяльність органів публічної влади і є наявно необхідним інструментом сучасних інформаційно-комунікативних технологій. При цьому, чат-боти можна використовувати для реалізації PR-комунікацій, адже вони відповідають певним критеріям, серед яких достовірність, своєчасність, актуальність, доброчесність, точність, корисність тощо [1].

У міжнародних джерелах є чимало рекомендацій з приводу методики ефективного проведення консультацій з громадськістю (процесу ініціювання, планування, анонсування, проведення е-консультацій і підбиття підсумків), тому головним завданням уряду в даному напрямку є розвиток культури демократії участі, яка спирається на адекватне застосування інструментів ефективного врядування, узгодження та імплементацію європейського досвіду до планування, проведення та моніторингу результатів публічних консультацій [4].

Постає цілком логічне запитання про можливість побудови нової системи взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем. Серед напрямків побудови такої системи варто виділити наступний — розпочати освоєння інтернет-технологій органами публічного управління можна з простого і недорогого інструменту — з вебінарів, веб-конференцій у віртуальних кабінетах, організованих за допомогою спеціалізованих веб-сервісів, яким є і сайт. Це реальний спосіб для державного закладу впровадити нову комунікаційну технологію вже сьогодні, економлячи витрати на організацію та проведення деяких реальних заходів, семінарів, конференцій, тощо. Крім того, запроваджуючи таку технологію, співпраця органів державної влади з громадськістю на практиці може уникнути абсолютно формальних зібрань, де в кращому випадку представники влади доводять до відома громадських організацій що власне цією владою зроблено і які існують подальші плани. Тому що замість формальних протоколів цих зібрань варто існувати відеозаписи проведених зустрічей.

ВИСНОВКИ

Отже, серед базових інструментів інформаційно-комунікаційної взаємодії виділено наступні: комунікативні заходи, інформаційні бюлетені, медіа, у тому числі прес-конференції, передачі на телебаченні та радіо, офіційні веб-сайти, громадські слухання, соціальний моніторинг, робота консультативно-дорадчих органів, створення робочих та експертних груп, консультаційних порталів, інших платформ, а також новітні соціальні засоби комунікації, наприклад, YouTube, Facebook, Instagram. Сучасні інструменти комунікативної взаємодії мають виступати як важливий елемент діалогу між органами публічної влади і громадськістю, повинні виконувати основні цілі, принципи та задачі комунікаційного процесу.

Література:

1. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. Публічне управління та регіональний розвиток. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. № 15. С. 10—29.
2. Бухтатий О. Публічні комунікації демократичної держави: монографія. Дніпро. Журфонд. 2018. 297 с.

3. Дрешпак В. М., Липовська Н. А. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою: теоретичні та прикладні аспекти. Аспекти публічного управління. 2019. № 5—6 (19-20). С. 57—65.

4. Купріянов Д. В. Взаємодія з громадськістю — основа ефективного публічного управління. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XII Міжнарод. Науково-практичної інтернет-конференції 28—29 жовтня 2021 р. Том 2. Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр "Гарант СВ", 2021. С. 95—118.

5. Сухорукова А. Л., Зозуля О. Удосконалення процесів державного регулювання розвитку регіонів України з урахуванням європейських стандартів. Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 16—17 листопада 2023 р. / Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Рада молодих вчених при МОН України, Рада молодих вчених при Харківській обласній військовій адміністрації, Varna free university "Chernorizets Hrabar", Slovak technical university in Bratislava, Czestochowa university of technology, Одеський національний економічний університет [та ін.]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 23—25.

References:

1. Antonova, L. and Mokhova, Y. (2022) "Improvement of electronic governance mechanisms in Ukraine in conditions of digital transformation", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyj rozvytok*, vol. 15, pp. 10—29.
2. Bukhtaty, O. (2018) *Publichni komunikatsii—demokratychnoi—derzhavy* [Public communications of a democratic state], Zhurfond, Dnipro, Ukraine.
3. Dreshpak, V. (2019) "Ensuring dialogue between public authorities and the territorial community: theoretical and applied aspects", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 5—6 (19—20), pp. 57—65.
4. Kupriyanov, D. (2021) "Interaction with the public is the basis of effective public administration", *Zabezpechennia staloho rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky: problemy, priorytety, perspektyvy: materialy XII Mizhnarod. Naukovo-praktychnoi- internet-konferentsii*—[Ensuring sustainable development of the agricultural sector of the economy: problems, priorities, prospects: materials of the XII International. Scientific and practical internet conference], Harant SV, Dnipro, Ukraine, vol. 2, pp. 95—118.
5. Sukhorukova, A. and Zozulya, O. (2023) "Improvement of processes of state regulation of the development of regions of Ukraine taking into account European standards", *Perspektyvy rozvytku terytorij: teoriia i praktyka. Postvoienne vidnovlennia: materialy VII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyschoi-osvity i molodykh uchenykh* [Prospects for the development of territories: theory and practice. Post-war recovery: materials of the 7th international scientific and practical conference of higher education graduates and young scientists], KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine, pp. 23—25.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2024 р.

Р. В. Плахотнюк,
аспірант кафедри публічного та приватного права,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6157-1028>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.219

БЕЗПЕКОВІ ПАРАМЕТРИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ ЕКОНОМІКИ

R. Plakhotniuk,
Postgraduate student, Department of Public and Private Law,
University of Customs and Finance

SAFETY PARAMETERS OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES IN A SPECIAL PERIOD OF THE ECONOMY

У статті розглянуто важливість переосмислення загроз, що виникають як для окремих держав, так і для міжнародної спільноти в умовах сучасних викликів. Визначено, що ускладнення технологічного потенціалу, зростання чисельності населення, урбанізація, стихійні лиха, а також військова агресія, тероризм призводять до збільшення ризиків надзвичайних ситуацій, особливо для об'єктів критичної інфраструктури. Акцентовується на необхідності своєчасного ідентифікування передумов криз і катастроф, що стає ключовим завданням національної безпеки в умовах особливого періоду економіки.

Дослідження ролі критичної інфраструктури як основи економічної системи, дало змогу акцентувати критичну значимість інфраструктури для функціонування суспільства в кризових умовах. У статті проаналізовані законодавчі засади функціонування критичної інфраструктури в Україні та визначені основні ознаки для формування класифікації категорії критичних об'єктів, що підлягають державному регулюванню. Особлива увага приділяється заходам безпеки, формуванню стандартів та впровадженню технологічних рішень для підвищення стійкості критичної інфраструктури.

Аргументовано, що недостатня ефективність контролю може призвести до серйозних наслідків для економіки та суспільства. Узагальнюючи, стаття підкреслює важливість інтеграції новітніх технологій у систему захисту критичної інфраструктури. Запропоновано комплексний підхід до модернізації системи управління, включаючи використання сучасних технологій, таких як Інтернет речей та штучний інтелект.

Обґрунтовано, що забезпечення надійності критичної інфраструктури є важливим завданням для підтримки стабільності економіки та безпеки країни. Адаптація до нових викликів і загроз, а також формування ефективних механізмів реагування дозволять значно знизити ризики та підвищити загальну стійкість держави. Запропоновані напрями посилення безпекових аспектів функціонування об'єктів критичної інфраструктури. Обґрунтовано, що застосування комплексного підходу до управління та захисту критичної інфраструктури дасть змогу досягти стабільного розвитку суспільства в умовах особливого періоду економіки.

The article discusses the importance of reassessing the threats faced by individual states and the international community in light of contemporary challenges. It identifies that the complexity of technological potential, population growth, urbanization, natural disasters, as well as military aggression and terrorism, contribute to an increased risk of emergencies, particularly for critical infrastructure. The necessity of timely identification of the precursors to crises and catastrophes is emphasized as a key task for national security during periods of economic strain.

The study of the role of critical infrastructure as a cornerstone of the economic system underscores its critical significance for the functioning of society in times of crisis. The article analyzes the legislative framework governing critical infrastructure in Ukraine and delineates the main characteristics for classifying critical objects subject to state regulation. Special attention is paid to security measures, the establishment of standards, and the implementation of technological solutions to enhance the resilience of critical infrastructure.

It is argued that inadequate control effectiveness may lead to serious consequences for the economy and society. In summary, the article highlights the importance of integrating cutting-edge technologies into the critical infrastructure protection system. A comprehensive approach to modernizing the management system is proposed, including the use of contemporary technologies such as the Internet of Things and artificial intelligence.

It is substantiated that ensuring the reliability of critical infrastructure is essential for maintaining economic stability and national security. Adapting to new challenges and threats, as well as developing effective response mechanisms, will significantly reduce risks and enhance the overall resilience of the state. Proposed directions for strengthening the security aspects of critical infrastructure operations are outlined. The application of a comprehensive approach to managing and protecting critical infrastructure is justified as a means to achieve stable societal development during periods of economic strain.

Ключові слова: державне управління, захист критичної інфраструктури, критично важливі об'єкти, критична інфраструктура, державна система безпеки, стратегічні ризики та загрози, стійкість, особливий період економіки.

Key words: public administration, critical infrastructure protection, critical assets, critical infrastructure, state security system, strategic risks and threats, resilience, economic strain period.

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

На сьогодні існує нагальна потреба в переосмисленні спектру та природи загроз, які можуть виникати як для окремих держав, так і для міжнародної спільноти в цілому. Ускладнення технологічного потенціалу цивілізації, зростання населення та його урбанізації, що посилюється негативними тенденціями виникнення стихійних лих, прояву тероризму та військової агресії призвели до збільшення ризиків виникнення різноманітних надзвичайних ситуацій, зокрема на об'єктах критичної інфраструктури. Це, своєю чергою, підвищує актуальність питань, пов'язаних із подоланням кризових явищ і забезпеченням особистої, соціальної та національної безпеки під час надзвичайних ситуацій.

Здатність держави та суспільства своєчасно ідентифікувати передумови криз і катастроф, які можуть завдавати шкоди критичній інфраструктурі, а також своєчасно та ефективно їх упереджувати, стає одним із найважливіших завдань національної безпеки. Ситуацію ускладнює те, що аварії, катастрофи та стихійні лиха стають дедалі масштабнішими і починають становити реальну загрозу для держави, зокрема для стабільності її економіки, а також для життя, здоров'я і добробуту громадян. Таким чином, кризові явища, з якими стикається суспільство, вказують на необхідність кардинальної трансформації системи захисту людей та критично важливих об'єктів під час надзвичайних ситуацій, а також розробки і впровадження ефективних механізмів її функціонування в умовах особливого періоду економіки.

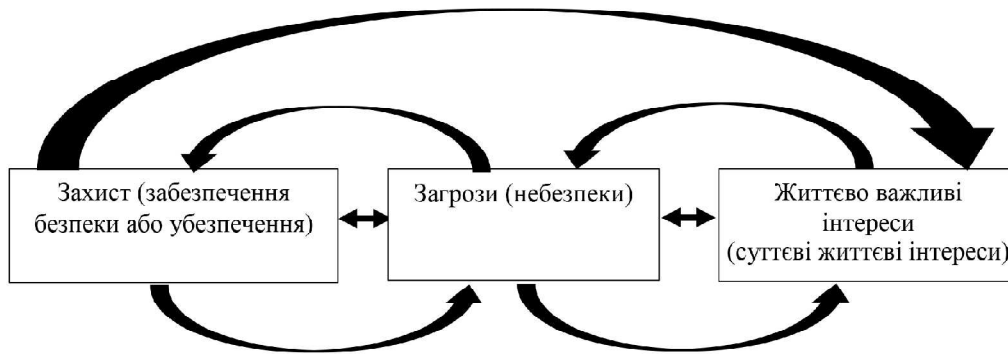


Рис. 1. Базова тріада елементів національної безпеки

Джерело: складено автором.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел із проблематики державного управління у сфері нацбезпеки, зокрема і щодо понять безпеки [1, 2], критичності у понятті безпеки інфраструктурних об'єктів [3, 4, 5, 6], захисту об'єктів критичної інфраструктури [7, 8], свідчить про досить ґрунтовне опрацювання даної проблеми ученими та експертним товариством. Вказаним питанням щодо регулюючого впливу у цій сфері функціонування критичної інфраструктури присвячено також низку законодавчих та нормативних документів України [9—14].

Водночас окремим питанням цієї важливої прикладної проблеми в умовах особливого періоду економіки внаслідок постійних викликів для суспільних процесів в національному господарстві, які спричинені військовими діями, руйнуванням, технічними проблемами та низці інших загроз, наразі з об'єктивних причин не приділено достатньої уваги. Ще недостатньо опрацьованими залишаються питання вироблення дієвих напрямів управління критично важливими об'єктами інфраструктури у контексті систематизації безпекових параметрів їх функціонування. Саме тому обрана тема дослідження залишається досить актуальною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення безпекових параметрів функціонування об'єктів критичної інфраструктури в умовах особливого періоду економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Критична інфраструктура є невід'ємною частиною економічної системи кожної країни, оскільки забезпечує основні потреби суспільства в енергії, транспорті, водопостачанні, зв'язку та інших важливих секторах. Нагальна потреба у її надійності та стабільності проявляється у необхідності забезпечення здатності економіки до функціонування та розвитку навіть у найскладніших умовах, таких як кризові ситуації, природні катастрофи, техногенні аварії, тероризм, військова агресія тощо.

Безпека є невід'ємною складовою якісного життя та однією з найголовніших цілей людського існування. Її важливість зумовлена постійною присутністю різноманітних загроз у природному та соціальному середо-

вищі. Небезпеки, що можуть загрожувати кожному, підкреслюють необхідність вжиття заходів для забезпечення особистої, суспільної, державної та інших форм безпеки.

У загальному розумінні небезпека — це потенційний ризик завдання шкоди або виникнення нещастя. Її можна охарактеризувати як можливі наслідки впливу негативних факторів на певні об'єкти. Небезпека може також описувати стан середовища (природного, економічного, політичного, соціального тощо), який характеризується ризиком шкоди через різкі зміни. Іноді небезпеку визначають як можливість втрати важливих властивостей або цілісності через незадоволення певних потреб [1, 2].

При аналізі поняття небезпеки слід пам'ятати, що мова йде про потенційну можливість виникнення проблем, а не про фактичні події. Ця обставина є важливою, оскільки в практиці іноді плутають небезпеку з її проявами. Небезпеки можуть реалізуватися і перетворюватися на різного роду негативні події, такі як стихійні лиха або аварії. Внаслідок цього виникають збитки та інші негативні наслідки, що можуть призвести до надзвичайних ситуацій різного масштабу в певних районах або територіях [7].

Теорія та практика національної безпеки базуються на аналізі тріади елементів (рис. 1).

Суттєві життєві інтереси охоплюють захист життя і здоров'я людей, а також охорону їхньої власності від надзвичайних ситуацій як у мирний, так і у військовий час, включаючи акти тероризму. У цьому контексті важливою складовою життєвих інтересів суспільства є запобігання надзвичайним та екстремальним ситуаціям, викликаним аваріями, природними катастрофами та катаклізмами, тероризмом, а також ризиками, пов'язаними з військовими діями.

Стосовно життєво важливих інтересів держави, варто відмітити, що до них належать:

- забезпечення ефективного захисту населення і критично важливих об'єктів на території України під час надзвичайних ситуацій та терористичних актів;
- захист і виживання населення в умовах війни;
- збереження об'єктів, що є критично необхідними для стабільного функціонування економіки та виживання людей [7].

Забезпечення безпеки передбачає реалізацію системи заходів і дій, що проводяться на державному, регіональному, територіальному та інших рівнях, спря-

Таблиця 1. Напрями державного регулювання критичної інфраструктури для забезпечення її стабільного функціонування в особливих умовах економіки

Напрямок регулювання	Основний зміст регулюючого впливу
Законодавче забезпечення створення, володіння, розпорядження та контролю за об'єктами критичної інфраструктури	Розробка та прийняття законів та нормативних актів, якими регулюються створення (будівництво), експлуатація, технічний супровід, модернізація основних об'єктів критичної інфраструктури
Запровадження та уніфікація стандартів безпеки	Визначення, встановлення та запровадження стандартів і вимог до безпеки експлуатації об'єктів критичної інфраструктури, що враховують різні види загроз (тероризм, техногенні аварії, природні катастрофи, військова агресія, кібератаки тощо)
Формування заходів захисту об'єктів критичної інфраструктури	Впровадження заходів технічного та організаційного захисту, включаючи системи моніторингу, резервування та регулярні планові перевірки технічного стану

Джерело: складено автором.

мованих на встановлення та підтримання стану захищеності населення і територій.

Основними завданнями державного управління у сфері забезпечення безпеки населення та відповідних об'єктів є: формування комплексу заходів правового, організаційного, технологічного, інженерно-технічного та іншого характеру та спрямування, орієнтованих на запобігання аваріям і катастрофам на потенційно небезпечних об'єктах, а також підготовка необхідних засобів для забезпечення реалізації цих заходів.

Звісно, що у питання критичності стосовно об'єктів, які забезпечують від загроз та ризиків життєдіяльність людей у суспільствах, виникає необхідним та доцільним створення відповідних об'єктів. Такі об'єкти за своєю сутністю стають критичними, про що доволі ґрунтовно відзначено у роботах [3—6], та обґрунтовано основними причинами їх убезпечення та захисту на рівні державної політики щодо національної безпеки [8, 10, 13].

Загалом, базові засади функціонування критичної інфраструктури на законодавчому рівні визначаються складовою національної безпеки та реалізується правовими та організаційними заходами створення та функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури. Так, в законодавстві України особливості формування та функціонування критичної інфраструктури, її об'єкти, основні сектори та напрями державного регулювання встановлені Законом України "Про критичну інфраструктуру" від 16 листопада 2021 року № 1882-IX [9].

Згідно з нормами Закону, "об'єкти критичної інфраструктури — об'єкти інфраструктури, системи, їх частини та їх сукупність, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам" [9].

Зазвичай до складові критичної інфраструктури розподіляють на чотири категорії критичності, найбільш критичні з яких охоплюють [3, 5]:

— енергетичні мережі та електростанції, що забезпечують постачання електроенергії промисловим підприємствам та домогосподарствам;

— водопостачання, водовідведення та санітарія, що забезпечують життєво важливі ресурси для населення та промисловості.

— транспортну інфраструктуру, яка забезпечує перевезення, які важливі для ефективності ринку;

— інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які є основою для електронної комунікації, банківських та фінансових трансакцій.

Для цих систем важливим є забезпечення стійкості, що вимагає постійного підтримання життєздатності, своєчасної модернізації та захисту їх від різноманітних загроз, внаслідок зовнішніх атак, техногенних аварій або природних катастроф [11, 14]. Наприклад, в умовах постійних обстрілів об'єктів енергетичної інфраструктури збільшується ризик відключень та перебоїв у лініях електро— та водопостачання, які можуть суттєво вплинути на стан інфраструктури, призвести до додаткових стихійних лих, екологічних катастроф і, відповідно, вплинути на життєздатність економіки країни.

Через низку напрямів впливу та підтримки за своїм економічним призначенням критична інфраструктура є ключовим каталізатором економічного зростання. Цьому є низка аргументів, які оприлюднювались у результатах попередніх досліджень автора, зокрема у [6]:

1) забезпечення промислового виробництва. Енергетичні мережі та транспортна інфраструктура є основою для виробництва та транспортування товарів і послуг. Без них ефективність промислових підприємств значно зменшується, що може призвести до втрати конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

2) забезпечення створення та надання життєво важливих послуг. Водопостачання та санітарія, електроенергія для опалення та освітлення, доступ до інтернету та інші комунікаційні послуги є необхідними для задоволення потреб населення і підтримки добробуту та рівня життя.

3) забезпечення залучення інвестицій та нових технологій в економіку. Наявність розвинутої мережі об'єктів критичної інфраструктури робить країну привабливішою для іноземних інвесторів і сприяє трансферу технологій, що сприяє інноваційному розвитку економіки.

Разом з тим, для забезпечення надійності та стійкості критичної інфраструктури важливу роль відіграє стабільність та дієздатність системи публічного управління. Саме на державні органи покладається відповідальність за розробку та впровадження відпові-

дного законодавства, стандартів безпеки та стратегій захисту таких об'єктів.

Серед основних напрямів державного регулювання критичної інфраструктури доцільно виділити декілька найбільш значущих, що здатні забезпечити належний стан об'єктів критичної інфраструктури в господарській системі країни (табл. 1).

Слід акцентувати, що відсутність регулярного технічного обслуговування та створення надійних систем аварійного управління може призвести до аварій, що мають значний вплив на економіку країни, а відтак спричиняють технічні проблеми та аварійні ситуації. Відсутність реагування на такі кризові ситуації та можливі загрози, пов'язані з недоліками у плануванні та координації реакції на їх появу можуть спричинити суттєве зростання матеріальних та людських втрат.

Важливу роль у забезпеченні ефективності та безпеки критичної інфраструктури наразі відіграє запровадження сучасних технологій управління та моніторингу. Серед відомих технологічних рішень у сфері функціонування критичної інфраструктури доцільно відмітити [6]:

- використання сенсорів і зв'язаних пристроїв для моніторингу стану інфраструктури в реальному часі — цифрові технології та інтернет речей (IoT);

- застосування штучного інтелекту (AI) для прогнозування можливих проблем і автоматизації процесів управління;

- використання географічних інформаційних систем (GIS) для візуалізації та аналізу географічних даних, що сприяє кращому управлінню ресурсами та плануванню розвитку.

Застосування вказаних технологій дає змогу покращити реакцію на аварійні ситуації, зменшити ризики і підвищити загальну надійність критичної інфраструктури.

Таким чином, проблеми відсутності контролю можуть призводити до серйозних наслідків, тому важливо активно розвивати і впроваджувати нові технології управління та моніторингу. Комплексний підхід до регулювання критичною інфраструктурою дозволить забезпечити стійкість і надійність її функціонування не лише у поточному періоді, але й збереже її життєздатною для майбутніх поколінь.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, підсумовуючи слід акцентувати на важливості переосмислення загроз, що виникають в умовах сучасних викликів та необхідність своєчасного розпізнавання передумов криз і катастроф. Ці аспекти стають ключовим завданням національної безпеки в умовах особливого періоду економіки.

Дослідження ролі критичної інфраструктури як основи економічної системи, дає змогу акцентувати критичну значимість інфраструктури для функціонування суспільства в кризових умовах. Особлива увага у цьому контексті має бути приділена заходам безпеки, формуванню стандартів та впровадженню технологічних рішень для підвищення стійкості функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Разом з тим, важливим для усвідомлення стає фактична недостатня ефективність контролю технічного стану критичної інфраструктури, що може призвести до серйозних наслідків для економіки та суспільства. Тому комплексний підхід до модернізації системи управління, включаючи використання сучасних технологій, таких як Інтернет речей та штучний інтелект сприятиме інтеграції новітніх технологій у систему захисту критичної інфраструктури та дасть змогу досягти стабільного розвитку суспільства в умовах особливого періоду економіки.

Література:

1. Безпека людини у надзвичайних ситуаціях: навч. посіб. / За ред. В. І. Голінка. Д.: Національний гірничий університет, 2011. 161 с.
2. Ситнік Г. П. Безпека як категорія і функція державного управління. Вісник Національної академії державного управління. 2004. № 1. С. 350—357.
3. Бобро Д. Г. Удосконалення методології ранжування об'єктів критичної інфраструктури та їх віднесення до критичної інфраструктури: аналітична записка. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/krutuchna_infra-a7636.pdf
4. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття "критична інфраструктура" з позицій національної безпеки України. БІЗНЕСІНФОРМ. 2022. № 12, С. 58—78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>
5. Томашук Я. (09.08.2022). Об'єкти критичної інфраструктури: детальний аналіз та відповіді на поширені питання. URL: <https://smarterbiz.com/blog/view/ob-yekti-kritichnoyi-infrastrukturi-detalny-analiz-ta-vidpovid-na-poshireni-pitannya/>
6. Плехотнюк Р. В. Базові засади функціонування об'єктів критичної інфраструктури в національному господарстві. Детермінанти відновлення та розвитку України. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 28 червня 2024 року). URL: https://doi.org/10.54929/conf_28_06_2024-06-04
7. Домарацький М. Б. Забезпечення безпеки та підвищення ефективності захисту критично важливих об'єктів на державному рівні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Вип. 14. С. 82—85. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5240—2019-14-16>
8. Кондратов С. І., Суходоля О. М. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки: аналіт. доп. / за ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2020. 28 с.
9. Закон України "Про критичну інфраструктуру" №1882-IX від 16.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
10. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" № 2163-VIII від 05.10.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/ed20171005#Text>
11. Закон "Про внесення змін до деяких законів України щодо формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури". №2684-IX від 18.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2684-20#n22>

12. Постанова КМУ "Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури" № 1109 від 09.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-n#Text>

13. Постанова КМУ "Про затвердження положення про єдину державну систему цивільного захисту" № 11 від 09.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-n#Text>

14. Постанова КМУ "Про затвердження Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків" № 92 від 18.02.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-n#Text>

References:

1. Holinka, V. I. (2011), Bezpeka liudyny u nadzvychainykh sytuatsiiakh [Human safety in emergency situations], Natsionalnyi hirnychiy universytet, Dnipro, Ukraine.

2. Sytnik, H. P. (2004), "Security as a category and function of public administration", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia, Vol. 1, pp. 350—357.

3. Bobro, D. H. (2016), "Improving the methodology for ranking critical infrastructure facilities and their classification as critical infrastructure: analytical note", available at: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/krutuchna_infra-a7636.pdf, (Accessed 10 September 2024).

4. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. (2022), "The essence of the concept of 'critical infrastructure' from the standpoint of national security of Ukraine", BUSINESSINFORM, Vol. 12, pp. 58—78, doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>

5. Tomashuk, Ya. (2022). "Critical infrastructure facilities: detailed analysis and answers to common questions", available at: <https://smarttender.biz/blog/view/ob-yekti-kritichnoyi-infrastrukturi-detalniy-analiza-vidpovidi-na-poshireni-pitannya/>, (Accessed 10 September 2024).

6. Plakhotniuk, R. V. (2024), "Basic principles of functioning of critical infrastructure objects in the national economy", Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii [Collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference], Research and educational innovation center for social transformations, Chernihiv, Ukraine, doi: https://doi.org/10.54929/conf_28_06_2024-06-04

7. Domaratskyi, M. B. (2019), "Ensuring security and improving the efficiency of protection of critical facilities at the state level", Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini, Vol. 14, pp. 82—85, doi: <https://doi.org/10.32843/2663-5240—2019-14-16>

8. Kondratov, S. I., and Sukhodolia, O. M. (2020), Derzhavna systema zakhystu krytychnoi infrastruktury v systemi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky: analit. dop [State System of Critical Infrastructure Protection in the System of National Security: analytical supplement], NISD, Kyiv, Ukraine.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On Critical Infrastructure", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (Accessed 10 September 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/ed20171005#Text> (Accessed 10 September 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Formation and Implementation of State Policy in the Field of Critical Infrastructure Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2684-20#n22> (Accessed 10 September 2024).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "Some Issues of Critical Infrastructure Objects", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-n#Text> (Accessed 10 September 2024).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "On Approval of the Regulation on the Unified State System of Civil Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-n#Text> (Accessed 10 September 2024).

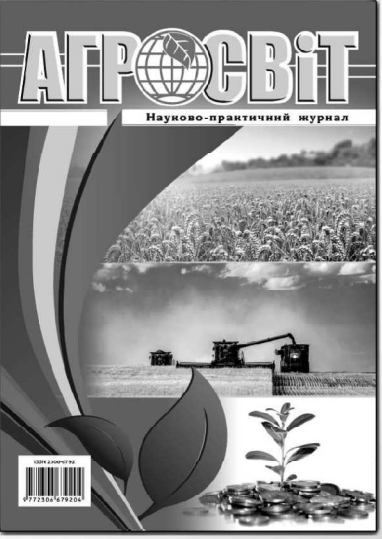
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On Approval of the Regulation on the Unified State System of Prevention, Response and Suppression of Terrorist Acts and Minimisation of Their Consequences", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-n#Text> (Accessed 10 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. В. Чернецький,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6914-4138>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.225

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

O. Chernetskyi,
Postgraduate student, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

CURRENT TRENDS OF DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITY BODIES

Досліджено вплив цифрових змін в сфері управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Розкрито основні досягнення НАДС в сфері цифровізації управління кадровим потенціалом. Акцентовано увагу на створенні Єдиного порталу вакансій державної служби для добору кадрів та визначено основне призначення цієї інформаційно-комунікаційної системи. Розглянуто впровадження програмного забезпечення інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в межах реформи державного управління, що покликана автоматизувати та оптимізувати процеси обробки інформації управління кадровим потенціалом в органах публічної влади, комплексне бачення кадрової ситуації. Охарактеризовано досягнуті результати впровадження системи HRMIS. Зазначено про позитивні сторони цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в частині впровадження інформаційної системи HRMIS, а також зроблено акцент на проблемних питаннях щодо використання цієї системи. З'ясовано, що більшість органів публічної влади не використовують сучасні інструменти управління кадровим потенціалом і професійне навчання, відсутній відповідний рівень професійних знань у сфері добору на посади в органи публічної влади персоналу. Акцентовано на важливості оптимізації застарілих процедур в управлінні кадровим потенціалом та необхідності сприяння у цьому процесі цифровізації. Охарактеризовано Портал управління знаннями для забезпечення професійного розвитку службовців органів публічної влади, акцентовано на ефективності порталу в умовах війни. Зазначено про важливість підвищення рівня цифрової компетентності службовців органів публічної влади для належного впровадження цифрових змін. Проведений аналіз системи "Трембіта" засвідчив про постійне зростання кількості його учасників, що стала важливим інструментом стійкості державної служби, забезпечивши оперативну обробку документів в умовах воєнного стану, зберігши багато важливої інформації. Визначено, що цифровізація управління кадровим потенціалом є необхідною умовою функціонування та подальшого розвитку органів публічної влади та зумовлює адаптуватися до швидких змін в цифровому середовищі, забезпечити ефективне управління кадровим потенціалом.

The influence of digital changes in the field of management of personnel potential of public authorities was studied. The main achievements of the NADS in the field of digitalization of human resources management are revealed. Attention was focused on the creation of the Unified Civil Service Vacancy Portal for personnel selection and the main purpose of this information and communication

system was determined. The implementation of human resources management information system software (HRMIS) within the scope of the public administration reform, which is designed to automate and optimize information processing processes of personnel management in public authorities, and a comprehensive vision of the personnel situation, is considered. The achieved results of the implementation of the HRMIS system are characterized. The positive aspects of the digitalization of the management of personnel potential of public authorities in the implementation of the HRMIS information system were noted, and the emphasis was placed on problematic issues related to the use of this system. It was found that the majority of public authorities do not use modern personnel management tools and professional training, there is no corresponding level of professional knowledge in the field of personnel selection for positions in public authorities. Emphasis is placed on the importance of optimizing outdated procedures in the management of personnel potential and the need to assist in this digitalization process. The Knowledge Management Portal to ensure the professional development of employees of public authorities is characterized, with an emphasis on the effectiveness of the portal in war conditions. The importance of increasing the level of digital competence of employees of public authorities for the proper implementation of digital changes was noted. The conducted analysis of the "Trembit" system testified to the constant growth of the number of its participants, which became an important tool for the stability of the civil service, ensuring the prompt processing of documents in the conditions of martial law, preserving a lot of important information. It was determined that the digitization of human resources management is a necessary condition for the functioning and further development of public authorities and requires adapting to rapid changes in the digital environment, ensuring effective management of human resources.

Ключові слова: цифровізація, управління кадровим потенціалом, персонал, органи публічної влади, цифрова трансформація, цифрові технології, державна служба.

Key words: digitization, management of personnel potential, personnel, public authorities, digital transformation, digital technologies, public service.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

На сьогодні успішний розвиток будь-якого органу публічної влади залежить від ефективності управління кадровим потенціалом. Однак, із появою нових цифрових технологій та прискореними темпами ринкових умов, управління кадровим потенціалом зумовлено в потребі постійного вдосконалення й адаптації до нових викликів. Після повномасштабного вторгнення російської федерації до України цифровізація управління кадровим потенціалом набула особливої актуальності, оскільки органи публічної влади вимушені були оперативно реагувати на надзвичайні зміни в публічно-управлінському середовищі, продовжувати свою роботу в умовах обставинах надзвичайного характеру, що визначається нестабільністю. Задля прилаштування до нових реалій й підготовки до випробувань у майбутньому, автоматизація HR процесів є необхідністю щодо всіх органів публічної влади. Таким чином, розуміння важливості зазначеного процесу вбачається актуальною і важливою умовою для забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади.

Цифровізація управління кадровим потенціалом відкриває широкі можливості задля підвищення ефективності діяльності кадрової служби й покращення та підвищення результатів діяльності всього органу публічної влади. Саме тому нині важливим та актуальним є враховувати й вдосконалювати наявні різноманітні цифрові технології (платформи).

Процеси цифровізації управлінської діяльності в Україні зумовлені прийняттям низки нормативно-правових документів, створена законодавча й інституційна база, які призначені для використання і впровадження нових інформаційних технологій. Однак не відчувається той масштабний прогрес, що б в повній мірі сприяв підвищенню результативності органів публічної влади за рахунок цифровізації, що й зумовлює актуальність даного дослідження для визначення сучасного стану та тенденцій розвитку даної сфери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика зазначеного дослідження є актуальною та зумовлює науковий інтерес в багатьох вітчизняних дослідників. Різні аспекти проблеми цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади вирішуються у наукових працях вітчизняних вчених, зокрема Н. Гончарук, О. Прудіус [2], О. Кравчук, І. Варіс, К. Рубель [9], І. Матвєєнко, Г. Панченко [10], І. Сопілко, В. Крутась [13], В. Ченцов, О. Бобровський [14], О. Шевченко, Ю. Гриньова, О. Гнатик [15] та інші. Зокрема, Н. Гончарук та О. Прудіус досліджують процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби України та визначають основні шляхи впровадження цифрових технологій в управління персоналом для його трансформації в HR державної служби [2]. О. Кравчук, І. Варіс і К. Рубель узагальнюють концептуальні аспекти й тенденції цифровізації HR бізнес-

процесів, а також формують концепт цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових HR технологій [9]. І. Матвєєнко та Г. Панченко присвятили дослідження процесу персоналу в системі державної служби в умовах цифровізації і визначили можливі шляхи стосовно його вдосконалення [10]. І. Сопілко та В. Крутась розкривають поняття і зміст трансформаційних процесів автоматизації та цифровізації управління персоналом (людськими ресурсами) на державній службі та визначають засадничі підходи до інтегративної інформаційної системи управління людськими ресурсами [13]. В. Ченцов та О. Бобровський розглядають концепції інформатизації, цифровізації та організації суспільної діяльності при здійсненні трансформаційних інтегрованих процесів змін при цифровізації державної діяльності, а також визначають змістовне наповнення парадигмальних змін в управлінні трансформаційними процесами при їх опануванні та імплементації в діяльність органів виконавчої влади [14].

Проте, зважаючи на значний доробок наукових праць, вони не охоплюють комплексно сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та потребують подальших наукових розвідок в цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних тенденцій розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, окресленні трансформаційних процесів впровадження цифрових технологій в досліджуваній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах трансформація процесів управлінської діяльності органів публічної влади, що впроваджують цифрові технології, набуває нових ритмів, хоча теоретико-методичне забезпечення їх проєктування та впровадження нині не має усталеного порядку визначення і технологій організаційного забезпечення. Цифровізація здійснюється переважно на основі діючих технологій управлінської діяльності, яка не спрямована на можливості їх довготривалого використання. Необхідно значне підвищення інноваційного змісту, форм, технологій трансформаційних процесів діяльності органів публічної влади на засадах їх парадигмальності сутності, а також здійснення одночасного інформаційних, цифрових та організаційних перетворень [14, с. 61].

Місією Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) ще в 2019 році було визначено створення функції HR на державній службі, а стратегія НАДС — посилення органів публічної влади через залучення нових керівників, створення функції HR, культурних трансформацій всередині організації та максимальна цифровізація застарілих механічних процесів [цит. за: 2, с. 19].

Відповідно, в сфері цифровізації серед основних досягнень НАДС є переведення HR-процесів в електронний формат — створення HELP DESK для кандидатів, Career-бот, Career.gov.ua, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua;

гарантування достойних умов стосовно професійного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування (Портал управління знаннями); посилення інституційної спроможності НАДС. Зокрема: 1) Career.gov.ua надає інформаційну підтримку користувачам і гарантує можливості фільтрації за категоріями ("А", "Б" і "В") та за регіонами (область, місто), візуальну зміну сторінки пошуку порталу; 2) інтеграція порталу вакансій Career.gov.ua зі Work.ua та Robota.ua окреслює надання даних з приводу актуальних вакансій з Career.gov.ua на Work.ua шляхом API (Application Programming Interface) — інтерфейсу програмування, який дозволяє ІТ-сервісам взаємодіяти між собою та отримувати доступ до інформації, а також здійснювати обмін даними; 3) CareerBot за категоріями посад ("А", "Б", "В") спрощує на державній службі пошук вакансій, надає змогу пошуку вакансії за шестизначним кодом вакансії / ключовим словом; 4) Портал управління знаннями надає провайдерам: долучати нові аудиторії споживачів освітніх послуг, виконувати неупереджений моніторинг якості послуг; для викладача — розширювати можливості співпраці, бути додатковим засобом для планування викладацької діяльності, формувати власний конкурентний рейтинг; для користувача — бути легким, зручним стосовно пошуку навчальних програм відповідно до потреб, наближати до місця проживання (роботи) освітні послуги, диференціювати підходи до навчання [2, с. 19—20].

Щодо впровадження цифровізації варто сфокусувати увагу на створенні Єдиного порталу вакансій державної служби (<https://career.gov.ua>). Наказом НАДС від 15 листопада 2022 року № 114-22 було затверджено Положення про Єдиний портал вакансій державної служби [12], який встановлює призначення, структуру, функції, а також інформаційні та комунікаційні можливості цього порталу.

Єдиний портал вакансій є інформаційно-комунікаційною системою, яка призначена для розміщення актуальних вакансій посад державної служби, на які оголошено конкурси, пошуку вакансій, подання інформації щодо участі в конкурсі, обробки поданої інформації для участі в конкурсі й проходження тестування та оприлюднення результатів конкурсу.

Єдиний портал вакансій, адміністратор якого є НАДС, забезпечує адміністрування, функціонування й експлуатацію цього порталу, його інформаційну підтримку та розвиток, можливість електронної взаємодії порталу з іншими інформаційними системами й вебпорталами.

Отже, зазначений портал спрямований на пошук інформації щодо роботи у відповідності до регіону, галузі або напряму, очікуваного рівня заробітної плати. На порталі з'являються нові вакансії в режимі реального часу та є максимально актуальними.

Модернізація Єдиного порталу вакансій на державній службі буде сприяти добору кадрів на засадах професійних компетентностей кандидатів та розвитку кадрової політики на державній службі, й тим самим дасть змогу підвищити прозорість та підзвітність. Функціонал Порталу буде поступово розширюватися для забезпечення добору кадрів в органах місцевого самоврядування [11, с. 52].

НАДС на початку 2018 року було впроваджено програмне забезпечення інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), а також були розроблені функціональні та інституційні вимоги стосовно самої системи, її архітектури, підготовлена відповідна технічна й тендерна документація.

За умов цифровізації держави функціонування єдиної бази даних державних службовців, інших працівників органів публічної влади дасть змогу автоматизувати й оптимізувати процеси управління кадровим потенціалом в органах публічної влади та поліпшити процедури підготовки рішень стосовно кадрових питань/особового складу, своєчасно й ефективно здійснювати моніторинг результативності діяльності органів публічної влади щодо питань управління кадровим потенціалом [13, с. 87].

Сьогодні управління кадровим потенціалом за допомогою HRMIS відбувається шляхом доступності, швидкості, достовірності, повноти, багатоваріантності та надійності обліку звітної/довідкової інформації у сфері державної служби відкрито та прозоро. Надання доступу службовцям органів публічної влади до сервісів підготовки рішень стосовно кадрових питань, особового складу встановлено через електронний кабінет користувача [13, с. 87].

Слід зазначити, що НАДС стало першим органом публічної влади в Україні, де розпочали використовувати цю підсистему стосовно повного циклу нарахування заробітної плати, інших виплат та для звітності.

Ця система, що впроваджується у рамках реформи державного управління, дає можливість здійснювати автоматизацію процесу обробки інформації стосовно персоналу, надає цілісне бачення кадрової обстановки безпосередньому керівнику, що зумовлює до прийняття рішення в інформаційній системі управління людськими ресурсами. Саме тому, відповідна кадрова документація (особові картки державних службовців, заяви, довідки та інше), яка стосується питань кадрового потенціалу ведеться в електронній системі, що беззаперечно є досить зручним форматом для усіх фахівців НАДС.

Як слушно зазначається, "...цей процес надзвичайно перспективний для держави, а сам HRMIS — кроком до запровадження цифрової державної служби в Україні ... цей проєкт посилює національну безпеку країни. В умовах знищеної управлінської інфраструктури ця система має стати основою глобального ІТ-проєкту з запровадження в Україні цифрової державної служби" [1].

У 2021 році в напрямі цифровізації були досягнуті наступні результати. НАДС у співпраці з центральними органами виконавчої влади продовжила впровадження системи HRMIS. Відповідно, станом на кінець 2021 року до цієї системи було підключено 86 чи 83% центральних органів виконавчої влади, а інформація про 21 757 (<15% від загальної кількості посад державної служби) посад державної служби внесена була та використовується системою [5, с. 9].

Важливим є створення професійної державної служби, яка є фундаментом ефективного державного управління. Наближення системи управління людськими ресурсами на державній службі до принципів державного

управління SIGMA вважається одним із пріоритетних завдань реформування державного управління. Основними проблемними питаннями стосовно функціонування державної служби та управління кадровим потенціалом органів публічної влади в Україні на сьогодні залишаються: а) відсутність повноцінної автоматизованої інформаційної системи, яка б надала змогу мати оперативні статистичні дані стосовно стану управління кадровим потенціалом; б) низький рівень мотивації та відповідальності за результати своєї діяльності між службовцями органів публічної влади; в) існуюча процедура щодо конкурсного відбору на посади державної служби залишається недовершеною. Більшість органів публічної влади не використовують сучасні інструменти управління кадровим потенціалом й професійне навчання, відсутній відповідний рівень професійних знань у сфері добору на посади в органи публічної влади персоналу. Разом з тим, важливим вбачається питання оплати праці, з огляду на реформу в цьому питанні, яка на сьогодні є незавершеною та спричиняє невдоволеність поміж персоналу, має негативний вплив щодо залучення до роботи на посади державної служби. Не втрачає своєї актуальності й питання кваліфікації посад і перспективи кар'єрного зростання службовців у органах публічної влади.

Основними завданнями реалізації Стратегії реформування державного управління в аспекті державної служби та управління людськими ресурсами є: по-перше, забезпечення підвищення ефективності та прозорості державної служби шляхом автоматизації процесів, систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; по-друге, впровадження сучасної гнучкої, цілісної і мобільної системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка направлена на розвиток компетентностей, що є необхідними для професійного розвитку державних службовців.

До основних досягнень управління кадровим потенціалом слід віднести наступні: адаптовано процедуру проведення на посади державної служби конкурсів з приводу умов соціального дистанціювання; забезпечено максимальну прозорість доступу до інформації щодо конкурсів на посади державної служби — частка тих вакансій, що розміщувалися на Єдиному порталі вакансій державної служби (career.gov.ua) на кінець 2021 року складала 100% [5, с. 24].

У Звіті про виконання Стратегії реформування державного управління України зазначено, що станом на 20 грудня 2021 року до HRMIS було підключено 86 органів публічної влади (міністерства, центральні органи виконавчої влади, їх територіальні підрозділи) та внесено 21750 особистих карток працівників. Також було здійснено проведення навчання щодо роботи з підсистемами "Штат і персонал", "Зарплата та табель", а також "Кабінет Самообслуговування" для представників 103 органів публічної влади. Таким чином, навчання щодо застосування інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади було здійснено в повному обсязі щодо першої фази впровадження [5, с. 24].

У межах виконання Стратегії реформування державного управління було створено підсистему "Публічний портал", що була направлена на забезпечення відкритого доступу для всіх громадян до статистичних даних, що зв'язані з інформаційною системою управління людськими ресурсами на державній службі [5, с. 26].

У 2022 році було продовжено впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах влади, зокрема: станом на 31 грудня 2022 року було підключено 111 органів публічної влади й внесено інформацію про 23 800 працівників [6]; підписано 588 договорів з органами публічної влади щодо надання доступу (підключення) до HRMIS [7, с. 31].

Отже, важливим кроком стало створення системи HRMIS, яка почала працювати з 31 березня 2021 року. Означена система містить кілька модулів і дозволяє звітування в режимі реального часу. Існування всеохоплюючих високоякісних кадрових даних посідає важливе місце для ефективного управління державною службою і кадровим потенціалом та ухвалення обґрунтованих рішень не лише на центральному рівні, але й на рівні інших органів, а також сприяє підвищенню прозорості та підзвітності.

На сьогодні варто констатувати, що зазначеною системою користується незначна частина органів публічної влади, оскільки вона не є обов'язковою. Визначена в Стратегії реформування державного управління ціль полягала в тому, щоб до кінця 2023 року 50% усіх установ почали використовувати HRMIS. Небажання органів публічної влади впроваджувати означену систему обмежує доступність та прозорість інформації й заважає обґрунтованому управлінню державною службою, у тому числі також і стратегічному кадровому плануванню. Зважаючи на те, що HRMIS не інтегровано з системами розрахунку заробітної плати, це зумовлює до відсутності прозорості та затримки стосовно одержання даних про оплату праці. Це стає й перешкодою щодо надання оцінки впливів різних сценаріїв у контексті поточної реформи оплати праці. Зрештою, вести окремі системи управління персоналом не вбачається рентабельним [4, с. 90].

Впровадження HRMIS в органах публічної влади станом на 1 січня 2024 року, відповідно до інформації НАДС [3], становила 762 організації в системі та 39665 державних службовців в цій системі.

До позитивних аспектів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, в частині впровадження інформаційної системи HRMIS відносять наступні:

- "узагальнення інформації щодо людських ресурсів між усіма органами публічної влади;
- "підвищення продуктивності робочого процесу через швидку обробку даних;
- "покращення показників ефективності та результативності діяльності органів публічної влади;
- "вдосконалення робочих процесів і процедур, що дадуть змогу більше часу займатися стратегічними завданнями аналізу та планування;
- "покращення процесу прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи;
- "підвищення продуктивності та мотивації;
- "забезпечення електронним обміном інформацією між органами публічної влади [13, с. 88].

Поміж цим постають й проблемні питання щодо використання HRMIS, адже не вистачає відповідної підготовки службовців органів публічної влади, які б мали відповідний рівень знань для впровадження нової інформаційної системи, а також навиків щодо її використання, обслуговування. Відсутність досконалої правової бази, що регулює в органах публічної влади цю сферу також слугує гальмівною перешкодою [13, с. 89].

Як відзначають І.Сопілко та В.Крутась, не може будь-яка інформаційна система запрацювати без баз даних, й саме тому має бути створена єдина база даних державних службовців та інших працівників органів публічної влади, після чого можна буде впроваджувати процеси автоматизації оброблення даних, моніторингу, електронної взаємодії тощо. Поміж тим, як підкреслюють науковці, не може лишатися поза увагою і навчання державних службовців кадрових служб та оволодіння ними необхідними знаннями/навичками стосовно використання інтегрованої системи управління людськими ресурсами. Для цього необхідним є сформувати концептуальні вимоги стосовно єдиної системи навчання та контролю знань за умов роботи із HRMIS. Впровадження та супровід цієї системи потребує розробки технічних завдань для міжвідомчих робочих груп, забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом органів публічної влади [13, с. 88].

Зважаючи на перебування України в умовах війни, відбудова та відновлення держави вимагатиме значного розвитку потенціалу державної служби, а наявність точних кадрових даних буде ключовим елементом. Важливим є оптимізація застарілих процедур в державній службі та саме цифровізація буде цьому процесу сприяти. В практичному аспекті цифровізація передбачає перетворення паперових операцій у сфері управління кадровим потенціалом на цифрові. Цифровізація необхідна для доповнення реформи оплати праці державних службовців, яке буде спиратися на точні дані та єдину систему стосовно нарахування заробітної плати [11, с. 51].

Слід зазначити й про те, що нещодавно Кабінет Міністрів України почав роботу над використанням послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг "Дія" для державних службовців, що надасть можливість використовувати зручні сервіси та можливості Єдиного державного вебпорталу електронних послуг "Дія" для ідентифікації державних службовців, а також обміну робочою інформацією між ними [11, с. 52].

Погоджуючись із твердженням науковців дефініції "цифровізація управління кадровим потенціалом в органах публічної влади" як переходом органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами, слід сконцентрувати увагу на тому, що з збільшенням масштабів розвитку цифрових технологій і впровадженням інноваційних рішень у всіх сферах публічного управління, зумовлюється потреба щодо підвищенні якості підготовки державних службовців задля створення можливостей удосконалення системи державної служби згідно реалій сьогодення повноцінного функціонування цифрової держави. Зважаючи на високий рівень використання цифрових технологій у повсякденній управлінській діяльності державних службовців та зважаючи на те, що сучасні ІТ-технології постають щоразу

складнішими та розвиваються досить швидкими темпами, постає нагальною вимога з підвищення на постійній основі рівня власної цифрової компетентності державними службовцями для належного впровадження цифрових змін, які включає в себе не лише вміння в професійній діяльності застосовувати комп'ютерні засоби, проте й відповідати викликам кібер-ризиків, зберігати конфіденційні дані, уникати небезпек в цифровому просторі, вміти ефективно впроваджувати електронні послуги й розв'язувати проблемні ситуації через цифрові технології [10, с. 163—164].

Портал управління знаннями було створено для забезпечення професійного розвитку державних службовців й голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників/заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування.

Портал засвідчив свою ефективність й актуальність в умовах війни. Відповідно, станом на кінець 2022 року було зареєстровано 130 провайдерів освітніх послуг й 50 000+ зареєстрованих користувачів [6, с. 15].

НАДС вирішило проблеми в управлінні постраждалими від конфлікту територіями створивши "резерв відновлення" для забезпечення працівниками військових адміністрацій на деокупованих територіях. ІТ-система буде співставляти включених у резерв з необхідними потребами у персоналі [4, с. 111].

Система "Трембіта" надає можливість органам публічної влади вибудовувати міжвідомчі безпечні інформаційні взаємодії через інтернет шляхом обміну електронними повідомленнями між їх інформаційними системами.

У період повномасштабного вторгнення рф в Україну "Трембіта" також стала важливим інструментом стійкості державної служби та забезпечила оперативну обробку документів й заявок, які є вкрай важливим в умовах режиму воєнного стану. Платформа також допомогла зберегти багато актуальної, важливої інформації, яка б могла бути втраченою.

Аналіз свідчить про постійне зростання кількості учасників системи "Трембіта" та ріст кількості опублікованих вебсервісів й побудованих електронних інформаційних взаємодій. Разом з цим, кількість транзакцій у IV кварталі 2022 року й I кварталі 2023 року значно зросла у порівнянні з показниками II та III кварталів 2022 року, що були низькими у зв'язку з активними воєнними діями рф на території України. Відповідно, кількість транзакцій в I кварталі 2023 року зросла в 2,3 рази від показника попереднього кварталу [16].

Відповідно до квартального звіту з впровадження та розвитку системи "Трембіти" станом на 30 вересня 2023 року [8] учасниками платформи є 210 органів публічної влади, а до системи підключено 86 електронних інформаційних ресурсів, яких за III квартал стало на три більше.

Виклики, зумовлені пандемією та повномасштабним вторгненням потребують переосмислення підходів до управління кадровим потенціалом органів публічної влади, вибудовування їх за новими принципами, підлаштовуватися під сучасні реалії та потреби, впроваджуючи нові сучасні цифрові технології, посилюючи тим самим процес цифровізації.

Зростання складності управління кадровим потенціалом органів влади здійснюється через ускладнення уп-

равлінської діяльності в зв'язку з процесами інформатизації та цифровізації; персонал вважається найбільш складним об'єктом управління; внаслідок постійної й різкої зміни системи цінностей працівників, що пов'язано з адміністративними, економічними й загальнополітичними реформами суспільства. У цих умовах відбувається зміна парадигми управління кадровим потенціалом органів управління, змінюється система цілей управління кадровим потенціалом, а також ускладнюється система взаємодії суб'єкта й об'єкта управління [15, с. 57].

Загалом цифровізація управління кадровим потенціалом дозволяє підвищити його ефективність, покращити комунікаційну складову, залучати та розвивати талановитих працівників, адаптуватися до швидких змін в умовах сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій (інструментів) управління кадровим потенціалом постає основним фактором успіху для органів публічної влади у сучасному мінливому середовищі.

Цифровізація управління кадровим потенціалом є необхідною умовою щодо функціонування та подальшого розвитку органів публічної влади, адже надає можливість адаптуватися до швидкісних змін, забезпечити ефективне управління кадровим потенціалом і створити конкурентну перевагу для органів публічної влади. Ключовими способами цифровізації HR процесів є використання соціальних мереж, штучного інтелекту, комунікаційних ботів, хмарних технологій, HR систем, Big Data й віртуальної реальності. Цифровізація окреслює рушійний підхід до впровадження цифрових технологій й інструментів для покращення ефективності, а також оптимізації та автоматизації персоналу.

Цифровізацію управління кадровим потенціалом можна визначити як стратегічний підхід стосовно впровадження цифрових технологій задля ефективності, оптимізації управління в органах публічної влади. Цей підхід вибудовується на застосуванні широкого спектру цифрових рішень, передусім автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, аналітика даних, електронне навчання та інші інноваційні технології. Саме тому основні принципи концепту цифровізації управління кадровим потенціалом полягатимуть у наступному:

- автоматизація процесів та впровадження цифрових HRM систем дає можливість автоматизувати щоденні завдання (найм, ведення кадрової документації, оброблення заявок на відпустку, оплата заробітної плати), що значно зменшує ризик помилки й сприяє підвищенню ефективності, звільняє час для стратегічного менеджменту персоналу;

- використання аналітичних інструментів і штучного інтелекту дає змогу аналізувати великі обсяги даних стосовно персоналу, виявляти напрямки, встановлювати ключові навички, прогнозувати плінність, забезпечувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку персоналу, оптимізувати стратегію розвитку персоналу;

- цифрові технології надають можливість створювати ефективні системи електронного навчання (включаючи вебінари, мобільні додатки, онлайн-курси) й інші інтерактивні інструменти, що справляє позитивний вплив стосовно постійної самоосвіти та розвитку навичок, забезпечує доступність навчальних матеріалів для працівників у будь-який зручний для них час;

— використання аналітичних систем для аналізу даних щодо робочої сили дозволяє оцінювати вплив управлінських рішень на результативність персоналу та вимірювати продуктивність, а також прогнозувати майбутні потреби з приводу персоналу; допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрів та розподілу ресурсів, управління продуктивністю;

— цифрові технології сприяють впровадженню віддаленої роботи та забезпечують ефективну комунікацію/співробітництво між відділами (управліннями); інструменти для спільної роботи, відео-конференції, чати, проєктні платформи допомагають зберегти зв'язок та координацію між віддаленими працівниками;

— з огляду на застосування цифрових технологій та збільшення обміну даними, захист конфіденційної інформації та дотримання положень безпеки постають надзвичайно актуальними й важливими; органи публічної влади повинні приділяти достатній рівень уваги захисту даних та використовувати надійні системи шифрування (захисту) стосовно забезпечення приватності своїх працівників [9].

Таким чином, аналіз сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади засвідчує, що в сучасних надзвичайних умовах позитивним виявилось впровадження цифрових технологій (HRMIS, портал вакансій, системи трембіта та ін.), проте цього недостатньо, зважаючи на швидкість розвитку інформаційних цифрових технологій. Потрібен комплексний підхід до впровадження цифровізації управління кадровим потенціалом, адже від цього залежить подальший розвиток та розбудова не лише інституту державної служби, а й всієї держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження надає можливість зазначити про впровадження управління кадровим потенціалом наступним цифрових інструментів, що пов'язані з цифровізацією HR функцій в публічному управлінні: а) запущено Єдиний портал вакансій на державній службі, що працював до початку воєнного стану, мав єдине вікно щодо пошуку й подання заявок всіма кандидатами на посади державної служби. Проте, з початком повномасштабного вторгнення РФ його роботу було призупинено. Зважаючи на функціональність, взаємодію з різними реєстрами та системами портал потребує модернізації; б) розроблено та запущено інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS) як основний інструмент щодо цифровізації функцій управління кадровим потенціалом на державній службі, в тому числі й для нарахування заробітної плати; в) розпочато роботу над використанням послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг "Дія" для службовців органів публічної влади, що дозволить використовувати зручні сервіси та можливості для ідентифікації державних службовців й обміну робочою інформацією між ними.

Важливим інструментом стійкості державної служби в умовах сучасних безпекових викликів стала система "Трембіта", що забезпечила оперативну обробку документів і заявок, що були надзвичайно важливі в

умовах воєнного стану. Платформа допомогла зберегти багато цінної інформації в умовах війни.

Важливим напрямом визначено оптимізацію та автоматизацію застарілих процедур для розвитку кадрового потенціалу, що буде сприяти цифровізації. Необхідність цифровізації вбачається для доповнення реформи оплати праці державних службовців, що буде спиратися на точні дані та єдину систему нарахування заробітної плати.

Збільшенням масштабів розвитку цифрових технологій та впровадженням інноваційних рішень в усіх сферах публічного управління зумовлює нагальну потребу в підвищенні якості підготовки службовців органів публічної влади, постійного підвищення рівня цифрової компетентності для впровадження цифрових змін, ефективного вирішення завдань за допомогою цифрових технологій.

Подальшими науковими розвідками передбачається дослідження напрямів удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Література:

1. Алюшина Н. HRMIS — крок до цифрової державної служби в Україні. Національне агентство України з питань державної служби. 8 квітня 2022 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-služhbi-v-ukrayini> (дата звернення: 15.07.2024).
2. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. Т. 10. № 5. 2022. С. 16—24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>
3. Державна служба в Україні. Офіц. сайт: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/> (дата звернення: 06.07.2024).
4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління грудень 2023 року. 2023. 219 с. URL: <https://sigma-web.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf>
5. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. 2021. 92 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf
6. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. 2022. 68 с. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf
7. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. Україна-Європа. 2022. 102 с. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik-2.pdf
8. Квартальний звіт про впровадження та розвиток системи Трембіта (станом на 30 вересня 2023 року). EU4DigitalUA. 19.10.2023. URL: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2023-roku/>

9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 12. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

10. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. Наукові перспективи. № 9 (27). 2022. С. 157—170.

11. План для Ukraine Facility 2024-2027. 2024. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

12. Про затвердження Положення про Єдиний портал вакансій державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 листопада 2022 р. № 114-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-22#Text>

13. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Юридичний вісник. № 1 (62). 2022. С. 85—90. DOI: 10.18372/2307-9061.62.16486

14. Ченцов В. В., Бобровський О. І. Парадигма цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (37). 2023. С. 59—70.

15. Шевченко О. О., Гриньова Ю. І., Гнатик О. П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрові забезпечення та фінансові аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 31. 2022. С. 55—59.

16. Trembita.gov.ua — звіт за 1-й квартал 2023 року. EU4DigitalUA. 19.05.2023. URL: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2023-roku/>.

17. Chorna, Olga, et al. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 2023, 8.5: 90.

References:

1. Aliushyna, N. (2022), "HRMIS is a step towards digital public service in Ukraine", Government portal, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliyalyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini> (Accessed: 15.07.2024).

2. Honcharuk, N., & Prudyus, O. (2022), "Human resources management of the civil service of Ukraine in conditions of digitization", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 10, no. 5, pp. 16—24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>.

3. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), available at: <https://public.nads.gov.ua/> (Accessed: 06.07.2024).

4. OECD/SIGMA (2023), "Assessment of compliance with the Principles of Public Administration of December 2023", available at: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf> (Accessed 15 July 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Report on the implementation in 2021 of the State Administration

Reform Strategy of Ukraine", available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf (Accessed 15 July 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Report on the implementation in 2022 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine", available at: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (Accessed 15 July 2024).

7. EU-UA (2022), "Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2022", Ukraina-Yevropa, available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik-2.pdf (Accessed 15 July 2024).

8. EU4DigitalUA (2023), "Quarterly report on the implementation and development of the Trembit system", EU4DigitalUA, available at: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2023-roku/> (Accessed 15 July 2024).

9. Kravchuk, O. I., and Varis, I. O., and Rubel, K. O. (2024). "Digitization of personnel management: conceptual aspects and trends", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 12, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> (Accessed 15 July 2024). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

10. Matvieienko, I. V., and Panchenko, H. O. (2022). "Personnel management in the civil service system of Ukraine in conditions of digitalization", Naukovi perspektyvy, vol. 9(27), pp. 157-170.

11. Ukraine Facility (2024), "Plan for Ukraine Facility 2024—2027", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (Accessed 15 July 2024).

12. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022), Order "On the approval of the Regulation on the Unified portal of civil service vacancies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-22#Text> (Accessed 15 July 2024).

13. Sopilko, I. M., and Krutas, V. O. (2022), "Automation and digitization of personnel management processes in the civil service", Yurydychnyi visnyk. vol. 1 (62), pp. 85—90. DOI: 10.18372/2307-9061.62.16486.

14. Chentsov, V. V., and Bobrovskiy, O. I. (2023), "Paradigm of digital transformation of activities of executive authorities", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2 (37), pp. 59—70.

15. Shevchenko, O. O., Hrynova, Yu. I., and Hnatyk, O. P. (2022), "Modernization of public administration in the conditions of reform: human resources and financial aspects", Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini, vol. 31, pp. 55—59.

16. EU4DigitalUA (2023), "Trembita.gov.ua — report for the 1st quarter of 2023", available at: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2023-roku/> (Accessed 15 July 2024).

17. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023), "Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management", International Journal of Professional Business Review, vol. 8 (5), 90.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.

І. В. Кухар,
аспірант навчально-наукового виробничого центру,
Національного університету цивільного захисту України, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2525-3684>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.233

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

I. Kukhar,
PhD student of Training, Research and Production Center,
National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv

FEATURES OF THE CURRENT STATE POLICY OF UKRAINE IN THE FIELD OF HEALTH CARE

В статті досліджені особливості сучасної державної політики України у сфері охорони здоров'я. Йдеться про безпосереднє створення концептуальних основ системи гарантій прав і свобод людини і громадянина в цілому, і безпосередньо гарантій права людини на охорону здоров'я.

Загальновизнаним стало розуміння "здоров'я", як абсолютній цінності людини. Даність зумовила сучасне засадниче його значення для усієї системи загальнолюдських цінностей і його ролі в реалізації людиною своїх прав і свобод. При цьому, такими ціннісними категоріями виступають не лише біологічний стан людини, але і соціальні умови громадського життя. В цілому, критерії якості здоров'я людини стали джерелом і обґрунтуванням формування сучасних стандартів рівня суспільства. Йдеться про життєво важливі параметри відповідності місця існування людини з її індивідуальними потребами.

Виходячи з того, що зв'язку суспільства, держави і індивіда в їх економічному, політичному, соціальному прояві є взаємозалежними і взаємновпливаючими, то рівень забезпеченості права людини на охорону здоров'я і медичну допомогу виступає індикатором цих процесів і відбиває їх особливості в конкретних умовах і в конкретних історичних подіях.

Визнаючи взаємозалежний і взаємновпливаючий зв'язок суспільства, держави і індивіда в їх економічному, політичному, соціальному прояві, рівень забезпеченості права людини на охорону здоров'я і медичну допомогу, виступає індикатором цих процесів, що відбиває їх особливості в конкретних умовах, і в конкретних історичних події.

При цьому, якість забезпечення права на охорону здоров'я і медичну допомогу істотно варіює в часі і просторі. Йдеться про закономірність залежності показників громадського здоров'я від рівня економічного розвитку конкретної території проживання людини. Великою мірою громадське здоров'я залежить від медико-демографічній обстановки сформованої політичними і соціально-економічними умовами держави і суспільства, а їх позитивні або негативні зміни є реакцією на зміни політичній, економічній, соціальній обстановці в країні.

В той же час, обумовлювані якісно нові зв'язки людини, суспільства і держави, у сфері охорони здоров'я впливають на зміну і самого статусу людини. Його статичне положення носія прав і свобод, споживача створюваного державою механізму їх забезпечення і захисту, переходить в активне положення цього статусу. У людини формується обов'язок по відношенню до своїх прав, виробляється відповідальність за їх реалізацію і захист. Сама людина стає активним суб'єктом забезпечення і задоволення своїх прав і свобод.

The article examines the peculiarities of the modern state policy of Ukraine in the field of health care. It is about the direct creation of the conceptual foundations of the system of guarantees of the rights and freedoms of a person and the citizen as a whole, and directly the guarantees of the human right to health care.

The understanding of "health" as the absolute value of a person has become universally recognized. This fact determined its modern fundamental importance for the entire system of universal human values and its role in the realization by man of his rights and freedoms. At the same time, such value categories are not only the biological state of a person, but also the social conditions of public life. In general, the criteria of the quality of human health became the source and justification for the formation of modern standards at the level of society. It is about the vital parameters of matching a person's place of residence with his individual needs.

Based on the fact that the relationship between society, the state and the individual in their economic, political, and social manifestations are interdependent and mutually influencing, the level of provision of the human right to health care and medical care acts as an indicator of these processes and reflects their peculiarities in specific conditions and in specific historical events.

Recognizing the interdependent and mutually influencing relationship of society, the state and the individual in their economic, political, social manifestation, the level of provision of the human right to health care and medical care acts as an indicator of these processes, which reflects their peculiarities in specific conditions and in specific historical events.

At the same time, the quality of ensuring the right to health care and medical care varies significantly in time and space. It is about the regularity of the dependence of public health indicators on the level of economic development of a specific area of human residence. To a large extent, public health depends on the medico-demographic situation formed by the political and socio-economic conditions of the state and society, and their positive or negative changes are a reaction to changes in the political, economic, and social situation in the country.

At the same time, qualitatively new relations between man, society and the state in the field of health care affect the change of the status of man itself. His static position of the bearer of rights and freedoms, the consumer of the mechanism of their provision and protection created by the state, turns into an active position of this status. A person develops a duty in relation to his rights, develops responsibility for their implementation and protection. The person himself becomes an active subject of ensuring and satisfying his rights and freedoms.

Ключові слова: державне регулювання, державна політика, державні механізми, охорона здоров'я, право на охорону здоров'я, соціальна політика.

Key words: state regulation, state policy, state mechanisms, health care, right to health care, social policy.

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

Успішне вирішення соціально-економічних та політичних проблем розвитку України, напружений процес оновлення всіх сфер життєдіяльності нашого суспільства на засадах демократизму великою мірою залежить від зваженої, науково обгрунтованої державної політики. Державна політика України в галузі охорони здоров'я — це комплекс прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо збереження та зміцнення фізичного і психічного здоров'я та соціального благополуччя населення держави як найважливішої складової її національного багатства шляхом реалі-

зації сукупності політичних, організаційних, економічних, правових, соціальних, культурних, наукових та медичних заходів з метою збереження генофонду української нації, її гуманітарного потенціалу та врахування вимог нинішнього і майбутніх поколінь, в інтересах як конкретної людини (особистості), так і суспільства в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми державного управління, зокрема, в сфері охорони здоров'я досліджують вчені В.Б. Дейч, Г.В. Атаманчук, А.Ф. Мельник, Н.Н. Нижник, М.М. Білінська. Але аналіз науково-теоретичних праць згаданих вище вчених дав змогу дійти висновку, що існують проблемні

питання, які потребують уточнення. Зазначені аспекти державного управління зумовлюють наукові пошуки визначення пріоритетних напрямів державної політики саме у цій надзвичайно важливій для суспільства сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є висвітлення особливостей сучасної державної політики України у сфері охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток сучасних суспільно-правових стосунків характеризується все більшою увагою до прав і свобод людини, визнанні їх виняткової цінності, природності і невід'ємності, відповідності людській природі.

Проте, якщо проголошення і юридизація засадничих прав і свобод людини і громадянина, формування фундаментальних основ їх забезпечення стали політико-правовою реальністю, то положення відносно їх повного забезпечення ще далекі від рівня декларативних. При цьому, по існуючій в міжнародно-правовій практиці точки зору, законодавче визначення прав і свобод людини не є абсолютно реальною основою їх реалізації. Для цього потрібно ряд умов, найважливіші з яких зводяться до реального забезпечення прав і свобод людини, як певної дієвої системи заходів політичного, економічного, правового, соціально-культурного, наукового і іншого характеру. Інтереси особи вимагають повного і усеосяжного забезпечення конституційних прав і свобод, створення середовища її особистої безпеки, в поступальному підвищенні якості і рівня життя. При цьому, ця система заходів, як певна сукупність збалансованих інтересів особи, суспільства і держави, ставить перед собою мету задоволення не лише потреб і інтересів особи, але і одночасно відстоювання і захист інтересів держави і суспільства в цілому.

Так в "Стратегії національної безпеки України" національними інтересами і стратегічними національними пріоритетами, в одному ряду зі зміцненням оборони країни, зміцненням національної злагоди, політичної і соціальної стабільності, розвитком демократичних інститутів, визначено "підвищення якості життя, зміцнення здоров'я населення, забезпечення стабільного демографічного розвитку країни" [2, с. 149].

Сучасна наука, вивчаючи теоретико-правову спадщину і сучасну правову реальність, цілком справедливо сформулювала ті витоки, які сформували нинішній правовий стан людини, характер держави, її взаємовідносини з громадянами. Йдеться про визнання і прийняття прав людини, як ціннісної системи матеріальних і духовних благ, без яких неможливі нормальна життєдіяльність людини, вільний вибір і самовизначення, реалізація цивільних інтересів. Метою держави, при цьому, визначається захист прав і свобод людини і громадянина від будь-яких протиправних посягань.

У цьому контексті актуальними є сучасні підходи до розуміння забезпечення прав і свобод людини, і передусім її засадничих, життєво-важливих прав — "права на життя, право на охорону здоров'я і медичну допомогу" [1].

Сучасна наука, усіма своїми методами і засобами, однозначно визначила фундаментальне значення цих

прав людини, розкрила їх ціннісне значення для конкретної людини і суспільства в цілому, довела безпосередній вплив рівня захисту і забезпеченості наданого права на розвиток і безпеку держави. При цьому, слід підкреслити, що десятиліттями вітчизняна правова наука концентрувала свою увагу на дослідженнях теоретичної бази для аналізу змісту конкретних видів прав і їх груп, на вивченні різних способів і механізмів забезпечення їх реалізації.

При цьому багатогранність поняття права на охорону здоров'я і медичну допомогу викликає необхідність розгляду, з сучасних позицій, безлічі складових і дій інших секторів суспільства, що, у свою чергу, актуалізує розвиток теоретико-методологічних основ оцінки державної політики у сфері охорони здоров'я.

У цьому контексті, на нашу думку, важливо відмітити, що Конституція визнає право людини на життя, право на охорону здоров'я і медичну допомогу як основні, не передбачаючи їх розділення на більш менш значимі. Це дає можливість зробити твердження, що конституційним рівнем затверджені рівноцінність і рівнозначність даних прав, підтверджені їх основні властивості — невідчужуваність, не залежність від конкретного правового статусу особи, загальність і природність характеру. На цій підставі ми можемо сказати, що таким чином Конституція заклала необхідну рівновагу даних прав людини і умови її захищеності і забезпечення.

Разом з цим, загальновизнана значущість життя людини і її права на охорону здоров'я, ще не стали абсолютною цінністю, не придбали належної міри гарантованості і захищеності. Саме це і актуалізує сучасні поглиблені наукові дослідження питань і можливостей проблематики прав і свобод людини і їх гарантій, проблем удосконалення правових механізмів реалізації права на життя і охорону здоров'я, визначення правових принципів їх забезпечення, як в площині державного управління, так і усіх громадських наук.

Проте, не можна виключати ті чинники, які на сьогодні мають безпосередній вплив не лише на саму необхідність формування середовища забезпечення права на охорону здоров'я і медичну допомогу, але і на принципи, умови і засоби, які формують це середовище і обумовлюють вибір умов і методів їх функціонування. Суть цього завдання полягає в забезпеченні максимальної відповідності змісту, структури, функцій, методів і відповідності державної політики цілям і вимогам процесам громадського розвитку. Йдеться про державну політику побудови обумовленого середовища і тих ціннісних (ідеологічних) орієнтирів, які визначають принципи її дії і функціонування.

Загальновизнаним стало розуміння "здоров'я", як абсолютної цінності людини. Даність зумовила сучасне засадниче значення "здоров'я" в усій системі загальнолюдських цінностей і його роль в реалізації людиною своїх прав і свобод.

При цьому, такими ціннісними категоріями виступають не лише біологічний стан людини (психофізіологічний стан людини, життя, здоров'я, норма і так далі), але і соціальні умови громадського життя, в яких безпосередньо відбувається формування і розвиток потреб людини.

У сучасній науковій літературі виділені і систематизовані три ціннісні величини здоров'я. Перша безпосередня пов'язана з первинним здоров'ям людини, з саморегуляцією її організму, збалансованістю фізіологічних процесів і максимальною адаптацією. Ця величина визначена як "біологічна". Друга, у свою чергу, сформована об'єднанням різних заходів оцінок соціальної активності людини. Вона встановила, так званий, "соціальний" рівень. Відносно третьої величини, то вона увібрала в себе характеристику здоров'я, як певне заперечення хвороби, як в сенсі її прийняття, так і подолання. Такий підхід визначив прийняття третього рівня як особового (психологічного).

В цілому, ці ціннісні величини здоров'я стали джерелом і науковим обґрунтуванням формування сучасних стандартів рівня життя людини, та і усього суспільства в цілому. У своїй сукупності і значущості, ці ціннісні величини здоров'я можна розглядати як певну синергетичну характеристику, що відбиває чинники, що зумовлюють становище людини в суспільстві — її економічні, політичні, соціальні і ідеологічні характеристики. Прикладом може служити підсумки "Першої міжнародної конференції зі зміцнення здоров'я", що пройшла в жовтні 1986 р. в Оттаві (Канада). Її результатом стало прийняття Оттавської хартії зміцнення здоров'я, в якій закріплено, що "хороше здоров'я є головним ресурсом для соціального і економічного розвитку як суспільства в цілому, так і окремої особи і є найважливішим критерієм якості життя" [5].

У свою чергу, ціннісні величини здоров'я обґрунтували і об'єктивну оцінку реальності якості життя людей, яке акцентується на сукупності умов, що забезпечують (чи що не забезпечують) комплекс умов життєдіяльності людини і суспільства в цілому. Йдеться про життєво важливих параметрах відповідності місця існування людини з її індивідуальними потребами. Ключовими, серед таких можна виділити:

- індивідуальний статус особи і рівень забезпеченості її свободи; етико-правові захисні норми основних прав і свобод людини, і особи в цілому;

- соціально-медичні норми забезпечення права людини на життя, права на охорону здоров'я і медичну допомогу;

- якісна характеристика зайнятості працездатного населення і соціального захисту непрацездатного населення; культурологічний і освітній рівень людини, і суспільства в цілому.

Слід підкреслити, за останній час зростає важливість і значення, так званого показника "самозахисної" поведінки населення. Цей показник покликаний формувати реальну картину відношення людей до свого здоров'я, до здоров'я своїх дітей і близьких. При цьому, важливими є не стільки самі статистичні дані або "самозахисної" характеристики поведінки людини (населення), скільки породження і зміцнення якісно нових зв'язків людини, суспільства і держави у сфері охорони здоров'я. Слід зробити акцент, що говориться про вироблення і розвиток для держави і суспільства, якісно нових напрямів, що формують і забезпечують, з одного боку їх поступальний розвиток, а з іншого боку — створення необхідних економічних, соціальних, культурних, правових і інших якісно нових умов для цілісно-

го розвитку особистості, формування безпечного життєвого місця його існування і забезпечення конституційних прав на життя, права на охорону здоров'я і медичну допомогу.

Йдеться про принципи забезпечення охорони життя і здоров'я громадян, відбиваючі особливості регульованих громадських стосунків у сфері охорони здоров'я в Україні. Так, засадничі норми викладені в Законі України від 19 листопада 1992 N 2801-XII "Основи законодавства України про охорону здоров'я", це:

- принцип дотримання прав людини у сфері охорони здоров'я і забезпечення пов'язаних з цими правами державних гарантій;

- принцип доступності медичної допомоги;

- принцип неприпустимості відмови в наданні медичної допомоги пацієнтові при загрозі його життю;

- принцип дотримання лікарської таємниці;

- принцип пріоритету профілактичних заходів у сфері охорони здоров'я громадян та ін. [4, с. 75].

На наш погляд, говорячи безпосередньо про право людини на життя, право на охорону здоров'я і медичну допомогу, такий підхід дає можливість людині впливати на якість і міру забезпечуваності її прав. Головним чинником в цьому є усвідомлення людиною не лише природності своїх прав, але і сприйняття ціннісної величини цих прав в стосунках з державою. А так само своїй ролі у безпосередній реалізації обумовлених прав, впливу на обставини, що обмежують або припиняють реалізацію, в забезпеченні їх захисту, а у разі порушення — відновленні порушених прав.

Прийняття людини активним суб'єктом забезпечення і захисту своїх прав, формує її статус як гаранта. Виходячи з певної незалежності громадянина, як носія основних прав і свобод, то йдеться про правові можливості користування своїми правами і свободами за власним розсудом і без якого-небудь втручання, з урахуванням правових повноважень по здійсненню певних дій з їх захисту, а так само про правові можливості недопущення порушення своїх прав і свобод; про правові засоби відновлення порушених прав [3, с. 24].

Це властивості і якості, які забезпечують ефективність діяльності людини як гаранта своїх прав. Тут доцільно виділити: оволодіння людиною певною культурою здорового способу життя і на її основі сформулювати особисту активну позицію відносно відстоювання і захисту свого права на охорону здоров'я; напроцювання навичок користування своїми правами, виконання обов'язків у сфері охорони здоров'я, виховання уміння особи реалізувати свої права в реаліях громадського життя, в умовах єдності прав і обов'язків, свободи вибору, самовизначення і відповідальності перед суспільством і своїми співгромадянами.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, можна зробити висновок, що забезпеченням права людини на життя, права на охорону здоров'я і медичну допомогу є однією із стратегічних цілей сучасного етапу розвитку українського суспільства і держави.

Рівень забезпеченості і захисту даних прав виступає об'єктивним показником і індикатором соціально-економічного стану суспільства і якості життя людей. Вони утворюють економічний ресурс розвитку суспільства, є ключовою умовою відтворення трудового потенціалу, як в якісному, так і в кількісному його прояві. При цьому, слід підкреслити, що якість забезпечення обумовлених прав людини є об'єктивним і усеосяжним показником діяльності держави в цій сфері і якості умов життя людей.

Аналіз сучасної державної політики України у сфері забезпечення права людини на охорону здоров'я, дає можливість зробити висновок, що на сьогодні створена концептуальна основа системи гарантій прав і свобод людини і громадянина в цілому і безпосередньо гарантій права людини на охорону здоров'я. Йдеться про систему умов, засобів, заходів, спрямованих на забезпечення їх здійснення, на їх охорону і захист. При цьому чітко виражений принцип гарантованості прав і свобод людини, яка є одним з принципів правового статусу людини і громадянина.

У основі державної політики України у сфері розвитку гарантій права людини на охорону здоров'я, в основі лежить державний механізм розвитку гарантій права людини на охорону здоров'я. Вивчення цього механізму дало можливість вичленення двох рівнів його розвитку: перший рівень містить в собі розвиток загальної системи гарантій права людини на охорону здоров'я; другий рівень об'єднує в собі систему гарантій спеціальних суб'єктів і цільових напрямів.

Література:

1. Конституція України: закон України від 28.06.1996 № 254к/96 ВР // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>
2. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша]. К.: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
3. Коса Т., Литвинова О. Проблема удосконалення екстреної медичної допомоги на різних етапах її надання через призму медичної реформи. Медсестринство. 2020. № 2. С. 23—24.
4. Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи: [колективна монографія] / [за заг. ред. О.М. Руденко, С.В. Штурхецького]. — Острого: ІГСУ, видавництво Національного університету "Острозька академія", 2014. — 328 с.
5. Ткачук М. Страхова без страху та докору: яка система охорони здоров'я потрібна Україні. Апостроф. 2022. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2022-01-25/strahovaya-bez-straha-i-upreka-kakaya-sistema-zdravoohraneniya-nujna-ukraine/43952> (дата звернення: 03.06.2023).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80> (Accessed 15 Sept 2024).

2. Bilyns'ka, M.M. and Radysh, Ya.F. (2013), Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ia [State policy in the health sector], NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Kosa, T. & Lytvynova, O. (2020), "The problem of improving emergency medical care at various stages of its provision through the prism of medical reform", Medsestrynstvo, vol. 2, pp. 23—24.

4. Rudenko, O.M. and Shturkhetyskyi, S.V. (2014), Rozvytok hromadianskoho suspilstva v Ukraini: mynule, suchasnist, perspektyvy [Civil Society Development in Ukraine: Past, Present and Prospects], IHSU, vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia", Ostroh, Ukraine.

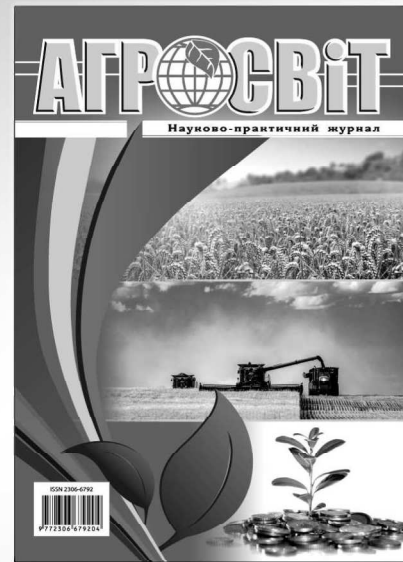
5. Tkachuk, M. (2022), "Insurance without fear and reproach: what health care system is needed in Ukraine", Apostrof, available at: <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2022-01-25/strahovaya-bez-straha-i-upreka-kakaya-sistema-zdravoohraneniya-nujna-ukraine/43952> (Accessed 15 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Т. О. Татарнікова,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8288>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.238

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Т. Tatarnikova,
Applicant, National University of Civil Defence of Ukraine

THE KEY PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE INTERNAL SECURITY POLICY OF THE STATE

У статті виокремлено ключові принципи формування внутрішньої безпекової політики держави. Зокрема, охарактеризовано функції принципів формування внутрішньої безпекової політики держави. Зазначено, що пояснювальна функція принципів визначає предмет дослідження, уточнює, визначає та логічно доводить його. Синтезуюча функція полягає в узагальненні наявних знань про предмет дослідження, а також уможливорює виявлення провідних принципів, на основі яких повинен відбуватися цей синтез. Передбачувана функція характеризує тенденцію розвитку науки та узагальнює досягнуті у ній результати. Визначено роль і місце системного підходу у формуванні принципів стосовно реалізації внутрішньої безпекової політики держави. Підкреслено, що системний підхід, що розвивається в сучасній державно-управлінській науці, різко посилив роль принципів, оскільки вони роблять дослідницький пошук системним і послідовним. Вчені та практики вказують на доцільність закріплення цих принципів у нормах конституційного, адміністративного та інших галузей права та навіть на необхідність розробки концепції принципів. Проаналізовано вимоги, які пред'являються до побудови та організації державної служби та способів здійснення її функцій, що належать до сфери забезпечення громадської безпеки. Акцентовано увагу на тому, що світовий, і насамперед вітчизняний досвід досить наочно показує, що відсутність законодавчо закріплених принципів державної служби призводить до зростання зловживань владою, свавілля та беззаконня в діяльності апарату державного управління. У свою чергу, законодавче закріплення принципів державної служби не лише дає правову основу для боротьби з подібними явищами, а й визначає такі параметри функціонування державних органів, як цілеспрямованість та стійкість. Підкреслено, що принципи формування внутрішньої безпекової політики держави є своєрідною точкою відліку щодо основних напрямів реалізації компетенції, завдань та функцій державних органів, форм організації діяльності та методів роботи. Ці обов'язкові вимоги тією чи іншою мірою: стосуються державної служби; поширюються на всі види державної служби та є загальними у межах державної служби; охоплюють всі організаційні, правові та інші аспекти функціонування державної служби.

The article identifies the key principles of the formation of the internal security policy of the state. In particular, the functions of the principles of formation of the internal security policy of the state are characterized. It is specified that the explanatory function of principles determines the subject of research, clarifies, defines and logically proves it. The synthesizing function consists in generalizing the available knowledge about the subject of research, and also makes it possible to identify the leading principles on the basis of which this synthesis should take place. The assumed function characterizes the trend of development of science and summarizes the results achieved in it. The role and place of the systemic approach in the formation of principles regarding the implementation of the internal security policy of the state is determined. It is emphasized that the systematic approach developed in modern public administration science has sharply strengthened the role of principles, since they make the research search systematic and consistent. Scholars and practitioners point to the expediency of enshrining these principles in the norms of constitutional, administrative and other branches of law, and even the need to develop a concept of principles. The requirements for the construction and organization of public service and ways of carrying out its functions related to the sphere of public security are analyzed. The attention is focused on the fact that the world, and above all the domestic experience, quite clearly shows that the absence of legislatively fixed principles of public service leads to an increase in abuses of power,

arbitrariness and lawlessness in the activities of the public administration apparatus. In turn, the legislative consolidation of the principles of civil service not only provides a legal basis for combating such phenomena, but also determines such parameters of the functioning of state bodies as purposefulness and sustainability. It is emphasized that the principles of the formation of the internal security policy of the state are a kind of starting point regarding the main directions of implementation of the competence, tasks and functions of state bodies, forms of organization of activities and methods of work. These mandatory requirements: relate to public service; apply to all types of civil service and are common within the civil service; cover all organizational, legal and other aspects of the functioning of the civil service.

Ключові слова: державна політика, внутрішня безпека, принципи, державна служба, державне управління.

Keywords: public policy, internal security, principles, public service, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основними положеннями, ідеями, якими керуються у процесі організації державної служби у тій чи іншій сфері соціального управління, є її принципи. Синтезуючи і відбиваючи об'єктивні закономірності у суспільному розвитку та типові риси суспільної практики, вони чинять визначальний вплив всю систему управління. Будучи найважливішим елементом у структурі інституту державної служби, дані встановлення розкривають доцільний характер зв'язків, що виникають у системі державно-службових відносин, а також основні вимоги до побудови соціально-правового інституту, що розглядається, його основних сутнісних характеристик, призначення та змісту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Переважає більшість вчених і практиків, серед яких: С. Домбровська, О. Копан, А. Рубан та ін., робить акцент на тому, що останніми роками змінилися безпекові умови розвитку українського суспільства, які створили передумови для пошуку нових підходів до формування внутрішньої безпекової політики держави. Вирішення цих завдань сьогодні залежить від впровадження у практику нових форм та технологій державного управління у сфері забезпечення внутрішньої безпеки.

МЕТА СТАТТІ

Метою роботи є виокремлення ключових принципів формування внутрішньої безпекової політики держави.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- охарактеризувати функції принципів формування внутрішньої безпекової політики держави;
- визначити роль і місце системного підходу у формуванні принципів стосовно реалізації внутрішньої безпекової політики держави;
- проаналізувати вимоги, які пред'являються до побудови та організації державної служби та способів здійснення її функцій, що належать до сфери забезпечення громадської безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функціональне призначення принципів полягає у фіксації тих об'єктивних, властивих даному інституту за-

кономірностей, відносин та процесів, використання яких і забезпечує потрібні параметри державної служби; тому не можна ототожнювати принципи з вимогами.

Проблема принципів — одна з основних наукових проблем. У сукупності з поняттями, категоріями та законами принципи становлять фундамент будь-якої галузі знання, у тому числі правової. Недарма багато видатних учених вказували на значення принципів у процесі наукового пізнання [1; 3].

Можна виділити три функції принципів у сучасному науковому пізнанні, зміст яких підтверджує їх значущість для кожної науки. Пояснювальна функція принципів визначає предмет дослідження, уточнює, визначає та логічно доводить його. Синтезуюча функція полягає в узагальненні наявних знань про предмет дослідження, а також уможливорює виявлення провідних принципів, на основі яких повинен відбуватися цей синтез. Передбачувана функція характеризує тенденцію розвитку науки та узагальнює досягнуті у ній результати [2; 4].

Потрібно сказати, що системний підхід, що розвивається в сучасній державно-управлінській науці, різко посилив роль принципів, оскільки вони роблять дослідницький пошук системним і послідовним. Вчені та практики вказують на доцільність закріплення цих принципів у нормах конституційного, адміністративного та інших галузей права та навіть на необхідність розробки концепції принципів [2; 5].

Не зупиняючись докладно на різних теоретичних підходах у трактуванні правових принципів як наукової категорії, слід вказати лише, що, за сучасними уявленнями, принципи права — це керівні ідеї, що характеризують зміст права, його сутність і призначення у суспільстві, які, з одного боку, виражають закономірності права, а з другого боку — є найбільш загальні норми, які у всій сфері правового регулювання і поширюються на всіх суб'єктів. При цьому зазначається, що принципи права визначають шляхи вдосконалення правових норм, виступаючи як керівні ідеї для законодавця, будучи сполучною ланкою між основними закономірностями розвитку та функціонування суспільства та правовою системою, завдяки якій правова система адаптується до найважливіших інтересів та потреб людини та суспільства та стає сумісною з ними.

Принципи характеризують найважливіші риси адміністративної діяльності, реалізованої у системі держав-

ної служби, зокрема у сфері забезпечення внутрішньої безпеки як однієї із найбільш значних сфер життя країни. Вони є своєрідною точкою відліку щодо основних напрямів реалізації компетенції, завдань та функцій державних органів, форм організації діяльності та методів роботи. Ці обов'язкові вимоги тією чи іншою мірою:

- стосуються державної служби;
- поширюються на всі види державної служби та є загальними у межах державної служби;
- охоплюють всі організаційні, правові та інші аспекти функціонування державної служби [1; 4].

Світовий, і насамперед вітчизняний досвід досить наочно показує, що відсутність законодавчо закріплених принципів державної служби призводить до зростання зловживань владою, свавілля та беззаконня в діяльності апарату державного управління. У свою чергу, законодавче закріплення принципів державної служби не лише дає правову основу для боротьби з подібними явищами, а й визначає такі параметри функціонування державних органів, як цілеспрямованість та стійкість.

Важливо підкреслити, що нормативна закріпленість того чи іншої принципу завжди виявляється у його прямому проголошенні у законі. Вона може встановлюватися і через аналіз конкретних механізмів, у яких знаходить своє прояв. Більше того, саме наявність або відсутність таких механізмів у кінцевому підсумку і дозволяє зрозуміти, наскільки насправді реалізовано продекларований чи непродекларований у законі принцип.

Керуючись цим посилом, сучасні законодавці виходять із необхідності правового закріплення принципів організації державної служби та правового становища державних службовців в Україні. Будучи частиною загальної системи принципів права, вони характеризуються низкою специфічних характеристик, зумовлених своєрідністю предмета регулювання. Фактично, саме специфіка предмета правового регулювання державної служби поставила завдання формулювання принципів її організації та функціонування як особливого правового інституту [3; 4].

Перелічені принципи виступають взаємозалежними і водночас досить відокремленими елементами цілісної системи. Ефективність реалізації завдань державної служби досягається лише за умови використання всієї системи принципів та кожного з них окремо. У цьому виділенні того чи іншої принципу дозволяє, з одного боку, визначити його значення, з другого — полегшує його практичне застосування [1; 2].

Фактично в процесі забезпечення внутрішньої безпеки слід виходити з того, що рівень захищеності особистості, суспільства та держави має відповідати поняттю інституту державної служби та його функціональному призначенню. Не можна забувати про головне — наскільки ефективно та раціонально забезпечуються життєво важливі інтереси тих осіб, заради яких створена та існує державна служба.

У принципах виражаються вимоги, які пред'являються до побудови та організації державної служби та способів здійснення її функцій, що належать до сфери забезпечення внутрішньої безпеки, до стратегії, тактики та стилю роботи. Інакше кажучи, ці встановлення, насамперед закріплені законодавчо, є основою забезпечення безпеки [2; 5].

Слід зазначити, що реальні відносини, котрі складаються у сфері громадської безпеки, не можуть регу-

люватися правовими ідеями, тому принципи права в даному випадку не можуть бути лише науковими деклараціями. Реалізація принципів, у тому числі таких, що стосуються організації державної служби, можливі лише в тому порядку і формах, які законодавчо закріплені.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У цілому, щодо принципів, зафіксованих у нормативних документах, можна сказати, що їхня практична дія недостатньо усвідомлена. І справа полягає не тільки у незрілості і недосконалості теоретичних конструкцій принципів управління, а й у відсутності дієвого механізму системного використання принципів державної служби у специфічних вітчизняних умовах.

Зрештою, незважаючи на законодавче закріплення принципів державної служби, у безпосередній роботі державних органів їх дії практично не відчувається. У цьому сенсі в нинішніх обставинах ставиться під сумнів ефективність реалізації інституту державної служби свого цільового призначення — забезпечення стабільності та дотримання принципів правової держави.

Література:

1. Вонсович О. С. Національна безпека України в умовах сучасних геополітичних змін. Науковий вісник Дипломатичної академії України. 2017. Вип. 24 (2). С. 18—24.
2. Домбровська С. М. Механізм забезпечення державної соціальної безпеки в Україні. Наукові праці: Науково-методичний журнал. Державне управління. 2015. Вип. 242. Т. 254. С. 28—32.
3. Копан О. В. Безпека як силовий фактор державного управління. Право України. 2001. № 7. С. 26—27.
4. Рубан А. В. Формування дієвих механізмів вирішення проблем державного регулювання у сфері національної безпеки. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Вип. 11. С. 141—143.
5. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 408 с.

References:

1. Vonsovyich, O. S. (2017), "National security of Ukraine in the conditions of modern geopolitical changes", *Naukovyi visnyk Dyplomatychnoi akademii Ukrainy*, vol. 24 (2), pp. 18—24.
2. Dombrovska, S. M. (2015), "The mechanism of state social security in Ukraine", *Naukovi pratsi: Naukovo-metodychnyy zhurnal. Derzhavne upravlinnya*, vol. 242, no. 254, pp. 28—32.
3. Kopan, O. V. (2001), "Security as a force factor of public administration", *Pravo Ukrainy*, vol. 7, pp. 26—27.
4. Ruban, A. V. (2019), "Formation of effective mechanisms for solving problems of state regulation in the field of national security", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 11, pp. 141—143.
5. Sytnyk, H. P. (2004). *Derzhavne upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu Ukrainy: monohrafiia* [State administration of national security of Ukraine: monograph.], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.