

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 2 січень 2025

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
Гнат'єва 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

№ 2 січень 2025 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 16.01.25 р.
Підписано до друку 16.01.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 34.4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1601/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

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

№ 2 січень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Могилова М. М.

Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління 7

Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Басюркіна Н. Й.

Інноваційні бізнес-моделі у соціальному підприємстві 14

Дименко Р. А., Виноградова О. В., Кондрашов О. А.

Групові динаміка та ефективність команди в організаціях 20

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

Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України 27

Левандівський О. Т., Свиноус І. В., Ібатуллін М. І., Гаврик О. Ю., Качан Д. А.

Роль і місце державно-приватного партнерства в залученні інвестицій
в розвиток територіальних громад 33

Ляхович Г. І., Вакун О. В.

Кадрова політика в закладах системи охорони здоров'я: зарубіжний досвід та проблеми
в Україні 39

Шостаковська А. В., Денисенко А. А.

Стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти 46

Лагодієнко В. В., Єгоров Б. В., Озарко К. С., Голодонюк О. М.

Маркетингове ціноутворення в умовах економічної нестабільності: виклики та можливості 55

Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М.

Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні 61

Дребот О. І., Дем'янюк О. С.

Ключові детермінанти зеленої економіки для розвитку вітчизняного аграрного сектору 70

Сазонець О. М., Корнута О. О.

Сутність стратегічних процесів та їх вплив на національну економіку 76

Романовська Ю. А., Смоляр Л. В.

Роль банківських кредитів у розвитку малого та середнього бізнесу
у повоєнному відновленні держави 82

Волкова І. А.

Концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством 89

Коробка Р. В.

Еколого-економічні засади інвестиційно-інноваційного забезпечення виробництва
діоксиду титану в Україні 94

Корольов Д. С.

Сучасні глобалізаційні процеси: особливості та вплив на діяльність та стабільність корпорацій 102

Майстер А. В., Славкова А. А.

Страховий ринок України: проблеми та перспективи розвитку 108

Печко В. С.

Кластерний підхід як ефективний механізм стратегічного розвитку
виноградарсько-виноробного комплексу України 114

Савенко О. А.

Теоретичні аспекти формування виробничого менеджменту підприємства
в умовах BANI-середовища 121

Масалітіна В. В., Гошовська В. В., Карлова І. О., Ткачук Т. І., Наконечна С. А.

Оподаткування прибутку банку: облік та аналіз за новаціями податкової реформи 128

Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С.

Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту 135

Плотнікова М. Ф., Андрієвич В. М.

Кадрові аспекти формування економічного потенціалу підприємств
в умовах цифрової трансформації 143

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 2 січень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Скибінський О. С., Романишин О. І., Романишин М. І.

Аналізування основних типів стратегій інвестування на ринку нерухомості 149

Скіцько В. І., Войніков М. Ю.

Інноваційні підходи у вирішенні задач управління ланцюгами поставок 157

Федорович І. М., Рудич В. С.

Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки 165

Ганусич В. О., Ганусич К. С.

Аналіз ESG рейтингу технологічних компаній, акції яких торгуються на фондовому ринку,
з метою прийняття інвестиційних рішень 173

Іоніцой Є. Ю.

Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств 181

Державне управління

Федорчак О. В.

Удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю підприємств
машинобудівного комплексу України в сучасних умовах 187

Дацій Н. В., Близнюк А. С., Костюк В. І.

Теоретико-методологічний аналіз лобізму у світовій політиці 194

Пушкарь О. А.

Поняття інформаційного суспільства та інформаційного простору як об'єктів державної
інформаційної політики 199

Турянська С. М.

Необхідність підвищення значимості екологічного управління в закладах охорони здоров'я України 203

Банчук С. Я.

Еволюція підходів до державного управління пасажирською транспортною системою агломерації 210

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 2 / 2025

CONTENTS:

Economy

Mohylova M.

JUSTIFICATION OF THE MERGER AND ACQUISITION STRATEGY IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM 7

Savchenko T., Nikoliuk O., Basuyrkina N.

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP 14

Dymenko R., Vynogradova O., Kondrashov O.

GROUP DYNAMICS AND TEAM EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS 20

Konenko V., Rudachenko O., Tararuiev Iu.

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE 27

Levandivskiy O., Svytnous I., Ibatullin M., Havryk O., Kachan D.

THE ROLE AND PLACE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ATTRACTING INVESTMENTS
IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES 33

Lyakhovich G., Vakun O.

PERSONNEL POLICY IN HEALTH CARE INSTITUTIONS: FOREIGN EXPERIENCE AND PROBLEMS
IN UKRAINE 39

Shostakovska A., Denysenko A.

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS 46

Lagodiienko V., Egorov B., Ozarko K., Golodoniuk O.

MARKETING PRICING IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES 55

Holovchuk Y., Vergeles K., Nazarchuk O., Nochvina O., Mazur G.

INNOVATIONS IN EHEALTH AS A COMPONENT OF MANAGEMENT IN UKRAINE 61

Drebot O., Demianiuk O.

KEY DETERMINANTS OF THE GREEN ECONOMY FOR THE DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC
AGRICULTURAL SECTOR 70

Sazonets O., Kornuta O.

THE ESSENCE OF STRATEGIC PROCESSES AND THEIR IMPACT ON THE NATIONAL ECONOMY 76

Romanovska Yu., Smoliar L.

THE ROLE OF BANK LOANS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE POST-WAR
RECOVERY OF THE COUNTRY 82

Volkova I.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEMS
FOR AN ENTERPRISE 89

Korobka R.

ECOLOGICAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT FOR TITANIUM
DIOXIDE PRODUCTION IN UKRAINE 94

Korolov D.

MODERN GLOBALIZATION PROCESSES: FEATURES AND IMPACT ON THE ACTIVITY AND STABILITY OF CORPORATIONS 102

Maister A., Slavkova A.

INSURANCE MARKET OF UKRAINE: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS 108

Pechko V.

THE CLUSTER APPROACH AS AN EFFECTIVE MECHANISM FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT
OF UKRAINE'S VITICULTURE AND WINEMAKING COMPLEX 114

Savenko O.

THEORETICAL ASPECTS OF PRODUCTION MANAGEMENT FORMATION ENTERPRISES IN THE BANI ENVIRONMENT 121

Masalitina V., Hoshovska V., Karlova I., Tkachuk T., Nakonechna S.

TAXATION OF BANK PROFITS: ACCOUNTING AND ANALYSIS ACCORDING TO THE INNOVATIONS OF THE TAX REFORM 128

Yurchuk N., Kiporenko S.

INFORMATION SYSTEMS AS A DRIVER OF DIGITAL MANAGEMENT 135

Plotnikova M., Andriievych V.

HUMAN RESOURCES FORMING THE ENTERPRISES ECONOMIC POTENTIAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION 143

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 2 / 2025

CONTENTS:

Economy

Skybinskyi O., Romanyshyn O., Romanyshyn M.

ANALYSIS OF KEY STRATEGIES FOR REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS 149

Skitsko V., Voinikov M.

INNOVATIVE APPROACHES TO SOLVING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROBLEMS 157

Fedorovych I., Rudych V.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE REAL SECTOR
OF THE ECONOMY 165

Hanusych V., Hanusych K.

ANALYSIS OF ESG RATINGS OF TECHNOLOGY COMPANIES TRADED ON THE STOCK MARKET FOR INVESTMENT
DECISION-MAKING 173

Ionitsoy E.

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES 181

Public administration

Fedorchak O.

IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S
MACHINE-BUILDING COMPLEX IN THE CURRENT CONDITIONS 187

Datsii N., Blyznyuk A., Kostiuk V.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS OF LOBBYING IN WORLD POLITICS 194

Pushkar O.

THE CONCEPT OF INFORMATION SOCIETY AND INFORMATION SPACE AS OBJECTS OF STATE INFORMATION POLICY 199

Turianytsia S.

NEED TO INCREASE THE SIGNIFICANCE OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN HEALTHCARE FACILITIES
OF UKRAINE 203

Banchuk S.

EVOLUTION OF APPROACHES TO STATE MANAGEMENT OF THE PASSENGER TRANSPORT SYSTEM
OF THE AGGLOMERATION 210

М. М. Мозилова,
д. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2411-8014>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.7

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

М. Mohylova,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Marketing and Business Management, National University of Kyiv-Mohyla Academy

JUSTIFICATION OF THE MERGER AND ACQUISITION STRATEGY IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

Статтю присвячено основним положенням і алгоритму обґрунтування стратегії злиття й поглинання в системі антикризового управління. Доведено роль злиття та поглинання як антикризової стратегії і, відповідно, активізацію підприємств на ринку М&А в посткризовий період. Розкрито актуалізацію розвитку підприємств шляхом злиття й поглинання в умовах економічної кризи COVID-19 і воєнного стану в Україні. Сформовано алгоритм обґрунтування стратегії злиття і поглинання. Визначено основні напрями діагностики зовнішнього економічного та інституційного середовища в контексті оцінки його сприятливості для реалізації угоди М&А. Окреслено основні чинники і закономірності розвитку ринку М&А, що слугують аргументами доцільності чи ні стратегії злиття й поглинання за певної фази розвитку ринку М&А. Проаналізовано основні тенденції на світовому і вітчизняному ринку М&А, які є важливими факторами при формуванні стратегії злиття й поглинання. Розкрито особливості самоаналізу підприємства в контексті оцінки його техніко-економічних параметрів, фінансової спроможності і адаптованості системи менеджменту для здійснення угоди М&А та отримання синергетичного ефекту.

The article is devoted to the substantiation of the main methods of estimating the value of agribusiness and agricultural property in mergers and acquisitions in the context of the priority of their application. The main trends in the global and domestic M&A market are analyzed. It is outlined the characteristic features of the last three waves of development of the world market of mergers and acquisitions of the companies which are shown in deepening of its transnationalization with a growing number of large-scale mega-agreements. It is described the state of the M&A market at the present stage is revealed, in particular the impact on its suspension and gradual recovery of the COVID-19 crisis and its consequences, first of all the increase in the number of companies that lost profitability and value and those whose market capitalization. The place of the agricultural sector in the M&A market in Ukraine was assessed according to its cost and quantitative parameters. The importance of integration agreements in the agricultural sector of the domestic market M&A, which in some years was the leader in the number and value of mergers and acquisitions, is proved. The largest M&A agreements in the agricultural sector of Ukraine have been revealed. The M&A market in the agricultural sector is expected to intensify as a result of the lifting of the moratorium on the sale of agricultural land in 2021 and the opening of a free land market. The importance of assessing the value of companies as an important component of the organizational and economic mechanism

of their mergers and acquisitions at the stages of preparation, conclusion, implementation of the agreement and control over its effectiveness is outlined. The recommended priority is the application of various methods of estimating the value of agribusiness and agricultural property: buildings, structures, machinery and equipment, vehicles, land for agricultural and other purposes, biological assets, certain types of intangible assets. The substantiation of the recommendation priority takes into account the sectoral features of agricultural activities and property, the specifics and current state of the market of various types of assets of the industry and the M&A market, as well as national and international valuation standards and other regulations.

Ключові слова: менеджмент, антикризове управління, управління підприємством, стратегія, підприємство, злиття і поглинання, ринок M&A.

Key words: management, crisis management, enterprise management, strategy, enterprise, mergers and acquisitions, M&A market.

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

В кризових умовах для багатьох компаній з метою подолання проблем стагнації чи спадного тренду розвитку, забезпечення "ефекту масштабу", зміцнення своїх конкурентних позицій і частки на ринках антикризовою може бути стратегія злиття чи поглинання. Світовий і вітчизняний досвід доводять вплив на активність суб'єктів ринку M&A фінансово-економічних криз, які відіграють роль як стримуючого фактору, так і каталізатора формування інтегрованих структур. В ході адаптації до кризових умов підприємства використовують різні антикризові інструменти, зокрема укладання угод M&A.

Нині світовий бізнес функціонує в несприятливому політичному, інституційному, соціально-економічному середовищі, що є наслідком пандемії COVID-19 і фінансової кризи 2020 року. Кризові умови для вітчизняних підприємств значно складніші через воєнний стан в Україні. Навіть за сприятливих загально-економічних умов бізнес-структура може опинитись в стані банкрутства. Вирішення цих проблем потребує провадження системи стратегічного антикризового управління. Як альтернативу стратегії органічного зростання, компанії можуть обрати стратегію злиття і поглинання, яка потребує ґрунтовної розробки у відповідності до своєї специфіки. Зважаючи на вищезазначене, на сьогодні актуалізується питання відповідного методичного забезпечення щодо принципів положень обґрунтування стратегії злиття і поглинання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Базисні положення і сучасні концепції стратегічного менеджменту розкрито в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених [1, 2, 3, 4]. Значний внесок в розвиток теорії і практики антикризового управління, і зокрема формування стратегій розвитку в умовах криз і нестабільності, зроблено Скібіцькою Л.І., Карпунь І. Н., Ареф'євою О., Пілецькою С. та іншими дослідниками [5, 6, 7, 8]. В більшості наукових робіт представлено

загальні методологічні підходи стратегічного й антикризового управління. Разом з тим, для окремих компаній за певних умов дієвим антикризовим інструментом може бути злиття і поглинання з властивими йому особливостями. Теоретичним і практичним аспектам здійснення угод M&A присвячено дослідження П. А. Гохана, М. Табахарнюка, В. Хаустової [9, 10, 11]. В розвиток теоретико-методичних положень вищезазначених робіт є потреба в поглибленому дослідженні обґрунтування стратегії злиття і поглинання, як антикризової стратегії, зважаючи на специфіку умов і факторів, які визначають її доцільність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є окреслення основних положень обґрунтування стратегії злиття і поглинання, як альтернативи стратегії органічного зростання та інструменту антикризового управління, враховуючи її особливості, стан ринку M&A, фактори макро- й мікросередовища бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В несприятливих умовах зовнішнього середовища і при проблемах економічної стійкості підприємства виникає гостра потреба в обґрунтуванні й реалізації відповідної антикризової стратегії. Подолання кризового стану та фінансово-економічне оздоровлення компанії залежить від її адаптації до зовнішніх умов, ефективного використання внутрішнього соціально-економічного потенціалу, посилення конкурентних позицій, впровадження дієвих інструментів антикризового менеджменту.

В контексті вищезазначеного існує цілий ряд важливих напрямів антикризової політики підприємства: зниження собівартості продукції, в тому числі за рахунок масштабування бізнесу або зменшення трансакційних витрат; збільшення частки ринку; транснаціоналізація бізнесу; диверсифікація виробництва; покращення стану виробничого потенціалу за кількісними і якісними параметрами та його збалансування; активне впровадження інновацій; підвищення ефективності співпраці



Рис. 1. Алгоритм обґрунтування стратегії злиття та поглинання

Джерело: сформовано автором.

з постачальниками; диверсифікація внутрішнього й позикового капіталу; оптимізація податкового навантаження; забезпечення економічної безпеки тощо. Реалізація всіх цих напрямів можливе як шляхом мобілізації власних фінансово-економічних та управлінських ресурсів, так і шляхом горизонтальної, вертикальної чи конгломератної інтеграції з іншими суб'єктами економічної діяльності.

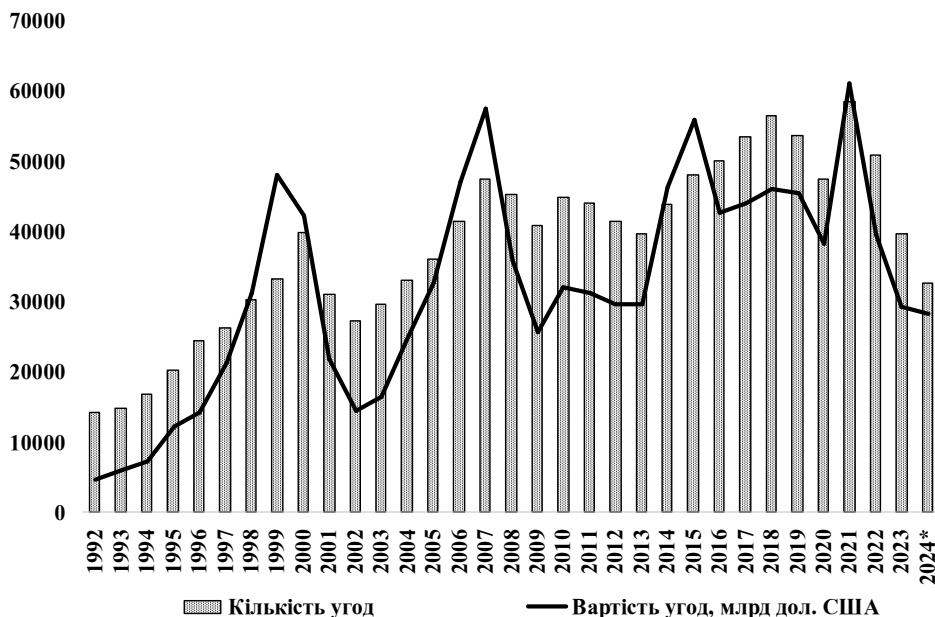
За відповідної ситуації на ринку М&А, стану національної, регіональної та галузевої економіки дієвим антикризовим інструментом може бути угода злиття і поглинання. Обґрунтування стратегії М&А передбачає проведення глибокої діагностики наявності сприятливих умов для інтеграції, визначення мотивів для злиття чи поглинання й відповідного оптимального виду угоди, макроекономічне і галузеве дослідження, мікроекономічний аналіз потенціалу компанії для реалізації угоди М&А і створення синергетичного ефекту (рис. 1).

Стратегія М&А, як альтернатива стратегії органічного зростання, потребує досить серйозного обґрунтування. Це обумовлено тим фактом, що її реалізація може забезпечити швидший і більший ефект, але в той же час вона є більш ризиковою. Саме фактори високої ризиковості, залежності синергетичного ефекту М&А від техніко-економічних і організаційних параметрів не лише компанії-інтегратора, а й компаній-цілей, засто-

сування радикальних методів реорганізації чи реструктуризації бізнесу визначають складність стратегії злиття і поглинання.

Подальша реалізація стратегії М&А передбачає формування системи критеріїв-параметрів потенційних компаній для злиття чи поглинання, проведення порівняльного аналізу ймовірних компаній-учасників угоди з вибором компанії-цілі, проведення due diligence, структурування угоди та інші процедури.

В контексті оцінки сприятливості злиття і поглинання, перш за все, враховується стан ринку М&А, якому властивий хвилеподібний циклічний характер розвитку. На сьогодні вчені виокремлюють 8 основних хвиль світового ринку М&А, остання з яких розпочалася наприкінці 2020 року: I хвиля (1895–1914 рр. з піком за кількістю угод у 1899 р.) — епоха горизонтальних консолідацій; II хвиля (1915—1939 рр. з піком у 1929 р.) — епоха зростаючої концентрації (олігополістична); III хвиля (1940—1980 рр. з піком у 1969 р.) — епоха конгломератних об'єднань; IV хвиля (1981—1991 рр. з піком у 1986 р.) — епоха реконгломератних об'єднань (ворожих поглинань); V хвиля (1992—2002 рр. з піком у 2000 р.) — епоха стратегічних мегазлиттів (масштабних транскордонних угод); VI хвиля (2003—2013 рр. з піком у 2007 р.) — епоха реорганізації (переважаючих транскордонних



* — дані на листопад 2024 року.

Рис. 2. Розвиток світового ринку M&A під час останніх хвиль

Джерело: дані аналітичних досліджень IMAA [12].

угод); VII хвиля (з 2004 р.) — епоха транскордонних мегаугод між компаніями розвинених країн і компаніями країн, що розвиваються [11, с. 84—117].

На думку окремих експертів і дослідників, з другої половини 2020 року розпочалася VIII хвиля, для якої ха-

жавлення, піднесення, депресії і кризи під час кожної хвилі дозволило окреслити основні чинники та закономірності його розвитку, що слугують аргументами доцільності чи ні стратегії злиття і поглинання за певного стану ринку M&A.

Таблиця 1. Характерні види угод на світовому ринку M&A в період основних хвиль його розвитку

Хвиля ринку M&A	Основні види та особливості угод M&A	Основні галузі угод M&A
I	горизонтальні	металургія; нафтохімічна; хімічна; виробництво коксу; транспортна; машинобудівна; харчова
II	вертикальні	металургія; хімічна; паливна; транспортне машинобудування; харчова
III	конгломератні	хімічна; газова; транспортне машинобудування; фінансова
IV	горизонтальні, реконгломератні, ворожі	видобуток і переробка нафти і газу; банківська; авіаперевезення; фармацевтична; виробництво медичного устаткування
V	масштабні транскордонні, переважно горизонтальні + вертикальні та конгломератні	телекомунікації; електроенергетика; видобуток і переробка нафти та газу; фармацевтика; банківська сфера
VI	масштабні транскордонні, горизонтальні, вертикальні, конгломератні	телекомунікації; фінансова, добувна, будівельна сфери
VII	транскордонні між компаніями розвинених країн і тих, що розвиваються	фармацевтика; авіаційна і космічна; автомобільна і хімічна; сфера послуг
3 2-ї половини 2020 р. – т.ч.	транскордонні і внутрішні при зростанні частки останніх; інтеграція III в угоди M&A	сектор високих технологій (в т.ч. III і біотехнологій); оборонний комплекс; аерокосмічна галузь; фінансова сфера; енергетичний сектор; медицина.

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень [10, 11, 12].

рактерна значна нестабільність і постійні щорічні коливання активності на ринку, впровадження штучного інтелекту для забезпечення ефективності угоди та мінімізації ризиків, вища стійкість не значних угод. З нашої точки зору, період від 2020 року є продовженням VII хвилі, оскільки поживлення в 2021 році є відкладеним результатом 2020 року.

На рисунку 2 представлено інформацію щодо кількісних та вартісних параметрів світового ринку M&A з 1992 року.

Узагальнення світового досвіду циклічності інтеграційних процесів, дослідження фаз по-

Перш за все, відмічається пряма кореляція між загальноекономічними циклами розвитку і хвилями та фазами ринку M&A. Значимими факторами активізації злиттів і поглинань є поживлення фондового ринку, доступність капіталу й поява фінансових інновацій для здійснення відповідних трансакцій. Цінові коливання на сировинні ресурси, перш за все нафту і газ, завжди призводять до змін на ринку M&A. Активізації процесів злиття й поглинання і збільшенню кількості угод сприяє поява нових технологій в транспортній та телекомунікаційній сферах. Значимим фактором, що визначає тенденції і трансформації на ринку M&A, виступають інституційні зміни, перш за все в частині державного антимонопольного регулювання, стимулювання чи дерегуляції інтеграційних процесів. При появі як недооцінених так і переоцінених компаній формуються відповідні фінансові умови для активізації процесів M&A. Як факт, можна відмітити, що друга і третя хвилі обумовлені початком I-ї і II-ї світових війн, які потребували відновлення багатьох сфер капіталоємного військово-промислового комплексу.

В той же час, фінансові кризи і обвал фондового ринку (1904, 1929, 1970, 1987, 2000, 2007-2008 рр.), кризи на нафтовому ринку (1973, 2020 рр.), посилення інструментів державного регулювання в частині антимонопольного законодавства призводили до зниження активності економічних суб'єктів щодо участі в угодах злиттів і поглинань, до поступової стагнації та депресії на ринку M&A. В той же час, саме умо-

ви фінансово-економічних і енергетичних криз стимулювали менеджмент до пошуку шляхів подолання їх наслідків, розробки і реалізації антикризових стратегій, в тому числі стратегій злиття й поглинання. Свідченням цього є підйом на ринку M&A з 2003 року після кризи 2000 року, в 2010 році — після кризи 2008 року.

Особливістю сучасного етапу розвитку ринку M&A є вплив на його динаміку і структуру економічної кризи COVID-19. Початок й розгортання цієї кризи позначилось на обсягах формування інтегрованих структур: у 2020 році відбулося 47307 угод, що менше за показники попереднього року на 13% (у вартісному вираженні — на 19%). Через невизначеність інституційно-економічних умов пріоритети багатьох суб'єктів економічної діяльності змінилися, менеджерами компаній були прийняті рішення про призупинення або відкладення угод M&A до більш прогнозованого середовища ведення бізнесу.

В процесі поступової адаптації до кризових умов пандемії багато підприємств, впроваджуючи антикризові інструменти, відновили участь в угодах злиття і поглинання. Тому в подальшому роль COVID-19, аналогічно попереднім фінансово-економічним кризам, трансформувалась зі стримуючого фактору до каталізатора ринку M&A з його структурною трансформацією в частині галузевих і географічних змін.

За даними аналітичного центру IMAA в 2021 році на світовому ринку було укладено 58308 угод злиттів і поглинань на загальну суму 5,24 трлн дол. США (до рівня попереднього року більше на 23% за кількісними параметрами, на 60% — за вартісними). Це найвищі показники за всі роки від зародження ринку M&A. Певною мірою такий стан інтеграційної активності обумовлений відновленням призупинених угод 2020 року, що і пояснює подальшу стагнацію ринку M&A у 2022—2024 роках. Так, у 2022 році загальносвітові показники кількості і вартості угод злиттів та поглинань повернулись практично до рівня 2020 року. За 2023 рік було укладено 39603 угоди на суму майже 2,5 трлн дол. США, що нижче показників передпандемічного і пандемічного періодів. Така ж тенденція наразі зберігається і в 2024 році.

Дієвість горизонтальної, вертикальної і конгломератної інтеграції для компанії значною мірою залежить від загальноекономічного та інституційного середовища бізнесу. Однак, слід враховувати той факт, що стратегія злиття і поглинання може дати очікуваний синергетичний ефект не лише за умов розвиненості ринку M&A через сприятливість фінансових умов і доступність капіталу. Дуже важливим є своєчасність застосування такої стратегії на початковому етапі активізації цих процесів, коли ще вартість потенційних компаній для злиття чи поглинання не є надто високою.

В розвиток діагностики сприятливості умов-чинників, що визначають активність інтеграційних процесів, важливо провести дослідження перспективних напрямів для угоди злиття чи поглинання. Як показує практика, кожній хвилі ринку M&A властиві переважаючий вид, масштаб і характер угод та пріоритетні галузі для їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 2. Динаміка розвитку і секторальна трансформація ринку M&A в Україні в 2013—2024 рр.

Рік	Кількість угод M&A, од.	Вартість угод M&A, млн дол. США	Галузі-лідери на ринку M&A за кількістю укладених угод
2013	109	3819	1) сільське господарство; 2) споживчі товари; 3) банківська сфера і страхування
2014	36	2582	1) банківська сфера і страхування; 2) споживчі товари; 3) зв'язок і ЗМІ
2015	43	1011	1) банківська сфера і страхування; 2) споживчі товари; 3) сільське господарство
2016	55	785	1) банківська сфера і страхування; 2) споживчі товари; 3) сільське господарство
2017	67	987	1) банківська сфера і страхування; 2) сільське господарство; 3) нерухомість і будівництво
2018	81	1823	1) нерухомість і будівництво; 2) сільське господарство; 3) споживчі товари
2019	81	2420	1) нерухомість і будівництво; 2) сільське господарство; 3) І&Т-сфера
2020	69	955	1) сільське господарство; 2) І&Т-сфера; 3) нерухомість і будівництво
2021	75	1947	1) І&Т-сфера; 2) сільське господарство; 3) нерухомість і будівництво
2022	28	494	1) І&Т-сфера; 2) сільське господарство; 3) споживчі товари
2023	48	1249	1) І&Т-сфера; 2) транспорт та інфраструктура; 3) сільське господарство
2024 (9 місяців)	36	643	1) І&Т-сфера; 2) сільське господарство; 3) нерухомість і будівництво

Джерело: сформовано автором за даними KPMG [14].

В післяпандемічний період на ринку M&A спостерігається зростаюча активність у високотехнологічних сферах. Так, на початок вересня 2021 року 21% від загальної кількості угод злиття й поглинання становили угоди, укладені технологічними компаніями [13]. З 2018 року відбувається стрімке збільшення кількості і вартості угод M&A в аерокосмічній та оборонній галузях: в 2018, 2019, 2021 і 2022 роках їх річна вартість перевищала 200 млрд. дол. США, тоді як в попередні роки не досягала і 50 млрд. дол. США. Сумарно за 2018—2022 рр. в даній сфері було укладено 4927 угод, в окремі роки цього періоду — більше 1000, тоді як за попередній 40-річний період цей показник становив максимум 241 угоду в 2016 році.

У відповідності до загальносвітових тенденцій, але з певними особливостями, розвивається сучасний український ринок M&A (табл. 2).

Так, в 2020 році на фоні пандемії COVID-19 відмічається зниження загальної активності компаній в сфері консолідації та інтеграції. Для 2021 року характерне поступове відновлення вітчизняного ринку M&A: при незначному збільшенні кількості угод (75 проти 69 у попередньому році) двократно зросла їх загальна вартість до 1,95 млрд. дол. США. В 2022 році відбулося значне просідання ринку M&A в Україні як за кількісними так і варті-

сними параметрами. І якщо на загальносвітовому ринку в 2023—2024 роках обсяги угод злиттів і поглинань нижче за показники 2022 року, то в Україні — інша ситуація. Характерною особливістю вітчизняного ринку M&A є висока значимість угод в агросекторі (за останні 10 років цей показник становить 17% у кількісних і вартісних показниках) 15. На сьогодні відмічається структурна трансформація ринку M&A в Україні в контексті загальносвітового тренду до зростання активності злиття і поглинання в IT-сфері. З 2021 року традиційно за цією сферою передові позиції за обсягами угод: 37,4% загальної кількості, 42,4% загальної вартості угод M&A в Україні.

Ретроспективний аналіз і діагностика поточного стану ринку M&A, в тому числі чинників його формування, дозволяє оцінити перспективи і доцільність стратегії злиття і поглинання на певному етапі загального і галузевого економічного розвитку.

Наступні етапи обґрунтування стратегії передбачають проведення поглибленого комплексного дослідження макроекономічної ситуації та інституційного середовища бізнесу країни й інших держав (для транскордонної угоди), тенденції і конкурентів на ринку продукції потенційно об'єднаної компанії (в тому числі при диверсифікації за результатами вертикальної чи конгломератної інтеграції), стану окремих галузей.

В рамках макроекономічного дослідження аналізують показники ВВП, ВНП й рівня інфляції, проводиться діагностика особливостей фіскальної і монетарної політики, можливих політичних та інших ризиків з оцінкою їх наслідків, критично вивчаються прогнози економічного розвитку країни (країн) від різних професійних інституцій, зокрема МВФ. Значна увага приділяється демографічній ситуації в контексті оцінки як трудового потенціалу, так і потенційного попиту на ринку продукції компанії. Демографічний фактор на сьогодні є надзвичайно актуальним для реалій економіки України.

Аналіз галузей проводиться за видами економічної діяльності підприємства-інтегратора і потенційних сфер новоствореної за результатами угоди компанії. Відповідно здійснюється поточна та перспективна оцінка стану ринку продукції (послуг, робіт) в розрізі його окремих сегментів. Метою цього дослідження є виявлення конкурентних переваг і недоліків кожного із обраних сегментів ринку, перспектив їх розвитку, особливостей державного регулювання, зокрема в частині оподаткування, програм державної підтримки, тощо.

Комплексне дослідження всіх цих аспектів забезпечується широким арсеналом інструментів та методів, зокрема методикою PEST-аналізу.

В процесі обґрунтування стратегії злиття й поглинання компанії проводять самоаналіз з метою оцінки потенціалу і можливостей для реалізації угоди M&A. Шляхом SWOT-аналізу здійснюється оцінка конкурентних позицій компанії на ринку, її сильних та слабких сторін. Чітке окреслення слабких сторін дає можливість визначити напрями інтеграції, які дозволять зменшити й уникнути загроз від конкуренції, підвищити конкурентоздатність компанії та продукції, а також захиститись від поглинання. Визначення сильних сторін підприємства необхідне в контексті оцінки тих його характеристик, які є потенційними джерелами отримання синергетичного ефекту від угоди M&A. Для цього лише результатів SWOT-аналізу недостатньо. Це комплексна діагнос-

тика фінансово-майнового стану підприємства, рівня конкурентоспроможності, інноваційності, системи менеджменту, його техніко-економічних показників, принципів в контексті злиття і поглинання. В процесі дослідження оцінюються фінансові можливості для здійснення угоди M&A (власні і в частині доступності позикових ресурсів). Важливим елементом самоаналізу є визначення рівня компетентності менеджменту для управління поглинутою компанією та створення синергетичного ефекту.

Грунтовні результати аналізу макро- й мікроекономічних умов бізнесу, стану та чинників ринку M&A дозволяють чітко сформулювати загальну корпоративну стратегію з обґрунтуванням основних мотивів злиття і поглинання, основними типами якої можуть бути:

— стратегія консолідації активів, якій відповідає злиття і поглинання з операційними та інвестиційними мотивами;

— стратегія географічної консолідації;

— стратегія забезпечення економічної безпеки.

Останні дві передбачають злиття й поглинання зі стратегічними та фінансовими мотивами.

Обґрунтування і чітке формування типу стратегії є принципово важливим для визначення характеру інтеграції й окреслення критеріїв, за якими буде відбуватись пошук перспективних компаній-цілей для угоди злиття чи поглинання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведено дослідження можна зробити наступні висновки. В умовах загально-економічних і фінансових криз, несприятливого зовнішнього інституційного й політичного середовища підприємства потребують відповідної адаптації своїх стратегій. Одним із варіантів реалізації антикризової стратегії може бути реорганізація компанії шляхом злиття чи поглинання. Аргументом цьому слугує факт пожвавлення ринку M&A через 1—2 роки після загальних фінансово-економічних і енергетичних криз, обумовленого активізацією участі компаній в угодах злиття й поглинання з метою подолання наслідків кризи.

Стратегія M&A дозволяє швидше досягти цілей, отримати вищий ефект, разом з тим вона є більш ризиковою. Комплексне обґрунтування стратегії злиття і поглинання крім стандартного макро- й мікроекономічного дослідження, передбачає оцінку стану ринку M&A, зокрема фази його розвитку, структури, сприятливості умов для проведення інтеграції з іншими суб'єктами економічної діяльності, врахування положень антимонопольного законодавства, визначення доцільного виду злиття / поглинання за характером інтеграції, механізмом реалізації, географією та іншими критеріями. Самоаналіз компанії доповнюється оцінкою фінансових можливостей для здійснення угоди M&A, діагностикою техніко-економічних параметрів з акцентом на важливих для злиття й поглинання, і визначенням потенціалу для генерування синергії від інтеграції. Принциповими елементами самоаналізу системи менеджменту на підприємстві є оцінка її адаптованості до управління новоствореною бізнес-структурою з метою отримання синергетичного ефекту з визначенням компетентності менеджерів.

В розвиток вищезазначеного подальші дослідження мають бути направлені на формування критеріїв і параметрів системи інформаційного забезпечення для обґрунтування стратегії злиття та поглинання, зокрема щодо визначення комплексу необхідних показників аналізу й відповідних методів.

Література:

1. Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction 1 Michael E. Porter. New York, The Free Press, 1998. 397 p. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
2. Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century. New York, Harper Collins, 2009. 224 p.
3. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.
4. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
5. Карпунь І. Н. Антикризисні заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія. Львів: Видавництво "Магнолія 2006", 2014. 440 с.
6. Скібіцька Л. І. Антикризисний менеджмент: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвєєв, В. І. Щелкунов. К.: ЦУЛ, 2014. 584 с.
7. Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
8. Пилецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. 2 (49). С. 174—179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
9. Gaughan P.A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2011. 672 p.
10. Табахарнюк М. О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні. К: Київська книжково-журнальна фабрика, 2012. 304 с.
11. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
12. Статистика злиттів та поглинань. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
13. Фінансові ринки. URL: <http://www.fixygen.ua/news/20210907/obem-sdelok-sliyanij.html>
14. M&A RADAR: Україна. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html>
15. Могилова М. М. До питання оцінки агробізнесу в угодах M&A. Агросвіт. 2021. № 23. С. 3—9. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.3.

References:

1. Porter, M.E. (1998), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction 1, The Free Press, New York, USA, available at: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).
2. Drucker, P.F. (2009), Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins, New York, USA.
3. Nalyvajko, A.P. Hrebeshkova, O.M. and Reshetniak, T.I. (2017), Stratehiia pidpriemstva u postindustrial'nij ekonomitsi [Enterprise strategy in the post-industrial economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Chepeliuk, M.I. (2021), Instrumentarij stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsij ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku [Toolkit for strategic management in the context of current concepts and trends in global economic development], FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.
5. Karpun', I.N. (2014), Antykryzovi zakhody na pidpriemstvi: upravlinnia, stratehiia, tsili ta zavdannia [Anti-crisis approaches to enterprises: management, strategy, goals and objectives], Vydavnytstvo "Mahnoliia 2006", L'viv, Ukraine.
6. Skibits'ka, L.I. Matvieiev, V.V. and Schelkunov, V.I. (2014), Antykryzovij menedzhment [Anti-crisis management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
7. Aref'ieva, O. Pilets'ka, S. and Listrova, M. (2022), "Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
8. Pilets'ka, S. Klius, I. and Bilous, N. (2024), "Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2 (49), pp. 174—179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
9. Gaughan, P.A. (2011), Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
10. Tabakharniuk, M.O. (2012), Hra na mil'jon: praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini [Gra for a million: practice of zlyttia and poglynannia in Ukraine], Kyivs'ka knyzhkovo-zhurnal'na fabryka, Kyiv, Ukraine.
11. Khaustova, V.Ye. and Kolodiazna, T.V. (2019), Vplyv protsesiv zlyttiv i pohlynan' na konkurentospromozhnist' ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [The influx of globalization processes and focus on the competitiveness of the economy in the minds of globalization], FOP Liburkina L. M., Kharkiv, Ukraine.
12. IMAA (2024), "M&A Statistics", available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (Accessed 25 Dec 2024).
13. Fixygen (2021), "Global M&A volume to hit record high in 2021 — experts", available at: <http://www.fixygen.ua/news/20210907/obem-sdelok-sliyanij.html> (Accessed 25 Dec 2024).
14. KPMG (2024), "M&A RADAR: Ukraine", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html> (Accessed 25 Dec 2024).
15. Mohylova, M. (2021), "On the assessment of agrobusiness in m&a agreements", Agrosvit, vol. 23, pp. 3—9. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.3.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 р.

Т. В. Савченко,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

О. В. Ніколюк,

д. е. н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

Н. Й. Басюркина,

д. е. н., професор, завідувач кафедри торговельного
підприємництва, товарознавства та управління бізнесом,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9342-8863>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.14

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

T. Savchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of Department of Marketing, Business and Trade, Odesa National University of Technology

O. Nikoliuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Public Administration,

Odesa National University of Technology

N. Basuyrkina,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Trade Entrepreneurship,

Commodity Science and Business Management, Odesa national University of Technology

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

У статті розкрито причини актуалізації ідей соціального підприємництва, такі як: збільшення кількості осіб, що відносяться до соціально вразливих верств населення; зростання уваги до екологізації процесу виробництва, продукції та послуг; спрямування частини прибутків для реалізації соціальних проєктів. Окреслено проблеми впровадження соціального підприємництва. Встановлено взаємозв'язок між реалізацією концепції соціально — етичного маркетингу та принципами соціального підприємництва. З'ясована роль соціального підприємництва для збалансованому розвитку регіонів. Охарактеризовано ключові критерії соціального підприємництва. Запропоновано етапи формування бізнес — моделі соціального підприємництва. Алгоритм має наступну послідовність: формулювання соціальної мети компанії, визначення юридичною форми організацій, надання класифікації моделей соціального бізнесу, встановлення типу та виду соціального підприємства.

The article reveals the reasons for the actualization of social entrepreneurship ideas, such as the increase in the number of people belonging to socially vulnerable groups of the population; increasing attention to the greening of the production process, products and services; directing part of the profits to the implementation of social projects. The problems of implementing social

entrepreneurship are identified: difficulties with financing, imperfect legal legislation, low level of awareness, personnel issues, the impact of external crises, psychological and cultural barriers, infrastructure challenges, the complexity of combining the social mission and business goals. Examples of successful social entrepreneurship in Ukraine are given. The relationship between the implementation of the concept of social and ethical marketing and the principles of social entrepreneurship is established through the following forms: support for a domestic (or local) manufacturer; deduction of part of the profits for the social needs of society; production of environmentally friendly products; directing efforts to improve the environmental friendliness of the production process; refusal to test products on animals. The role of social entrepreneurship for the balanced development of regions is clarified, which is aimed at: solving social problems; ensuring sustainable development; social integration; supporting local communities; forming a new business ethic. The key criteria of social entrepreneurship are characterized, such as: a clear social goal, a sustainable business model, a systematic approach to problems, a specific measurable effect. The stages of forming a business model of social entrepreneurship are proposed. The algorithm has the following sequence: formulating the social goal of the company. It is determined that the legal form of organizations involved in solving a social problem can be both traditional enterprises and public organizations. A classification of social business models is provided according to the following types: social services and goods; creating jobs for people from vulnerable groups; generating profit; mixed type. Social entrepreneurship is detailed into the following types: environmental, educational, integration, cultural, medical.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальне підприємство, проблеми соціального підприємництва, соціальна мета, бізнес-модель, соціальна спрямованість, соціальна відповідальність.

Key words: social entrepreneurship, social enterprise, problems of social entrepreneurship, social goal, business model, social orientation, social responsibility.

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

Надання традиційному бізнесу соціального спрямування, це ідея, яка активно підтримується та розвивається як в європейському, так і в українському суспільстві вже десятиліттями. Особливої актуальності розвиток соціального підприємства для України набув саме зараз внаслідок збільшення як кола соціальних проблем, так і верст незахищеного населення як результат воєнної агресії на нашій території. Пошук оптимальних форм бізнесу для впровадження принципів соціального підприємництва, їх класифікації, визначення юридичного статусу таких підприємств, а головне пошук способів поєднання соціальних ідей для бізнесу з традиційними, все це підкреслює актуальність дослідження розвитку соціального підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сутність, види та особливості функціонування соціальних підприємств висвітлювали у своїх працях такі науковці як: Б. Андрощук, І. Біла, О. Білик, Н. Богацька, О. Дороніна, Г. Завадських, В. Ільченко, Т. Корецька, А. Корнецький, В. Лагодієнко, Т. Лункіна, В. Тебенко, О. Терегубов, О. Шевченко, Н. Якимова та ін.

Але не дивлячись на ґрунтовність проведених досліджень, потребують деталізації види соціальних підприємств та форми бізнес — моделей для впровадження ідей та принципів соціального підприємництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є характеристика видів сучасного соціального підприємництва та визначення етапів формування бізнес-моделі соціального підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальне підприємництво — це особливий вид підприємницької діяльності, який спрямований на вирішення соціальних проблем та задоволення потреб суспільства. Воно поєднує прагнення до реалізації соціальної місії з можливістю отримання прибутку, наданням послуг чи продажем товарів.

У минулому вважалося, що поєднати ідейну соціальну мету з прагматичним бізнесом неможливо. Однак концепція соціального підприємництва довела протилежне. Сьогодні це інноваційний підхід, який об'єднує дві, здавалося б, протилежні сфери.

Основна відмінність соціального підприємництва від традиційного бізнесу полягає у його меті. У класичному підприємстві головна мета — це збагачення, у той

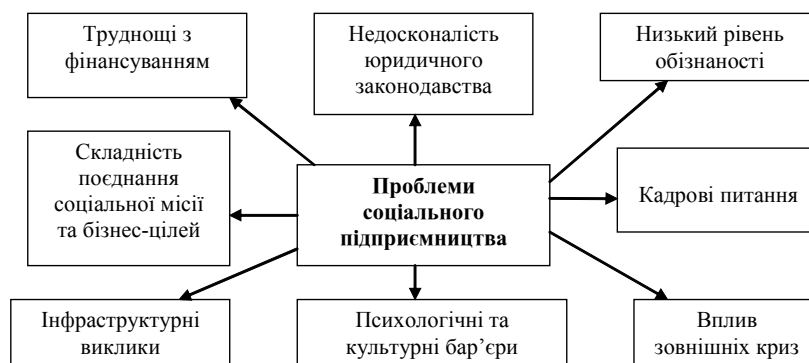


Рис. 1. Проблеми впровадження соціального підприємництва

Джерело: складено авторами на підставі [1, 2, 3].

час як соціальне підприємництво орієнтоване на розв'язання конкретних соціальних чи екологічних завдань.

Якщо традиційний бізнес інколи виділяє частину прибутків на соціальні потреби, наприклад, через корпоративну соціальну відповідальність, це не робить його соціальним. Для соціального підприємства допомога суспільству є основою його діяльності, а не побічним напрямком.

В Україні соціальне підприємництво ще не має офіційного юридичного статусу, що створює певні труднощі для його розвитку. Незважаючи на це, багато таких підприємств успішно функціонують, доводячи свою життєздатність та необхідність. У світовій практиці цей підхід вже здобув визнання як ефективний спосіб досягнення соціальних змін.

Внаслідок воєнних дій на території України суттєво збільшилась кількість соціально вразливих людей. В Україні, за офіційними даними, близько 5 мільйонів людей мають статус внутрішньо переміщених осіб, і половина з них отримує державну допомогу. Водночас через активні бойові дії та ракетні обстріли кількість людей з інвалідністю стрімко зростає, перевищивши 3 мільйони станом на кінець 2023 року. Ці виклики стали каталізатором для розвитку соціального підприємництва — унікальної бізнес-моделі, спрямованої на вирішення соціальних проблем [1].

Соціальне підприємництво фокусується не на максимізації прибутку, а на досягненні соціального впливу. Воно створює робочі місця для вразливих груп населення, сприяє інклюзії та підтримує сталий розвиток суспільства.

Сьогодні в Україні функціонує близько тисячі соціальних підприємств. Частину або весь свій прибуток вони направляють на підтримку благодійних ініціатив, громадських організацій або надання необхідних послуг для малозахисених верств населення. Це свідчить про значний потенціал соціального підприємництва у вирішенні гострих суспільних викликів та підтримці тих, хто цього потребує найбільше.

За даними ООН, у періоди глобальних криз соціальна економіка, яка становить близько 7% світового ВВП, демонструє високу стійкість та ефективність порівняно з традиційними секторами. Вона забезпечує зайнятість вразливих груп населення, стимулює економічне зростання та сприяє соціальній інтеграції. Саме тому соціальне підприємництво має значний потенціал для відновлення економіки України в сучасних умовах.

Під час Київського інвестиційного форуму в Брюсселі 2022 року обговорювали важливість соціальної економіки як рушійної сили для відновлення України. Значну роль у цьому процесі відіграє Catalyst 2030 — міжнародна мережа, яка підтримує соціальних підприємців, зокрема й українських. Організація допомагає з отриманням грантів, знайомить підприємців із меценатами та експертами з фандрайзингу, сприяючи розвитку інноваційних соціальних проєктів.

Україна, як країна, що ратифікувала Європейську соціальну хартію, зобов'язана створювати умови для працевлаштування осіб з інвалідністю. Під час війни бажання працювати серед цієї категорії населення значно перевищує готовність роботодавців надати їм можливості для працевлаштування. Однак нинішня ситуація свідчить про недостатність інструментів для забезпечення таких працівників робочими місцями та гідними умовами праці.

Розвиток інклюзивного ринку праці має стати одним із ключових пріоритетів поряд із досягненням перемоги. Це дозволить не лише підвищити рівень соціального захисту, а й сприятиме інтеграції ветеранів у суспільство, відновленню економіки та формуванню справедливого соціального середовища.

Не дивлячись на актуальність ідеї соціального підприємництва його впровадження характеризується низкою проблем (рис. 1).

Впровадження соціального підприємництва супроводжується певними фінансовими труднощами серед них такі як: ускладнення пошуку потенційних інвесторів, так як такі види бізнесу часто потребують високих капіталовкладень, але мають низьку рентабельність; недостатня обізнаність в альтернативних джерелах фінансування таких як гранти та субсидії.

Соціальне підприємство не має ґрунтового юридичного супроводу, що призводить до труднощів при реєстрації та ліцензуванні таких підприємств, а також відсутні нормативно-правових актів, які б стимулювали розвиток соціального підприємництва на національному рівні.

Низький рівень обізнаності з концепцією соціального підприємництва знижує довіру до таких проєктів, що також обумовлено нестачею освітніх програм, тренінгів та інших ініціатив, які могли б популяризувати соціальне підприємництво.

Пошук балансу між фінансовою стабільністю підприємства та досягненням соціального ефекту, ри-



Рис. 2. Етапи формування бізнес-моделі соціального підприємництва

Джерело: складено авторами на підставі [1, 2, 3].

зик втрати соціального фокусу через потребу забезпечити рентабельність бізнесу призводить до складності поєднання соціальної місії та бізнес-цілей.

Акцентування на кадрових питаннях у соціальному підприємстві спричинені труднощами в утриманні кадрів через обмежені фінансові ресурси для забезпечення конкурентної зарплати та браком спеціалістів, які мають досвід одночасно в бізнесі та соціальній сфері.

Інфраструктурні виклики пов'язані з обмеженням доступом до сучасних технологій, які могли б покращити ефективність роботи соціальних підприємств, відсутністю спеціалізованих інкубаторів та акселераторів для розвитку соціальних ініціатив.

Неприйняття ідеї, що бізнес може бути соціально орієнтованим, а соціальна діяльність не може бути прибутковою, високі очікування від соціальних підприємств, які можуть не відповідати їх реальним можливостям призводять до формування психологічних та культурних бар'єрів.

На стримання розвитку соціального бізнесу впливають негативні наслідки зовнішніх криз: економічні, політичні та соціальні зміни, нестабільність валютного ринку, яка впливає на імпорт матеріалів або обладнання, погіршення купівельної спроможності населення.

Не дивлячись на проблеми, які виникають при створенні соціального бізнесу, на сьогодні ми маємо приклади успішного впровадження моделей соціального підприємництва.

На актуалізацію ідеї соціальної спрямованості бізнесу вкладається багато зусиль. Однією із таких форм впровадження такої ідеї є використання концепції соціально-етичного маркетингу, яка може бути реалізо-

вана різними способами:

- підтримка вітчизняного (або місцевого виробника);
- відрахування частини прибутків на соціальні потреби суспільства;
- виготовлення екологічно чистої продукції;
- спрямування зусиль на підвищення екологічності процесу виробництва;
- відмова від тестування продукції на тваринах і т.д.

Використання таких соціально-етичних норм для бізнесу працює на підвищення привабливості торгової марки підприємства.

Сучасний бізнес все частіше інтегрує соціальну складову у свою діяльність, що стає важливим критерієм для покупців. За даними опитування Gradus Research, 44% споживачів обирають товари чи послуги, враховуючи підтримку компаніями ЗСУ, а для 21% важливими є волонтерські ініціативи підприємств [3].

Навіть бізнеси, які спочатку не мали соціальної спрямованості, адаптуються до умов війни, активно допомагаючи суспільству та державі. Інше дослідження Gradus Research свідчить, що 84% компаній залучені до розв'язання соціальних проблем. Серед найбільш популярних напрямків підтримки — надання товарів чи послуг на благодійній основі (43%) та фінансова допомога соціальним проектам (36%) [3].

Таким чином, соціальна відповідальність стає не лише трендом, а й необхідністю, яка зміцнює зв'язок бізнесу із суспільством і сприяє довірі до брендів.

Окрім проблем загальних проблем соціального характеру для подолання яких і спрямоване соціальне підприємництво, поштовхом для розвитку соціального

підприємництва виступає нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів.

Різноманіття історичних, географічних та ресурсних чинників спричинило суттєві відмінності у розвитку регіонів України. Від рівня розвитку підприємницького сектору залежить здатність регіонів до самофінансування через податкові надходження, що, своєю чергою, визначає їх інвестиційну привабливість та готовність до стратегічного планування [4, с. 18].

Ці фактори призводять до нерівномірності регіонального розвитку, яка відображається у різниці валового регіонального продукту. Така ситуація впливає на активність процесів глобалізації, транскордонного співробітництва та економічну динаміку. Враховуючи ці обставини, виникає потреба у реформуванні та оптимізації господарських комплексів кожного регіону, з акцентом на соціально-економічні пріоритети.

Реалізація цього підходу сприятиме збалансованому розвитку регіонів, підвищенню їх конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Таким чином, соціальне підприємництво спрямоване на:

- розв'язання соціальних проблем (боротьба з бідністю, безробіттям, дискримінацією);
- забезпечення сталого розвитку (підтримка ініціатив, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку);
- соціальну інтеграцію (створення можливостей для соціальної реабілітації та інтеграції вразливих верств населення);
- підтримку місцевих громад (стимулювання економіки регіонів через створення робочих місць та реалізацію локальних ініціатив);
- формування нової етики бізнесу (поширення ідеї, що бізнес може бути етичним, відповідальним і водночас успішним).

На рис. 2 подано алгоритм вибору типу соціального підприємства.

Процес розпочинається з уточнення проблеми на подолання якої буде спрямоване соціальне підприємство.

Наступним кроком є формулювання соціальної мети компанії. Соціально відповідальний бізнес завжди формує свою суспільну значущість у контексті власного продукту, виробничих процесів або клієнтської бази. Це дозволяє підвищити лояльність споживачів і сприяти зростанню продажів. Соціальна орієнтованість часто стає важливим елементом стратегічного піару та маркетингу брендів, іноді використовується як спосіб оптимізації виробничих витрат. Однак, у деяких випадках соціальна відповідальність є глибоким переконанням власників і фундаментальною цінністю компанії [2].

Кожне соціальне підприємство повинно відповідати ряду ключових критеріїв [2]:

— Чітка соціальна мета. Ця мета визначає діяльність підприємства і зазвичай відображається у статуті, на вебсайті, етикетках продукції, у місії чи спеціально сформульованій соціальній цілі. Вона має бути помітною у всій комунікації бренду.

— Системний підхід до проблем. Діяльність підприємства повинна бути зосереджена на вирішенні конкретної соціальної або екологічної проблеми, залишаючись

стабільною у виборі напрямку допомоги та підтримки цільових груп протягом усього періоду існування.

— Вимірюваний вплив. Результати діяльності підприємства повинні мати конкретний вимірюваний ефект, наприклад, покращення рівня життя цільової аудиторії або позитивні зміни в екологічному середовищі.

Ці аспекти визначають основи успішного функціонування соціального підприємства та його здатність приносити реальні зміни.

Що стосується юридичної форми організацій залучених до вирішення соціальної проблеми, то це не обов'язкове повинно бути "соціальне" підприємство, тим більше що юридичний статус таких підприємств чітко не виражений, соціальні функції можуть виконувати як традиційні підприємства, так і громадські організації [5].

Моделі соціального підприємництва спрямовані або на виготовлення соціально-орієнтованих товарів та послуг, або на працевлаштування соціально незахищених, вразливих груп населення, або на передачу частини прибутку на соціальні цілі [6—8].

Відповідно моделей соціального бізнесу можна класифікувати соціальні підприємства за типами:

- соціальні сервіси та товари;
- створення робочих місць для людей вразливих груп;
- генерування прибутку;
- змішаний тип.

Для більшої деталізації можна також визначити наступні види соціального підприємництва:

- екологічне (підприємства, які вирішують екологічні проблеми);
- освітнє (ініціативи, спрямовані на забезпечення доступу до якісної освіти);
- інтеграційне (допомога у працевлаштуванні вразливих груп населення (людей з інвалідністю, ветеранів, біженців));
- культурне (розвиток місцевої культури, мистецтва чи збереження історичної спадщини);
- медичне (надання доступу до базових медичних послуг у віддалених регіонах або розробка інноваційних рішень у сфері здоров'я).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Соціальне підприємництво охоплює різні види, зокрема: підприємства з соціальною місією, екологічні ініціативи, кооперативи та інтеграційні майстерні. Його створення включає кілька ключових етапів: визначення соціальної проблеми та мети, розробку стійкої бізнес-моделі, пошук фінансування, юридичну реєстрацію, запуск діяльності та оцінку впливу. Успішне соціальне підприємство поєднує ефективність бізнесу з вирішенням важливих суспільних викликів, сприяючи сталому розвитку та покращенню якості життя.

Література:

1. Журахівська О. Як соціальний бізнес може трансформувати Україну після війни. URL: <https://cs.detector.media/blogs/texts/185889/2024-02-15-yak-sotsialnyy-biznes-mozhe-transformuvaty-ukrainu-pislyaviyu> (дата звернення 30.10.2024).

2. Бочарнікова А. Соціальне підприємство відрізняється від звичайного відповіддю на запитання, що робити з прибутками. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/business/2021-06-15/sotsialnoe-predpriyatie-otlachaetsya-ot-obychnogo-otvetom-na-vopros-cto-delat-s-dohodami/40200> (дата звернення 30.10.2024).

3. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (дата звернення 30.10.2024).

4. Ніколюк О. В., Савченко Т. В. Соціально-економічний стан регіонів та розвиток регіональних ринків продукції птахівництва: оцінка залежності. Food Industry Economics, 2023. № 15 (4). С. 17—22. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2795>.

5. Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 27—36.

6. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 23—30. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct46-4>.

7. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 138—142, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.138>.

8. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 86-92, URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>.

References:

1. Zhurakhivska, O. (2024), "How social business can transform Ukraine after the war", available at: <https://cs.detector.media/blogs/texts/185889/2024-02-15-yak-sotsialnyy-biznes-mozhe-transformuvaty-ukrainu-pislya-viyny>, (Accessed 30 October 2024).

2. Bocharnikova, A. (2021), "A social enterprise differs from an ordinary one by answering the question of what to do with profits", available at: <https://apostrophe.ua/ua/article/business/2021-06-15/sotsialnoe-predpriyatie-otlachaetsya-ot-obychnogo-otvetom-na-vopros-cto-delat-s-dohodami/40200>, (Accessed 30 October 2024).

3. Kyivstar Business Hub (2024), "How to develop social entrepreneurship: features of the business and Ukrainian cases", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (Accessed 30 October 2024).

4. Nikoluk, O.V. and Savchenko, T.V. (2023), "Socio-economic condition of regions and development of regional poultry markets: assessment of dependence", Food Industry Economics, vol. 15, no. 4, pp. 17—22, DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2795>.

5. Pushak, Ya.Ya. and Lahodienko, V.V. (2018), "Social responsibility of food industry enterprises as the

basis of innovative development of the modern economy", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, vol. 3, pp. 27—36.

6. Voloshchuk, Yu.O. and Voloshchuk, V.R. (2020), "Formation of an innovative business model of enterprises", Infrastruktura rynku, vol. 6, pp. 23—30, DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct46-4>.

7. Kravchenko, M.O. and Prudkyi, V.V. (2019), "Business model as the basis for implementing innovations at the enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 138—142, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.-2019.12.138>.

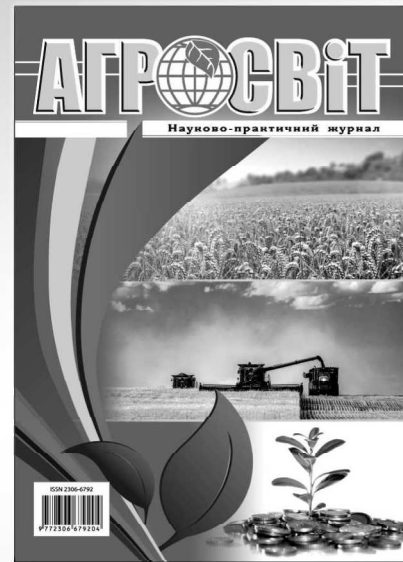
8. Kasych, A.O. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", Prychornomorski Ekonomichni Studii, vol. 37, pp. 86—92, available at: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf> (Accessed 30 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 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

Р. А. Дименко,
д. е. н., професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6980-8038>
О. В. Виноградова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7250-5089>
О. А. Кондрашов,
к. е. н., докторант кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1641-6345>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.20

ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

R. Dymenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Commodity Studies and Commercial Activities,
Kyiv National University of Construction and Architecture
O. Vynogradova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
State University of Information and Communication Technologies
O. Kondrashov,
PhD in Economics, Doctoral Candidate of the Department of Marketing,
State University of Information and Communication Technologies

GROUP DYNAMICS AND TEAM EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS

Це дослідження спрямоване на критичний аналіз певних важливих аспектів групової динаміки та їх впливу на ефективність команди в організаційних умовах. Більш конкретно, ця стаття аналізує вплив індивідуальних, групових, організаційних факторів і факторів середовища на ефективність команди в рамках системної моделі поведінки малих груп. У той час як важливі змінні, розглядаються як вхідні дані для поведінки малих груп, результати групової поведінки включають задоволення членів, нові норми або моделі взаємодії, а також продуктивність команди. Було також проаналізовано роль і вплив певних групових процесів, які розглядаються як впливаючі змінні у взаємозв'язку "вхід-вихід", зокрема, соціальний вплив, групове прийняття рішень і адаптивність. Результати дослідження мають значні наслідки, як для менеджерів-практиків, так і для дослідників. Стаття пропонує певні позитивні кроки, які можуть бути ініційовані корпоративними менеджерами та керівниками щодо деяких важливих групових змінних і процесів для підвищення ефективності командної роботи в організаціях. Крім того, поточне дослідження виділило деякі важливі сфери, що стосуються функціонування команди та її ефективності, які потребують уваги в майбутніх дослідженнях.

This research aims to critically analyze certain important aspects of group dynamics and their impact on team performance in organizational settings. More specifically, this article analyzes the impact of individual, group, organizational, and environmental factors on team performance within a systemic model of small group behavior. While important variables are considered as inputs to small group behavior, the outcomes of group behavior include member satisfaction, new norms or patterns of interaction, and team performance. The role and impact of certain group processes, which are considered as influencing variables in the input-output relationship, such as social influence, group decision-making, and adaptability, were also analyzed. The results of the study have significant implications for both practicing managers and researchers. The article suggests some positive steps that can be initiated by corporate managers and leaders regarding some important group variables and processes to improve teamwork performance in organizations. It is recommended to pay attention to such components of effective teamwork as: integrating men and women into meaningful work groups in gender-neutral teams; organization of training and proper distribution of tasks between group members; democratic work culture in teams; creation of an atmosphere of trust and openness at different hierarchical levels of the organization; formation of a culture of adaptation through the provision of educational and training programs; compatibility of group norms with organizational goals and objectives; additional psychological support for teams with heterogeneous national culture, inclusion, origin and experience; differentiation of reward distribution depending on the degree of dependence on performance results; reduction of process losses arising from a relatively large group by dividing the task into parts and assigning its parts to different groups, etc. In addition, the current study highlighted some important areas related to team functioning and its effectiveness that require attention in future research.

Ключові слова: управління, команда, системна модель, групова динаміка, командне функціонування, організаційна модель, корпоративна культура.

Key words: management, team, system model, group dynamics, team functioning, organizational model, corporate culture.

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

Управлінці вже давно зрозуміли, що простого забезпечення кращих умов праці, вищої заробітної плати, вищих бонусів та інших традиційних стимулів для працівників буде недостатньо для мотивації. Керівники повинні переглянути свій підхід до підлеглих і надати їм можливості для соціалізації, визнання та відчуття задоволення на робочому місці. Тому дослідники почали зосереджуватися на складних взаємозв'язках, що існують між груповими змінними, груповими процесами та їх впливом на організаційні результати. Групова динаміка — це галузь дослідження, яка займається розширенням знань про природу груп, їх розвиток та їхні взаємозв'язки з окремими особами, іншими групами та інституціями. Застосування цієї концепції поширюється на кілька сфер, включаючи прийняття групових рішень, лідерську поведінку, міжгрупові відносини, соціальні упередження та дискримінацію. Хоча зараз і доступний великий обсяг літератури про групову динаміку, слід зазначити, що область групової динаміки все ще досліджується, і існує багато важливих питань та викликів, пов'язаних з поведінкою малих груп в організаційному контексті, які ще належить вирішити.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання групової динаміки та організації ефективної командної роботи були предметом дослідження вчених Alagna S., Reddy D. [1], Burke M. J. [2, 5, 39], Beal D. J., Cohen R. R., McLendon C. [2], Bell S. [3], Brathwaite C., Vernon J., Ventura C. [4], Salas E. [5, 9, 39], Stagl K., Pierce L., Kendall D. [5], Curry L., Cathain A., Clark V., Aroni R., Fetter M., Berg D. [6], De Dreu C. [7], Devine D., Philips J. [8], Driskell J. [9], Eby L., Dobbins G. [10], Ellis A. [11, 18, 37], Hollenbeck J. [11, 18, 37], Ilgen D. [11, 18, 19], West B. [11, 18, 37], Moon H. [11, 18, 37], Fleishman E., Zaccaro S. [12, 27, 32, 46], Gibson C. [13, 14, 24], Gibbs J. [14], Gladstone, D. [15], Goll I., Rasheed A. [16], Halfhill T., Sundstrom E., Lahner J., Calderone W., Nielsen T. [17], Sheppard L. [18], Hough J., White M. [19], Hyatt D., Ruddy T. [20, 31, 34], Keck S. [21], Kirkman B. [22—24], Mathieu J. [22, 28—35], Rosen B. [23, 24], Tesluk P. [24], Klug M., Bagrow J. [25], Kobushko I., Starinskyi M., Zavalna Z. [26], Marks M. [27, 32, 45], Marquis D., Guetzkow H., Heyns R. [28], Gilson L. [29, 31, 33, 34], Martins L., Maynard M. [29, 33, 34], Gallagher P., Domingo M., Klock E. [30], Rapp T. [33], Taylor S. [34], Schulze W. [35], Mohanty A., Mohanty S. [36], Humphrey S., Life D. [37], Morgenson F., Reider M., Champion M. [38], Priest H., Munim D. [39], Roby T. [40], Shea G., Guzzo R. [42], Sosik J., Jung D. [43], Stewart G.,

Barrick M. [44], Rittman A [45], Zoltan R [46]. Водночас, у сучасних умовах загострення проблем психологічної адаптації, переходу організацій у віртуальний режим діяльності тощо індивідуальні, групові та організаційні складові командної роботи потребують перегляду та оптимізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у аналізі впливу індивідуальних, групових та організаційних змінних на ефективність команди в організаціях, обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності команди в організаціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сам термін "групова динаміка" вперше ввів ще соціальний психолог Курт Левін для пояснення позитивних і негативних сил, що діють у групах людей. Він розглядав організацію як "динамічне ціле", в якому індивіди, групи та команди, що утворюють "силове поле", перебувають у постійному русі та викликають зміни в інших частинах "соціального поля" [22]. Таким чином, групова динаміка відноситься до взаємодії між людьми в груповій обстановці. У результаті такої взаємодії між членами групи з'являються різноманітні групові ролі в налаштуваннях групи. Ці групові ролі значною мірою залежать від особистості членів групи та досвіду взаємодії в групі. Крім того, групові ролі також визначаються декількома іншими факторами, такими як культурне походження, етнічна приналежність, вік, релігійні традиції та інші риси окремих членів групи. Отже, налаштування групи виявляють певні ролі або поведінку. Ефективною вважається група, в якій різні члени відіграють свої ролі та беруть на себе відповідальність відповідно до свого таланту чи ставлення. Ще один важливий аспект групової динаміки стосується управління групою поведінкою, яке приносить користь усім членам групи. Таким чином, цілі групи можуть бути досягнуті найбільш ефективно та результативно. Щодо управління групою динамікою, цю роль може виконувати будь-який член групи. Будь-який член групи може проявити ініціативу, щоб скористатись можливістю та використати її для підвищення ефективності взаємодії групи чи команди. Проте всі члени однаково відповідають за ефективність групи в цілому.

Теоретики організації по-різному визначали термін "ефективність команди". За визначенням Г. Ши та Р. Гуццо [42], ефективність групи стосується "виробництва визначених продуктів або послуг відповідно до специфікації". Однак Е. Сундстромет та ін. [41] інтерпретують ефективність команди в ширшому сенсі, включаючи продуктивність і життєздатність. Ця інтерпретація ефективності команди включає в себе задоволеність членів, участь, згуртованість, чітко визначені норми та ролі, ефективну спілкування та вирішення проблем. У ще ширшому розумінні можна сказати, що ефективність команди відноситься до здатності робочої групи досягати цілей або завдань, встановлених певною організаційною владою або самою організацією. Експерти організаційної поведінки запропонували деякі моделі ефективності команди, щоб пояснити складний набір

взаємозв'язків між ефективністю команди та внутрішніми організаційними процесами, а також організаційний контекст або межі. Незважаючи на це, конструктивний простір ефективності команди досі не пояснюється належним чином.

У сфері організаційної поведінки було проведено кілька досліджень, спрямованих на ефективну роботу команди як залежну змінну та багато незалежних змінних, які, здається, сприяють або перешкоджають продуктивності команди. Деякі дослідники вважають, що результативність команди є функцією індивідуального внеску члена команди за вирахуванням втрат процесу, які виникають через спільну роботу з іншими членами [30, 12]. Шоу [42] концептуалізував командну роботу в термінах підвищення продуктивності, що виникає завдяки координації команди. Хекман і Морріс [28] прагнули вивчити зв'язок між продуктивністю команди та знаннями та навичками, стратегією та зусиллями, необхідними для виконання командного завдання. Маркс [32] досліджував як міжособистісні процеси, так і часовий аспект командних процесів. Було припущено, що команди мають здатність забезпечити більшу продуктивність, адаптивність і креативність для організацій, ніж будь-який окремий член [15]. Подібним чином виявлено, що команди сприяють більш інноваційним і комплексним рішенням організаційних проблем [8].

Тематичний аналіз літератури про ефективність команди [41], показав, що найчастіше використовувані змінні, які, здається, впливають на ефективність команди, зосереджені навколо факторів або питань лідерства, поведінки підтримки та гнучкості. Згодом автори запропонували структуру, що складається з п'яти параметрів командної роботи: лідерство команди, орієнтація на команду, адаптивність, резервна поведінка та взаємне моделювання ефективності. Запропонована авторами, їх теоретична основа допоможе менеджерам-практикам будувати ефективні команди та керувати ними, а також дасть напрям майбутнім дослідникам.

Матью та ін. [30] зробили обширний огляд досліджень ефективності команди за трьома важливими вимірами: композиційні особливості, структурні особливості та механізми посередництва. Дослідники вивчали вплив змінних, пов'язаних із цими трьома параметрами, на результати команди. Вони запропонували майбутнім дослідникам у цій галузі зосередитися на командних стосунках як динамічних і складних мережах або системах.

Кобушко [26] спробував оцінити продуктивність співробітників у груповій обстановці, зокрема умови та фактори, які впливали на роботу команди або ефективність організації. Як і очікувалося, винагорода співробітників стала суттєвим фактором, який стимулював команду до досягнення високих результатів.

Стівенс і Кемпін [44] спробували дослідити вплив навичок самоуправління та навичок міжособистісного спілкування на ефективність команди. У контексті онлайн-проектних команд Круг і Бегроу [25] помітили, що більші команди, як правило, були успішнішими, ніж менші команди, а члени більших і успішніших команд були основними членами багатьох інших різноманітних проектних команд.

Золтан [46] спробував дослідити актуальність двох основних підходів до формування робочих груп і робочих команд в організаціях — соціометричного підходу та підходу групової динаміки. Крім того, проаналізував роль певних важливих факторів, які впливають як на життя групи, так і на ефективність її роботи. Ці важливі фактори включали природні фактори та техніко-матеріальні фактори, соціально-культурні фактори та специфічні соціальні фактори.

Варто зазначити, що дослідники організаційної поведінки розробили деякі моделі ефективності команди шляхом вивчення командної продуктивності та командних процесів [39, 18, 12, 40]. Однак жодна з цих робіт не описує, що таке командна робота та не проводять систематичний аналіз численних факторів командної роботи. Швидше ці моделі намагалися обговорити різні фактори, які сприяють або перешкоджають командній роботі в організаціях. Крім того, між цими дослідниками існує розбіжність щодо змінних, які вони включили в свої дослідження. Цю невідповідність можна пояснити різними уявленнями авторів щодо відповідності чи недоречності різних причинних факторів, які слід брати до уваги.

Системну модель поведінки малої групи показано на малюнку 1. Хоча ця модель не пропонує повного представлення індивідуальних, групових та організаційних змінних і процесів, що впливають на ефективність команди в організаціях, вона проливає світло на деякі важливі змінні та процеси, які привернули увагу дослідників останнім часом. Як видно з малюнка, індивідуальні характеристики, групові змінні та організаційні змінні описуються як вхідні дані в цій системній моделі, тоді як результати взаємодії малих груп включають задоволеність членів групи, нові шаблони взаємодії та продуктивність команди. У межах цього взаємозв'язку "вхід-вихід" можна відзначити, що певні групові процеси діють як проміжні змінні. Ці проміжні змінні включають міжособистісну привабливість, соціальний вплив (конформність), групове прийняття рішень і адаптивність членів. Вхідні дані або попередні умови діють, щоб керувати командними процесами, які представляють взаємодію членів, спрямовану на досягнення конкретних завдань. Процеси вважаються важливими, оскільки вони допомагають описати, як вхідні дані перетворюються або перетворюються на виходи.

Здібності членів групи мають значний вплив на виконання ними завдань. Оскільки загальні здібності або інтелект складаються зі специфічних здібностей членів групи, було встановлено, що їх вплив на групову поведінку та ефективність групи різниться в різних організаційних ситуаціях. Проте специфічні здібності членів групи мають більш безпосередній зв'язок з груповою поведінкою, отже, і досить істотно впливають на групові процеси. Ряд досліджень вивчав вплив здібностей членів на групові процеси. Ці дослідження загалом показали, що здібності членів групи сприяють продуктивності групи та загальній ефективності команди [21].



Рис. 1. Системна модель поведінки малих груп

Знання, уміння та навички, необхідні для ефективної роботи команди, суттєво відрізняються від тих, які необхідні в ситуаціях, коли окремі люди працюють по-одиноці [38]. Подібним чином Девайн і Філліпс [8] зазначили, що когнітивні здібності в командах передбачають продуктивність команди в різноманітних ситуаціях. А команди зі значними знаннями про конкретні завдання краще виконують поставлені завдання, а також виконують процеси переходу [35].

Дані досліджень загалом свідчать про те, що особистісні характеристики членів групи мають як позитивний, так і негативний вплив на групові процеси. Члени групи з позитивною орієнтацією на інших зазвичай створюють сприятливу групову атмосферу, тоді як ті з негативною орієнтацією, як правило, спричиняють небажані групові ефекти, такі як низький моральний стан і низька згуртованість. Особи з більшою соціальною чутливістю поведуться таким чином, що підвищує їх прийняття у групах і забезпечити підвищення ефективності групи. Домінуючі члени групи часто беруть участь у груповій діяльності, намагаються здійснювати лідерство, сприяти груповій згуртованості та впливати на групові рішення. Особи з більшою відповідальністю, самозалежністю та чесністю часто стають лідерами групи та сприяють ефективності групи. Так само члени групи з емоційною стабільністю та контролем, швидше за все, сприятимуть груповій згуртованості, моральному духу та ефективності. Дослідження, проведене Хелфілом [17], показало, що команди, члени яких мають високий рівень доброзичливості та сумлінності, забезпечують найвищу ефективність команди. Подібним чином результати мета-аналізу Белла [3] показали, що сумлінність, емоційна стабільність, екстраверсія та відкритість до досвіду позитивно пов'язані з продуктивністю.

Стать або стать членів групи справляють значний вплив на групову поведінку. Чоловіки зазвичай поведуться агресивніше, ніж жінки. Через ці відмінності в агресивно-напористій поведінці чоловіки часто стають більш впливовими, ніж жінки. Порівняно з чоловічими групами члени змішаної гендерної групи відчують більше труднощів у спільній роботі, вищий ступінь тривожності та напруженості та знижують ефективність роботи.

Розмір групи має значний вплив на групові процеси та ефективність. Розмір групи має як позитивний, так і негативний вплив на групові процеси. Члени менших груп відчують меншу напругу, виявляють більшу міжособистісну згуртованість і більш задоволені порівняно з членами більших груп. Продуктивність групової роботи загалом зростає зі збільшенням розміру групи, як у випадку адитивних завдань (де груповий результат є су-

мою окремих продуктів), так і диз'юнктивних завдань (де груповий результат залежить від кількості членів групи, які виконують поставлене завдання). Ефективність групи зазвичай зростає зі збільшенням розміру групи до певного рівня, хоча таке збільшення не співмірне з ресурсами, які надаються групі. Щодо зв'язку між розміром групи та взаємодією членів, загальною участю групи членів зменшується зі збільшенням розміру групи.

Організація може структурувати свої команди різними способами. Однак найбільш часто використовуваними структурними варіантами є функціональна та дивізійна форми командного поділу. У функціональному поділі члени всередині команд організовуються на основі подібності завдань, які вони виконують. Однак у випадку коли члени групи організовані на основі конкретних завдань, якими вони займаються, або географічних територій, які вони обслуговують, виявилось, що дивізійна форма командної структури не була ефективною для команд, які володіють високим рівнем когнітивних здібностей. Як зауважує Елліс [11], дивізійна структура команди дозволяла всім членам команди ділитися однією інформацією з високою ефективністю. Ще одне емпіричне дослідження, проведене Муном [37], в якому він спробував оцінити, як зміна командної структури вплинула на продуктивність команди. Виявилось, що команди, швидше за все, будуть кращими, коли вони перемикаються з функціональної структури на структуру підрозділів, а не навпаки.

Ступінь, до якого члени команди повинні постійно співпрацювати та взаємодіяти для виконання поставлених обов'язків, називається взаємозалежністю завдань. Кілька досліджень намагалися оцінити вплив різних типів взаємозалежності завдань на командні процеси та ефективність.

Різноманітність команди стосується неоднорідності характеристик членів команди. Результати дослідження загалом свідчать про те, що вплив різноманітності команди на ефективність команди є дещо різним. Хоча деякі дослідження доводять, що різноманітність є корисною, інші дослідження вказують на інше, коли різноманітність команди не впливає на групові процеси та продуктивність. Клуг і Бегроу [25] виявили, що різноманітність членів команди з точки зору їх фону та досвіду роботи, пов'язана з продуктивністю та ефективністю команди. Успішні команди мали переваги в різних точках зору її членів, що допомагало вирішувати проблеми, пов'язані з роботою. Високий рівень різноманітності команди значною мірою пов'язувався з успіхом команди, незалежно від розміру команди. Хоча невеликі команди виграли від різноманітності, позитивний вплив різноманітності команд на успіх команди був більш вираженим у випадку великих команд.

Розподіл винагород між членами групи впливає на задоволеність членів, яка змінюється залежно як від абсолютних винагород, так і від порівняння одержувача винагороди з іншими членами групи. Структура винагороди впливає на продуктивність групи. Конкурентні групи (де члени групи змагаються між собою, щоб отримати якомога більше), як правило, виробляють більше продукції, ніж кооперативні групи (де окремі члени отримують винагороду відповідно до зусиль групи). Тому

організаціям слід розробити свою структуру винагороди відповідно до ступеня взаємозалежності, присутньої у завданнях. Запровадження конкурентної системи розподілу винагороди в ситуації взаємозалежності працівників може призвести до зниження продуктивності. Подібним чином рівномірний розподіл винагород у ситуації, коли співробітники виконують поставлені завдання самостійно, ймовірно, перешкоджатиме ефективності групи.

Стосовно продуктивності команди, дані досліджень свідчать про те, що групи, керовані директивами, швидше за все, будуть продуктивнішими, ніж групи без директив, або різниця в продуктивності між двома групами може бути незначною. Останні дослідження показують, що лідерство команди допомагає підвищити ефективність команди [27].

Віртуальність команди складається з трьох вимірів:

- ступінь довіри до віртуальних інструментів;
- інформаційна цінність використаних інструментів або засобів та
- синхронність взаємодії членів команди.

Ранні дослідження віртуальних команд порівнювали функціонування віртуальної команди з традиційною командою віч-на-віч. Емпіричне дослідження, проведене Кіркманом [24], показало, що командні зустрічі через особисту взаємодію модерують розширення можливостей і продуктивність команди. У наш час технологічний прогрес призвів до збільшення використання віртуальних команд.

Організаційний контекст або змінні включають джерела впливу, які існують поза командами, але походять від самої організаційної системи. Організаційні фактори, такі як системи навчання, винагороди та визнання, мають значний вплив на ефективність групи. А політика щодо людських ресурсів позитивно пов'язана з розширенням можливостей команди. Керівництво в організаціях має створювати організаційний клімат, який сприяє залученню працівників і командній роботі. Атмосфера відкритості позитивно пов'язана з розширенням можливостей команди та результатами. Крім того, результати кількох досліджень вказали на важливість впровадження координації багатоконандних систем, у якій команди команд працюють разом для досягнення певних спільних цілей або завдань [32]. Ця координація багатоконандних систем часто призводить до підвищення продуктивності та ефективності команди [20, 31].

Міжособистісна привабливість серед членів групи була предметом значного дослідницького інтересу. Дослідження показали, що міжособистісна привабливість є функцією кількох факторів, таких як особистісні характеристики учасників, їхня близькість на робочому місці, їх успішна історія з певним завданням, спільні цілі тощо. Загалом було виявлено, що більший ступінь привабливості для членів групи призводить до більшого задоволення від роботи [28]. Однак слід зазначити, що міжособистісна привабливість не завжди призводить до підвищення продуктивності праці. Більша привабливість для членів групи призведе до вищої продуктивності лише тоді, коли працівники або члени мотивовані наполегливо працювати [25]. Але, насправді, зв'язок між згуртованістю та продуктивністю зміцнювався в міру розширення командного робочого процесу.

Члени групи зазвичай дотримуються певних стандартів поведінки або групових норм, які були встановлені групою. Відповідність груповим нормам може виникати внаслідок багатьох факторів, таких як особистісні характеристики членів групи, розмір групи, груповий тиск, ступінь двозначності, присутній у завданнях тощо. На зв'язок між конформністю та ефективністю групи впливає характер завдань і мотиваційна схильність учасників до виконання цих завдань. Виконувати завдання або робоча діяльність вимагають різноманітності точок зору, відповідність груповим нормам може негативно вплинути на продуктивність. Також можливо, що працівники можуть бути не мотивовані використовувати свій вплив у групі для підвищення продуктивності. Зв'язок між відповідністю та задоволеністю членів залежить від того, наскільки погляди окремого члена подібні до поглядів групи. Груповий тиск з метою пристосування матиме позитивний вплив на моральний стан і задоволення тих співробітників, які згодні з групою, але не для тих, хто не згоден з групою.

Групове прийняття рішень має значний вплив на ефективність команди. Процес раціонального вирішення проблем може бути обмежений низкою індивідуальних та організаційних факторів. Члени групи повинні розвивати необхідні навички та норми, розуміти та вирішувати проблеми в різних ситуаціях. Співробітники повинні розвивати навички конструктивної взаємодії з метою реалізації повного потенціалу участі в прийнятті рішень. Таким чином, члени групи повинні мати високу мотивацію для досягнення спільних цілей, обговорювати свої різні погляди у відкритій і конструктивній манері та інтегрувати свої ідеї у високоякісні рішення.

Деякі організаційні теорії трактують здатність до адаптації як командний процес, який спрямовує команду до її цілей і завдань [5]. Адаптивність також визначається як здатність членів команди розпізнавати відхилення від очікуваних дій і відповідно коригувати свої дії [39]. Компетентність членів команди адаптуватися до дій колег і ширшого зовнішнього середовища є важливою для сприяння координації дій всередині Аналогічно, команди, що складаються з членів з більшою адаптивністю, вважаються більш ефективними, ніж команди, члени яких не є гнучкими. Командна адаптивність надзвичайно корисна для різних типів команд у багатьох різних можливих ситуаціях. Наприклад, здатність до адаптації допомагає командам реагувати на несподівані ситуаційні вимоги чи надзвичайні ситуації. Здатність до адаптації також корисна для командних завдань, які вимагають інновацій для команд, які зазнають невдач або невдач.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дав ряд важливих результатів щодо різних аспектів групової динаміки в організаціях та їх впливу на певні показники ефективності команди. Отримані результати дослідження свідчать про багато різних можливостей для вдосконалення або ефективного використання груп на робочому місці. Виявилось, що здібності членів безпосередньо пов'язані з якістю рішень, що приймаються всередині команд, і часто виз-

начаються технічними знаннями та навичками її членів, необхідними для виконання певної роботи. Здібності членів команди можна покращити шляхом належного використання процесів відбору та навчання і правильного розподілу завдань між членами групи. Результати досліджень щодо ефективності змішаних гендерних груп показали, що чоловіки та жінки все ще не повністю інтегровані у значущі робочі групи.

Було встановлено, що групи є найбільш ефективними, коли вони відносно невеликі за розміром. Тому для організацій було б дуже корисно розділити велике завдання та призначити його частини різним групам з метою зменшення втрат процесу, що виникають через відносно велику групу. Якщо між членами групи існує високий ступінь взаємозалежності завдань, кооперативна команда культура, заснована на взаємній довірі та гармонійних робочих стосунках, повинна сприяти всеодині команд через управлінські зусилля. Різноманітність команди з точки зору неоднорідності членів команди з різною освітою та досвідом щодня зростає через більшу роль великих організацій у бізнесі. Якщо члени команди залучені до дуже взаємозалежних завдань, відмінності у винагороді повинні бути якомога нижчими. Однак, якщо члени групи виконують незалежну діяльність, диференціал у розподілі винагороди може бути високим, щоб підвищити продуктивність команди. Загалом спостерігається, що лідерство за участю призводить до більшого ступеня задоволеність членів і ефективності команди, порівняно з директивним лідерством у групах. Тому необхідно якомога більше сприяти демократичній культурі праці в колективах.

У цьому контексті серед членів команди необхідно розвивати належну культуру адаптації через надання освітніх та навчальних програм. Результати дослідження вказали на значну роль і вплив організаційного клімату на продуктивність команди та розширення можливостей. Тому керівництво має докладати зусиль для сприяння атмосфері довіри та відкритості на різних ієрархічних рівнях організацій. Що стосується ролі факторів навколишнього середовища, існує особлива потреба у розумінні та використанні зростаючої ролі та важливості культурного контексту у функціонуванні команди, особливо коли робочі команди у великих організаціях в основному складаються з членів з неоднорідною національною культурою, інклюзією, походженням і досвідом.

Не менш важливо приділяти належну увагу процесам групової взаємодії з метою покращення роботи команди. Оскільки групи з високою згуртованістю не здаються ефективними у всіх можливих ситуаціях, ступінь міжособистісного потягу в групах можна збільшити або зменшити за допомогою відповідних організаційних засобів у різних можливих ситуаціях. Якщо поведінка членів групи значною мірою контролюється певними груповими нормами, тоді менеджери повинні намагатися забезпечити, щоб ці групові норми були сумісні з організаційними цілями та завданнями.

Слід зазначити, що участь у прийнятті рішень може не призвести до ефективності команди у всіх ситуаціях. Насправді цей підхід видається найбільш ефективним, особливо коли члени команди мають адекватні знання щодо групового рішення, що приймається, або коли

завдання, яке виконують члени групи, складне за своєю природою.

Подальші дослідження спрямоване на обґрунтування засад ефективного управління колективами з врахуванням інклюзивних потреб та професійної деформації.

Література:

1. Bala, Hillol, et al. Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets. Sciendo, 2019. <https://doi.org/10.2478/eoik-2019-0019> (дата звернення: 04.05.2024).

2. Gharib, Ehsan. How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company? JAMK Centre for Competitiveness, 2019. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060515060> (дата звернення: 04.05.2024).

3. Daniel Arnoldus, et al. Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry. Thesis (MTech (Business Information Systems)). Cape Peninsula University of Technology, 2019. <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3023> (дата звернення: 04.05.2024).

4. Klaus E. Meyer, et al. International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. Editorial Published: 04 April 2023 Volume 54, pages 577-598 <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-023-00618-x> (дата звернення: 04.05.2024).

5. Xianjie Fang. Research on Digital Marketing Strategy of Telecommunication Service Based on Computer Complex Network Model. Journal of Physics Conference Series 1992(4):042002. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1992/4/042002> (дата звернення: 04.05.2024).

6. Дрокіна Н.І. Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. Бізнес-навігатор, 2020. Вип. 1 (57). С. 166—175. URL: <https://bit.ly/2CErUPx> (дата звернення: 04.05.2024).

7. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.

8. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

9. Тогобицька В.Д. Цифрова трансформація як провідний напрям розвитку економіки та суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>

References:

1. Bala, Hillol. (2019), "Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets", Sciendo. <https://doi.org/10.2478/eoik-2019-0019>.

2. Gharib, E. (2019), "How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?", JAMK Centre for Competitiveness, available at: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060515060> (Accessed 4 Dec 2024).

3. Arnoldus, D. (2019), "Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry", Thesis

(MTech (Business Information Systems)), Cape Peninsula University of Technology, available at: <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3023> (Accessed 4 Dec 2024).

4. Meyer, K. E. (2023), "International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions", Editorial Published, Vol.54, available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-023-00618-x> (Accessed 4 Dec 2024).

5. Xianjie, Fang (2002), "Research on Digital Marketing Strategy of Telecommunication Service Based on Computer Complex Network Model", Journal of Physics Conference Series. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1992/4/042002>.

6. Drokina, N.I. (2020), "Conceptual model of the integrated Internet marketing management mechanism for the telecommunication enterprises", Business navigator, available at: <https://bit.ly/2CErUPx> (Accessed 4 Dec 2024).

7. Kovshova, I.O. (2018), Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka. [Marketing management: theory, methodology, practice], FOP Vyshemyrskyi V.S., Kyiv, Ukraine.

8. Kraus, K.M. (2013), Upravlinnya marketynhom maloho torhovel'noho biznesu: kontseptsii, orhanizatsiya, dominanty rozvytku. [Marketing management of small trade business: concepts, organization, dominants of development], Divosvit, Poltava, Ukraine.

9. Togobyt'ska, V.D. (2018), "Digital transformation as a leading direction of development of the economy and society", Public administration: improvement and development, vol. 7, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742> (Accessed 4 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.27

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

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

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

У статті проаналізовано актуальні аспекти функціонування сучасних підприємницьких структур в умовах воєнного часу, які відзначаються різноманітними трансформаційними процесами. Визначено вибір стратегії як необхідну частину загального механізму формування пріоритетних напрямів їх функціонування та розвитку. В умовах непередбачуваних викликів, зокрема воєнного часу, важливим критерієм якості для підприємницьких структур стає пошук альтернатив розвитку та ефективність управлінських рішень. Систематизовано основні методи прийняття управлінських рішень, серед яких важливе місце займають методи приведення до узагальнюючого критерію, головного критерію, послідовних дій, теорії нечіткої множини, аналізу ієрархій, "дерева рішень", статистичного моделювання (метод Монте-Карло). Акцентовано увагу на актуальності питань, пов'язаних з виділенням етапів формування стратегії розвитку підприємницьких структур в умовах воєнного часу. Визначено етапи аналізу існуючих стратегій, розробки стратегії, вибору стратегії, перевірки правильності обраної стратегії та прогнозування довгострокового розвитку, а також обґрунтування стратегії з урахуванням її особливостей.

Проаналізовано тенденції зростання цін виробників у підприємницьких структурах, що дало змогу виявити підвищення вартості продуктів харчування та переорієнтацію ринків на нові напрямки, такі як інтернет-магазини, телекомунікаційні послуги та розвиток інформаційних технологій. Пріоритетними напрямками розвитку визначено підтримку ринкових позицій, пошук нових контактів, оновлення ресурсної бази та впровадження нововведень.

Окреслено очікувані результати від реалізації запропонованої стратегії, таких як сприяння умовам чесної конкуренції, побудова ринку на принципах взаємопідтримки, залучення інвесторів, технічна підтримка, ефективна маркетингова політика та забезпечення достатніх ресурсів для розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

The article examines the current aspects of the functioning of modern entrepreneurial structures in wartime conditions, characterized by diverse transformation processes. The selection of a strategy is identified as a necessary component of the overall mechanism for shaping priority directions for their functioning and development. In the face of unforeseen challenges, particularly during wartime, a crucial quality criterion for entrepreneurial structures becomes the search for alternative development and the effectiveness of managerial decisions. The main methods of managerial decision-making are systematized, including the methods of reduction to a general criterion, the main criterion, sequential actions, fuzzy set theory, analytical hierarchy analysis, decision tree, and statistical modeling (Monte Carlo method). Emphasis is placed on the relevance of issues related to identifying stages in the formation of the development strategy of entrepreneurial structures during wartime. The stages include the analysis of existing strategies, the development of a strategy, the choice of a strategy, verification of the correctness of the chosen strategy, and forecasting long-term development, as well as justifying the strategy considering its specific features.

Trends in the price increase of manufacturers in entrepreneurial structures have been analyzed, allowing for the identification of rising costs of food products and a reorientation of markets towards new directions, such as online stores, telecommunications services, and the development of information technologies. Priority development directions include supporting market positions, seeking new contacts, updating the resource base, and implementing innovations.

The expected outcomes from the implementation of the proposed strategy are outlined, such as promoting conditions for fair competition, building a market based on principles of mutual support, attracting investors, technical support, effective marketing policies, and ensuring sufficient resources for the development of entrepreneurial entities in times of war.

Ключові слова: суб'єкти підприємницької діяльності, управлінські рішення, стратегічний розвиток, етапи формування стратегії, стратегічна карта діяльності.

Key words: business entities, managerial decisions, strategic development, stages of strategy formation, strategic activity map.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнного часу сфера підприємницької діяльності вимагає вирішення невідкладних стратегічних задач для забезпечення стійкості та успішного розвитку. Зростаючі виклики та непередбачувані обставини ставлять перед суб'єктами підприємницької діяльності надзвичайні завдання, які вимагають вдумливого планування та використання стратегічних інструментів. У цьому контексті дослідження питань стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання стає вкрай актуальним, оскільки воєнний час не тільки створює виклики, але й відкриває нові можливості для підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних аспектів стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання присвятили свої роботи сучасні українські вчені: Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. [1], Таран-Лала О., Сухорук К. [2], Юрченко Ю. О. [3], Кухарук А. [4] та інші. Проте, неможливо вважати, що весь спектр проблем стратегічного управління діяльністю підприємства вже остаточно досліджено. Розвиток суб'єктів підприємницької діяльності в умовах воєнного стану вимагає здійснення подальших досліджень.

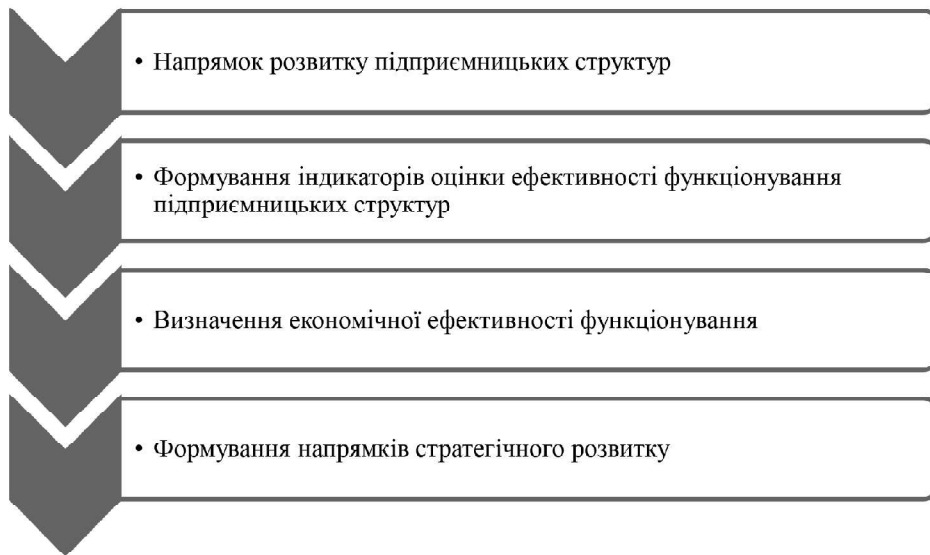


Рис. 1. Методичне забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка методичного та організаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах сучасної економічної трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови функціонування підприємницьких структур характеризуються різними трансформаційними процесами.

Методичне та організаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур представлені на рис. 1 та рис. 2.

Вибір стратегії є невід'ємною частиною загального механізму формування пріоритетних напрямів функціонування підприємницької структури. В умовах воєнного часу основним критерієм якості діяльності підприємницької структури є пошук альтернативи розвитку та ефективність прийняття управлінських рішень [5].

Результатом формування стратегії розвитку підприємницької структури стає безпосередньо сам вибір оптимальної стратегії, а також методи прийняття управлінських рішень. Саме від методів ухвалення управлінських рішень залежить вибір тієї чи іншої стратегії [6].

До основних методів прийняття управлінських рішень належать:

1. Метод приведення до узагальнюючого критерію — даний метод заснований на приведенні початкової багатокритеріальної задачі до скалярної на основі формування узагальнюючого критерію.

2. Метод головного критерію — вихідне багатокритеріальне завдання оптимізації з урахуванням додатково встановлених обмежень.

3. Метод послідовних дій — вихідна багатокритеріальна задача змінюється послідовністю однокритеріальних, тобто будується узагальнення однокритеріальних показників.

4. Методи теорії нечіткої множини — математичний апарат дозволяє описувати незрозумілі явища.

5. Метод аналізу ієрархій — дозволяє вибрати єдине компромісне рішення шляхом попарних порівнянь певних значень даних.

6. Метод "Дерева рішень" — графічне відображення можливих рішень та їх результатів.

7. Метод статистичного моделювання (метод Монте-Карло) — метод моделювання випадкових величин.

На сьогоднішній момент не тільки відсутня модель оцінки розвитку підприємницьких структур, а й методич-

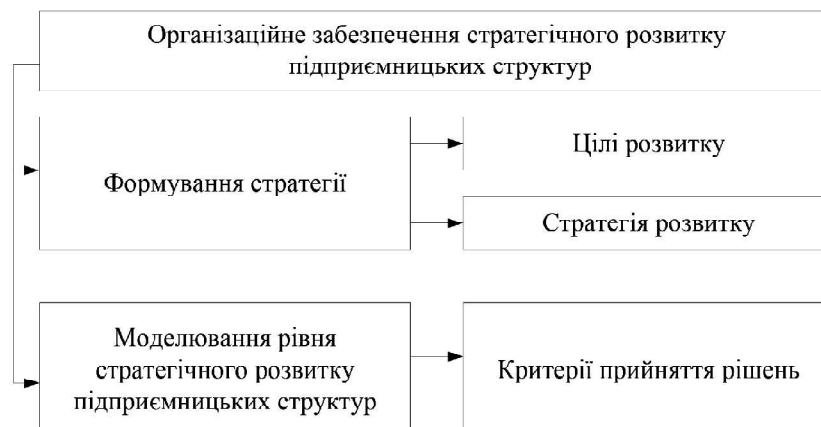


Рис. 2. Організаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємницьких структур

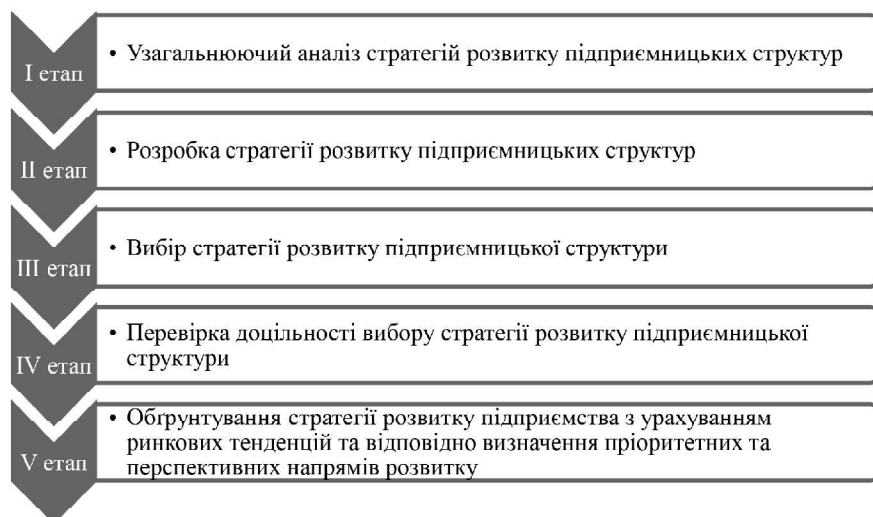


Рис. 3. Етапи формування стратегії розвитку підприємницьких структур

ний підхід, спрямований на вибір стратегії розвитку підприємницької структури [7].

Виходячи з цього, актуальними є питання виділення етапів формування стратегії розвитку підприємницьких структур (рис. 3).

На першому етапі проводиться аналіз існуючих стратегій та вибираються найбільш економічно життєздатні для досліджуваної підприємницької структури.

На другому етапі здійснюється розробка стратегії розвитку підприємницької структури, а також методика оцінки ефективності реалізації та адаптації саме цієї стратегії у діяльність конкретної підприємницької структури.

На третьому етапі здійснюється вибір певної стратегії розвитку.

На четвертому етапі здійснюється перевірка правильності обраної стратегії та прогнозування вектора її довгострокового розвитку.

На п'ятому етапі необхідно провести обґрунтування стратегії розвитку підприємницької структури з урахуванням її особливостей.

Проведені раніше дослідження [8—10] діяльності підприємницьких структур дозволили встановити таке:

— у регіонах спостерігається чіткий тренд зростання цін виробників продуктів харчування, а це підтверджує факт залежності цінової політики з постачальниками сировини та матеріалів для її виробництва та реалізації;

— простежується переорієнтація ринків (розвиток інтернет-магазинів, телекомунікаційних послуг, послуг

Таблиця 1. Взаємозв'язок потреб підприємницьких структур та стратегічних цілей їх діяльності

Стратегічні цілі	Проблеми	Потреби
Ціль 1. Сприятливі, гармонійні умови для підприємницької діяльності	недосконале законодавче поле, незахищеність прав власника	оптимізація роботи органів влади, розвиток підприємницької культури
Ціль 2. Розвиток підприємництва як фундаменту економіки	висока матеріаломісткість виробництва та високі ціни на товари, низька продуктивність праці, відсутність інновацій, багато збиткових підприємств	розвиток інноваційної діяльності, підвищення платоспроможності підприємств
Ціль 3. Розвиток малих та середніх підприємницьких структур	недоступність кредитних ресурсів, фінансових інструментів, слабка ефективність бізнесу	відкриття нових можливостей фінансування підприємництва, якості управління
Ціль 4. Ефективна державна підтримка підприємництва	Відсутність ефективної взаємодії з органами влади, обмежена кооперація між різними сегментами підприємництва	популяризація підприємницької діяльності, розвиток підприємницьких зв'язків
Ціль 5. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур	обмежені можливості для експорту, низький рівень платоспроможності, залежність від кон'юнктури світових ринків	вдосконалення логістики, освоєння нових ринків збуту

Таблиця 2. Стратегічна карта діяльності підприємницьких структур

Завдання	Інструмент досягнення
Створення сприятливого регіонального та галузевого бізнес-середовища	Забезпечення безпеки інвестицій та прав власності підприємця, підвищення ефективності взаємодії влади та підприємницьких структур, делегування окремих регулятивних функцій саморегулювним організаціям та ін.
Забезпечення режиму пільгового оподаткування	Спрощення процедури та скорочення терміну відшкодування ПДВ, розширення застосування електронних сервісів для платників податків стабілізація податкового законодавства; створення, збереження та вдосконалення спрощеної системи оподаткування
Удосконалення процедури банкрутства підприємницьких структур	Скорочення процедури банкрутства, консультативна підтримка з питань банкрутства та відновлення платоспроможності, допомога у підготовці плану санації
Технічна модернізація бізнесу	Державна підтримка, допомога у дослідженні потенціалу нових бізнес-ідей, державне фінансування досліджень у перспективних сферах
Зростання інноваційної активності	Створення інноваційних підприємств при університетах та науково-дослідних інститутах, створення бази даних інноваційно-орієнтованих підприємств, популяризація кращих практик впровадження, допомога у підготовці бізнес-планів для інноваційних проектів та розробок
Диверсифікація географії експорту	Укладання дво- та багатосторонніх торгових угод, допомога у пошуку іноземних партнерів та консультативна підтримка, дослідження перспектив виходу на нові ринки та розширення торгівлі, створення системи страхування ризиків за зовнішньоекономічними контрактами
Зростання масштабів підприємницької діяльності	Створення додаткових можливостей здобуття бізнес-освіти, підвищення доступності консалтингових послуг, популяризація та сприяння поширенню інновацій
Сприяння розвитку бізнесу	Розширення мережі бізнес-інкубаторів, створення мережі спеціалізованих інститутів підтримки новоствореного бізнесу, надання допомоги у підготовці бізнес-планів
Культивування підприємницьких навичок в суспільстві	Переорієнтація системи освіти на програми та методи навчання, що розвивають креативність та підприємницькі навички, пошук та розповсюдження кращих практик навчання підприємливості, розвиток мереж навчально-тренінгових інститутів, що надають послуги з бізнес-освіти, проведення тренінгів та семінарів для підприємців та осіб, які бажають розпочати власне справа. Надання консультацій з питань ведення бізнесу.
Формування позитивного сприйняття підприємництва	Запровадження нормативних вимог щодо розкриття інформації про соціальну відповідальність підприємництва, запровадження програм корпоративної соціальної відповідальності на державних підприємствах

з передачі, зберігання інформації; виробництво "специфічного" обладнання та програмного забезпечення; розвиток ІКТ, мікроелектроніки, робототехніки, біона-еко-технології; інтелектуальний капітал, ІТ-системи, а також імідж, організаційна культура підприємницьких структур, бренди, товарні знаки та ін.

Пріоритетними та перспективними напрямками розвитку підприємницьких структур є:

- підтримка ринкових позицій, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі;
- пошук нових контактів у всіх напрямках діяльності;
- оновлення ресурсної бази, необхідної для розвитку нових видів підприємницької;
- впровадження та адаптація нововведень.

Далі опишемо стратегічне бачення розвитку підприємницьких структур.

Насамперед у таблиці 1 наведемо потреби підприємницьких структур та стратегічних цілей їх діяльності.

Як бачимо з табл. 1, простежується взаємозв'язок потреб підприємницьких структур та стратегічних цілей їх діяльності.

У табл. 2 наведено покрокову стратегічну карту досягнення поставлених цілей шляхом вирішення відповідних завдань.

Відмінною особливістю даної стратегічної карти є визначення кожного завдання відповідного інструмен-

ту, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємницьких структур.

Очікувані результати та цільові показники розвитку від реалізації запропонованої стратегії:

- 1) умови ведення бізнесу дозволяють суб'єктам підприємництва чесно конкурувати та швидко розвиватися;
- 2) взаємодія підприємницьких структур дозволяє побудувати ринок, заснований на принципі взаємопідтримки;
- 3) залучення потенційних інвесторів є основою розвитку підприємницьких структур;
- 4) технічна підтримка підприємництва державному рівні;
- 5) прозорі адміністративні процедури, низький рівень видатків, ефективна система оподаткування;
- 6) розвинена система мікрокредитування та кредитування в цілому;
- 7) зростання кількості малих та середніх підприємницьких структур;
- 8) ефективна маркетингова та рекламна політика;
- 9) достатньою всіх видів ресурсів та ін.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Стратегічне управління відкриває можливість не тільки систематичного планування всіх аспектів діяльності

суб'єктів господарювання, але й активно визначає альтернативні шляхи розвитку та пристосування компанії до непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й впроваджувати конструктивні стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього бізнес-середовища. Таким чином, стратегічне управління виступає як ключовий інструмент у формуванні ефективних стратегій, спрямованих на досягнення успіху та сталого розвитку підприємств.

Література:

1. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Фінансовий простір. 2020. № 1 (37). С. 66—75.
2. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 03.01.2025 р.).
3. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 222—229.
4. Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. Підприємництво та інновації. 2018. №6. С. 68—75.
5. Ustyomenko V., Pashyna N., Sieriebriak K., Hrechana S., Zablodska D. et al. Conceptual content of infrastructural support for the development of post-conflict territories of Luhansk region in the war conflict and pandemic conditions. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. pp. 66—76.
6. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24—28.
7. Коненко В.В., Рудаченко О.О. Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід, № 8, 2024. — URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> (дата звернення: 03.01.2025 р.).
8. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку [Електронний ресурс]. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61—66. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (дата звернення: 03.01.2025 р.).
9. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 03.01.2025 р.).
10. Дикань В.Л., Зубенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: "Центр навчальної літератури". 2019. 272 с.
2. Taran-Lala, O. and Sukhoruk, K. (2020), "Peculiarities of strategic enterprise management", Ekonomichni nauky, [Online], Vol. 25, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (Accessed 03 Jan 2025).
3. Yurchenko, Yu. O. (2019), "Evolution of strategic management practice", Ekonomichni nauky, Vol. 1, pp. 222—229.
4. Kuharuk, A. (2018), "Peculiarities of strategic management of economic sustainability of enterprises", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, Vol. 6, pp. 68—75.
5. Ustyomenko V., Pashyna N., Sieriebriak K., Hrechana S., Zablodska D. (2021), "Conceptual content of infrastructural support for the development of post-conflict territories of Luhansk region in the war conflict and pandemic conditions", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 43, No. 1, pp. 66—76.
6. Varaksina, O. V. (2020), "Management of the competitiveness of the enterprise: theoretical aspect", Ekonomika ta pidpriemnytstvo, Vol. 5 (116), pp. 24—28.
7. Konenko, V.V. and Rudachenko, O.O. (2024), "Research of the specific activities of business subjects in modern economic conditions", Investysii: praktyka ta dosvid, [Online], Vol. 8, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> (Accessed 03 Jan 2025)
8. Poprozman, O.I. (2020), "Strategy of enterprise activity in the conditions of market monopolization", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, [Online], vol. 1, pp. 61—66, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (Accessed 03 Jan 2025)
9. Konenko, V.V. and Sokolov, D.V. (2021), "Strategic planning of the functioning and development of enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], Vol. 5, available at: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (Accessed 03 Jan 2025)
10. Dykan, V.L. and Zubenko, V.O. (2019), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2025 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 334.012.4:338.24:332.122(1-22)

- О. Т. Левандівський,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів,
 Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5819-8377>
- І. В. Свиноус,
 д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>
- М. І. Ібатулін,
 д. е. н., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної
 діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8765-6261>
- О. Ю. Гаврик,
 к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9816-0253>
- Д. А. Качан,
 к. е. н., асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4826-2953>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.33

РОЛЬ І МІСЦЕ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ В РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

- О. Levandivskyi,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
- І. Svyynous,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University
- М. Ibatullin,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity,
 National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
- О. Havryk,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University
- Д. Kachan,
 PhD in Economics, Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Bila Tserkva National Agrarian University

THE ROLE AND PLACE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ATTRACTING INVESTMENTS IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Нині в усьому світі широкого поширення набули різноманітні моделі державно-приватного партнерства в різних сферах життєдіяльності людини. Для України державно-приватне партнерство (ДПП) є відносно новим механізмом розвитку економіки, значення якого зростає з року в рік.

Державно-приватне партнерство виступає по суті інноваційним методом, що застосовується з боку держави для підписання договорів (контрактів) з бізнесом, які, своєю чергою, використовують свій потенціал як управлінський, так і фінансовий під час реалізації проєктів відповідно до умов, що необхідні для реалізації проєкту. А представники з боку держави відповідають за забезпечення населення послугами, підвищення якості життя місцевого населення.

Варто зазначити, що державно-приватне партнерство є дієвим інструментом для розвитку громад. Його використання сприятиме реалізації державної регіональної політики, орієнтованої на європейські стандарти і спрямованої на підвищення соціальних стандартів населення. Впровадження проектів державно-приватного партнерства як на місцевому, так і центральному рівнях дозволить максимально ефективно об'єднати ресурси держави, громади та бізнесу заради спільної мети — економічного зростання країни.

Приватний сектор буде відігравати вирішальну роль у післявоєнному відновленні країни, а формат державно-приватного партнерства стане оптимальним для багатьох проектів у сферах транспорту, соціальної та іншої інфраструктури. Важливими умовами для цього є готовність місцевої влади до партнерства, відкритість і прозорість у прийнятті рішень, а також створення сприятливого бізнес-клімату. У відповідь підприємці зможуть забезпечити партнерський підхід та інвестування в цей процес.

Currently, various models of public-private partnership in various spheres of human life have become widespread throughout the world. For Ukraine, public-private partnership (PPP) is a relatively new mechanism for economic development, the importance of which is growing from year to year.

Public-private partnership is essentially an innovative method used by the state to sign agreements (contracts) with business, which, in turn, use their potential, both managerial and financial, during the implementation of projects in accordance with the conditions necessary for the implementation of the project. And representatives from the state are responsible for providing the population with services, improving the quality of life of the local population.

A study of international experience shows that PPP is successfully used abroad in the social sphere, primarily in education and healthcare. PPP is used to a more limited extent in sports and other sectors of the social sphere, where other mechanisms of interaction between the state and business are used.

The implementation of PPP projects is impossible without close partnership cooperation. This becomes especially relevant in situations where local authorities lack financial resources to build new or even maintain existing social infrastructure facilities. At the local level, PPP involves long-term cooperation between local governments and the private sector, based on a contract (for example, concession, property management or joint activities).

The main goal of such cooperation is to finance, design, implement and manage facilities and services traditionally provided by the public sector. It is worth noting that public-private partnership is an effective tool for the development of regions. Its use will contribute to the implementation of state regional policy, oriented towards European standards and aimed at raising the social standards of the population. The implementation of public-private partnership projects at both the local and central levels will allow for the most effective combination of state, community and business resources for the common goal of economic growth of the country.

The private sector will play a crucial role in the post-war reconstruction of the country, and the format of public-private partnership will be optimal for many projects in the fields of transport, social and other infrastructure. Important conditions for this are the readiness of local authorities for partnership, openness and transparency in decision-making, as well as the creation of a favorable business climate. In response, entrepreneurs will be able to provide a partnership approach and invest in this process.

Ключові слова: інвестиції, державно-приватне партнерство, територіальні громади, інвестиційні проекти, державна регіональна політика.

Key words: investments, public-private partnership, territorial communities, investment projects, state regional policy.

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

Нині в усьому світі широкого поширення набули різноманітні моделі державно-приватного партнерства

в різних сферах життєдіяльності людини. Для України державно-приватне партнерство (ДПП) є відносно новим механізмом розвитку економіки, значення якого зростає з року в рік.

Державно-приватне партнерство виступає по суті інноваційним методом, що застосовується з боку дер-

жави для підписання договорів (контрактів) з бізнесом, які, своєю чергою, використовують свій потенціал як управлінський, так і фінансовий під час реалізації проєктів відповідно до умов, що необхідні для реалізації проєкту. А представники з боку держави відповідальні за забезпечення населення послугами, підвищення якості життя населення територіальних громад. При цьому ключовими особливостями державно-приватного партнерства є:

- довгостроковість забезпечення та надання послуг;
- передача ризиків бізнесу;
- різноманіття форм договорів (контрактів), які укладаються між юридичними особами та державним сектором.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості розвитку державно-приватного партнерства досліджували вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема В. Варнавський, В. Голян, Дж. Делмон та ін. Проте, незважаючи на значні наукові дослідження у сфері державно-приватного партнерства, питання розробки механізмів їх фінансування залишається, очевидно, невирішеним. Подальші дослідження вимагають аналіз сучасних проблем і тенденцій розвитку ДПП в Україні, дослідження фінансових інструментів і форм реалізації ДПП, фінансових механізмів державної підтримки розвитку ДПП, а також комплекс питань, пов'язаних з оцінкою ефективності фінансування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення досліджень науковців та досвід провідних країн світу запропонувати теоретичні підходи щодо ролі державно-приватного партнерства в залученні інвестицій в розвиток територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для проєктів державно-приватного партнерства виділяють два стандартних етапи. Перший етап — "витратний", протягом цього етапу держава і бізнес здійснює інвестування в об'єкти інфраструктури (та інші об'єкти, які пов'язані з функціями бізнесу). Другим етапом є "дохідний етап". На цьому етапі відбувається надання послуг населенню і повернення вкладених грошей на першому етапі. Наявність цього етапу є основною і головною відмінністю державно-приватного партнерства від державного замовлення. Дохід від надання послуг приватним особам і платежі з бюджету є джерелами дохідної частини проєкту ДПП. Щоб повернути кошти, вкладені в проєкт, необхідний довгостроковий характер реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Так, середній термін, який має використовуватися для втілення проєкту повною мірою, становить щонайменше 10 років, де "дохідний етап" займає більшу частину часу, ніж "витратний", який можна порівняти за термінами з державним замовленням.

Проєкт державно-приватного партнерства потребує більших витрат на передпроєктні та підготовчі роботи,

ніж для державного замовлення, а також для формування документації. У зв'язку з тривалим характером проєкти ДПП характеризуються складністю договірних відносин [1].

Поділ проєктних ризиків між сторонами є обов'язковою умовою для державно-приватного партнерства. Основною складністю в цьому випадку слугує оптимальний розподіл ризиків. Це залежить від галузі, на яку спрямований проєкт ДПП, від типу угоди між сторонами, від умов фінансування проєкту тощо. Якщо знайти оптимальне рішення в розподілі ризиків для двох сторін, то підвищується значення передпроєктної стадії державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство виступає інструментом економічної політики держави, формування якого відбулося за допомогою тривалої еволюції відносин держави і суспільства, його окремих секторів.

Розвиток ДПП у світі поділяють, як правило, на три стадії (ступені). Серед країн, у яких спостерігається високий рівень розвитку ДПП (3-тя стадія), слід виділити Австралію, Велику Британію та Ірландію. На 2-му ступені розвитку перебуває більшість розвинених країн (США, Франція, Іспанія, Німеччина, Японія та ін.). І найбільш чисельну групу становлять держави, що перебувають на 1-му етапі, де спостерігається низький ступінь розвитку ДПП (Китай, Індія, Україна та ін.) [2].

Таким чином, Україна перебуває на першій стадії, тобто на початковому етапі розвитку ДПП, що характеризується розробкою стандартів і законодавства у сфері ДПП, створенням державного органу з реалізації ДПП, розробкою структури угод ДПП, створенням системи взаємодії, побудовою відкритого ринку для учасників ДПП і використанням досвіду інших країн. У той час як Велика Британія вже на 3-му ступені розвитку. На цій стадії відбувається вдосконалення наявних систем і механізмів, збільшення життєвого циклу проєктів ДПП. У зв'язку з цим особливий інтерес становить аналіз країн у сфері ДПП, які перебувають на різних етапах його розвитку. Ключовими параметрами такого зіставлення будуть понятійний апарат, форми реалізації, показники розвитку ДПП.

У широкому сенсі державно-приватне партнерство (public-private partnership) — це будь-які форми співробітництва держави та бізнесу. При цьому в кожній країні існує своє трактування цього поняття.

Зокрема, у Великій Британії ДПП є "державною структурою або приватним комерційним підприємством, що створене в публічних цілях і функціонує за рахунок коштів уряду та однієї або декількох приватних компаній" [3, с. 109].

Змістовні характеристики розглядуваного терміна дещо відрізняються у США, де ДПП є "юридично оформленою угодою між державним агентством (яке належить федеральній владі, адміністрації штату або місцевим органам самоврядування) та суб'єктом приватного сектору, внаслідок чого здійснюється спільне використання ресурсів держави та бізнесу, а також кожна сторона розділяє ризики та потенційний прибуток" [4, с. 80].

ДПП у французькому законодавстві виступає таким собі "режимом фінансування приватними інвесторами розроблення, планування, фінансування, будівництва та

експлуатації об'єктів інфраструктури на ринку суспільних послуг" [5, с. 83].

Широкого розвитку у світі ДПП набуло завдяки виявленню на практиці переваг, які зацікавили як державу (публічного партнера), так і недержавний сектор (приватного партнера). Згідно з даними зарубіжних джерел, інтерес держави до ДПП зумовлений такими причинами:

1. економічна ефективність: визнання того, що приватний сектор здатний забезпечити вищу віддачу від вкладених коштів при управлінні інфраструктурними проєктами порівняно з публічним сектором;

2. оптимальна ціна: рішення уряду про реалізацію ДПП ґрунтується на результатах аналізу, що показує більшу віддачу для суспільства проєктів ДПП завдяки зниженню витрат і ризиків, підвищенню рівня обслуговування;

3. джерела фінансування: ДПП стимулює залучення нових або додаткових джерел фінансування для розвитку інфраструктури, а також надає нові можливості для розвитку місцевих фінансових ринків, відкриває уряду доступ до альтернативних приватних джерел капіталу, даючи змогу реалізувати важливі та термінові проєкти, які в іншому разі навряд чи були б можливими;

4. технології, інновації та ноу-хау: держава може очікувати від приватного сектору використання новітніх технологій, інновацій та ноу-хау, доступу до наявного досвіду і технологій приватного сектору, які інакше недоступні для держави або які розробляються спеціально для проєкту ДПП;

5. використання нових форм і методів фінансування ДПП, що відрізняється від державного та корпоративного. Наприклад, часткове або повне фінансування споживачами отримуваних послуг;

6. рішення на весь життєвий цикл об'єкта: механізм ДПП допомагає впоратися з проблемою недофінансування, створюючи стимули до інвестування на ранніх стадіях;

7. забезпечення прозорості та боротьба з корупцією: ДПП надає можливість впровадження ефективного управління на всіх етапах реалізації проєкту і, відповідно, зменшує ризик корупції.

До основних причин зацікавленості українського бізнесу в ДПП, виходячи з результатів дослідження (було опитанню 326 суб'єктів підприємницької діяльності Київської та Хмельницької областей), належать:

— можливість залучення бюджетних коштів для здійснення проєкту — 43,2 % респондентів;

— отримання доступу до нових, раніше закритих для приватного сектору сфер економіки (об'єкти державної або муніципальної власності, дорожня інфраструктура, ЖКГ, енергетика, об'єкти охорони здоров'я, освіти тощо) — 40,9 % респондентів;

— розширення можливостей для отримання кредитів від українських і зарубіжних фінансових організацій — 39,8 % респондентів;

— покращення взаємодії з органами влади за рахунок участі в проєкті держави — 35,8 % респондентів;

— підвищення статусу компанії — 22,7 % респондентів;

— створення позитивного образу компанії в очах акціонерів — 6,8 % респондентів.

Привертають до себе увагу відмінності в оцінках основних переваг ДПП міжнародною спільнотою та вітчизняним бізнесом: якщо перше вбачає в ДПП можливість залучення додаткових позабюджетних коштів, то друге — можливість залучення саме бюджетних коштів. Ця обставина має принципове значення, у т. ч. з позицій розуміння перспектив розвитку ДПП в Україні.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що ДПП успішно застосовується за кордоном у галузях соціальної сфери, насамперед в освіті та охороні здоров'я. Більш обмежено ДПП застосовують у спорті та інших галузях соціальної сфери, де використовують інші механізми взаємодії держави та бізнесу.

Досить поширеними формами ДПП у соціальній сфері є:

— контракти на управління та експлуатацію чи обслуговування;

— угоди про ДПП;

— концесійні угоди.

При цьому найширше в галузях соціальної сфери за кордоном використовують такі моделі ДПП, що реалізуються в рамках концесійних угод, як:

— будівництво — експлуатація — передача;

— будівництво — володіння — експлуатація — передача;

— будівництво — володіння — експлуатація;

— проєктування — будівництво;

— проєктування — будівництво — фінансування — експлуатація (управління);

— проєктування — будівництво — фінансування — передача.

Відповідно до законодавства України, а саме Закону України "Про державно-приватне партнерство", державно-приватне партнерство (ДПП) — це співпраця між державами, державні та територіальні громади в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державних партнерів), а також юридичних осіб, крім державних підприємств та підприємств місцевого самоврядування, або фізичних осіб-підприємців (через приватних партнерів), що діють на договорі; воно здійснюється в порядку, встановленому законом та іншими правовими актами, та відповідно до ознак державно-приватного партнерства [7].

Незважаючи на відсутність єдиного тлумачення концепції ДПП, кінцевим результатом у будь-якій країні є розробка, фінансування, проєктування та фінансування громадської інфраструктури, громадських робіт та пов'язаних з ними послуг у найбільш економічно вигідний спосіб будівництва, експлуатації та обслуговування.

Основними завданнями запровадження державно-приватного партнерства є стимулювання інвестицій у створення нової інфраструктури та модернізацію вже наявної; залучення додаткових фінансових ресурсів для її розвитку; оптимізація витрат на будівництво, експлуатацію та обслуговування, підвищуючи при цьому їхню якість; забезпечення своєчасного й належного обслуговування інфраструктурних об'єктів протягом усього терміну їх експлуатації; покращення доступу населення

до суспільно значущих послуг і підвищення їхньої якості; використання інноваційного досвіду й технологій приватного сектора, а також розширення фіскальних можливостей держави.

Характерними рисами державно-приватного партнерства, що відрізняють його від інших форм співпраці між державою і бізнесом, є такі особливості:

- передача прав на управління, користування або експлуатацію об'єкта партнерства, а також створення, реконструкція чи модернізація об'єкта державно-приватного партнерства з подальшим управлінням або використанням, за умови виконання приватним партнером інвестиційних зобов'язань відповідно до укладеного договору;

- довгостроковий характер співпраці (від 5 до 50 років);

- передача приватному партнеру певної частини ризиків, пов'язаних із реалізацією проєкту;

- обов'язкове фінансування приватною стороною об'єктів партнерства за рахунок джерел, дозволених чинним законодавством [8].

Слід зауважити, що об'єктами державно-приватного партнерства (ДПП) можуть бути як наявні об'єкти, зокрема ті, що підлягають реконструкції, модернізації чи технічному переоснащенню, так і створені або придбані в результаті виконання відповідного договору. Ці об'єкти мають перебувати у державній або комунальній власності.

Водночас важливо розуміти: реалізація проєктів ДПП неможлива без тісної партнерської співпраці. Це стає особливо актуальним у ситуаціях, коли місцевим органам влади бракує фінансових ресурсів для будівництва нових або навіть утримання існуючих інфраструктурних об'єктів соціального призначення. На місцевому рівні ДПП передбачає довгострокову співпрацю між органами місцевого самоврядування та приватним сектором, засновану на договорі (наприклад, концесія, управління майном або спільна діяльність). Основна мета такої співпраці — фінансування, проєктування, реалізація й управління об'єктами та послугами, традиційно забезпечуваними публічним сектором.

Запровадження механізму ДПП має низку переваг. По-перше, це ефективний інструмент залучення приватного капіталу для розвитку комунальної інфраструктури. По-друге, він дозволяє скоротити муніципальні витрати на забезпечення публічних послуг. Крім того, така модель дає змогу реалізовувати інфраструктурні проєкти без боргового фінансування, зокрема без використання державних чи місцевих гарантій.

ДПП-проєкти умовно поділяються на дві основні категорії. До першої відносяться проєкти, де повернення інвестицій забезпечується через оплату користувачів послуг (наприклад, концесійні угоди). До другої — проєкти, де основним джерелом повернення інвестицій є місцевий бюджет. Наприклад, це може бути будівництво лікарень чи шкіл, коли органи місцевого самоврядування здійснюють платежі приватному партнеру за їхнє використання.

Територіальна громада, в якій сформована прозора і чесна співпраця між місцевою владою та бізнесом,

отримує значні переваги. Розвиток партнерських взаємин між цими секторами є ключовою умовою для реалізації внутрішнього потенціалу громади, підвищення ефективності роботи підприємств і зміцнення локальної економіки. Як наслідок, це зазвичай забезпечує створення нових робочих місць і збільшення податкових надходжень до бюджету.

Розвиток таких відносин сприяє налагодженню більш глибокого взаєморозуміння і співпраці. Йдеться про посилення прозорості дозвільної системи, спрощення регуляторних процедур і зниження бюрократичних перепон, що, в свою чергу, підвищує довіру до місцевої влади як з боку громади, так і бізнесу. Це також сприяє покращенню репутації громади в очах потенційних інвесторів і формує її привабливий імідж.

Прозорі та рівноправні відносини з підприємцями роблять місцеву владу більш активною та здатною впроваджувати ефективні підходи до управління природними ресурсами, фінансами та майном громади. В результаті покращується якість роботи управлінських органів, долаються соціально-психологічні бар'єри у взаємодії між владою і населенням. Такий підхід допомагає побудувати відкрити і підзвітну модель управління, де ефективність і відповідальність стають основними принципами діяльності. Як наслідок, підвищується рівень життя жителів громади і з'являється чітке бачення її стратегічного розвитку.

Партнерство між владою та бізнесом також сприяє більш ефективному вирішенню актуальних проблем і відкриває можливості для спільного планування та впровадження важливих ініціатив. Такі відносини дозволяють повноцінно застосовувати механізми державно-приватного партнерства для розвитку соціальної та іншої інфраструктури, а також для покращення якості публічних послуг у громаді.

Партнерство між бізнесом та місцевою владою сприяє формуванню і зміцненню довіри з боку громадянського суспільства та лідерів громади, що є ключовим фактором для досягнення спільних стратегічних цілей. Різні сектори суспільства володіють унікальними ресурсами та компетенціями, які можуть ефективно поєднуватися у спільних проєктах. Це особливо важливо під час реалізації стратегічних ініціатив, наприклад, у процесі планування та впровадження проєктів розвитку регіональних програм забезпечення. Така співпраця стане основою для перетворення місцевої економіки на інноваційну та конкурентоспроможну, водночас враховуватиме екологічні аспекти. Найголовніше — це забезпечення підвищення якості життя та соціального добробуту громади.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Варто зазначити, що державно-приватне партнерство є дієвим інструментом для розвитку громад. Його використання сприятиме реалізації державної регіональної політики, орієнтованої на європейські стандарти і спрямованої на підвищення соціальних стандартів населення. Впровадження проєктів державно-приватного партнерства як на місцевому, так і центральному рівнях дозволить максимально ефективно об'єднати

ресурси держави, громади та бізнесу заради спільної мети — економічного зростання країни.

Очевидно, що приватний сектор буде відігравати вирішальну роль у післявоєнному відновленні країни, а формат державно-приватного партнерства стане оптимальним для багатьох проектів у сферах транспорту, соціальної та іншої інфраструктури. Важливими умовами для цього є готовність місцевої влади до партнерства, відкритість і прозорість у прийнятті рішень, а також створення сприятливого бізнес-клімату. У відповідь підприємці зможуть забезпечити партнерський підхід та інвестування в цей процес.

Література:

1. Вайсман Е. Я. Механізм залучення інвестицій в економіку регіону на основі державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 6. С. 149—153.
2. Юринець З. В., Кохан М. О. Розвиток гібридних проектів у контексті державно-приватного партнерства й інвестування в розбудову інфраструктури. Галицький економічний вісник. 2020. № 62 (1). С. 102—109.
3. Палажченко К. С., Цимбаленко Я. Ю. Узагальнення історичного досвіду становлення та розвитку державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 107—111.
4. Лазар Ю. Інвестиційний механізм розвитку соціальної відповідальності на засадах державно-приватного партнерства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. № 2. С. 75—88.
5. Хусайнов Р. В. Формування і розвиток механізму державно-приватного партнерства в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. № 7. С. 81—85.
6. Дутко Н. Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 4. С. 109—114.
7. Кришталь Т. М. Державно-приватне партнерство як основний механізм розвитку інфраструктури регіону. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 137—141.
8. Нехайчук Д. В., Нехайчук Ю. С. Роль державно-приватного партнерства у механізмі державного регулювання інвестиційного процесу. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2013. № 5, С. 89—94.

References:

1. Weisman, E. (2014), "Mechanisms to attract investments to the regional economy through public-private partnership", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 149—153.
2. Yurynets', Z.V. and Kokhan, M.O. (2020), "Development of hybrid projects in the context of public-private partnership and investment in infrastructure development", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 62 (1), pp. 102—109.
3. Palazhchenko, K.S. and Tsymbalenko, Ya.Yu. (2022), "An overview of the historical background of the formation and development of public-private partnership", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 107—111.
4. Lazar, Yu. (2013), "Investment mechanism for the development of social responsibility on the basis of public-private partnership", *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2, pp. 75—88.

5. Khusainov, R.V. (2016), "Formation and development of the mechanism of public-private partnership in Ukraine", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 7, pp. 81—85.

6. Dutko, N. (2020), "Public-private partnership: development prospects", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 109—114.

7. Kryshthal', T.M. (2013), "Public-private partnership as the main mechanism for the development of the region's infrastructure", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3, pp. 137—141.

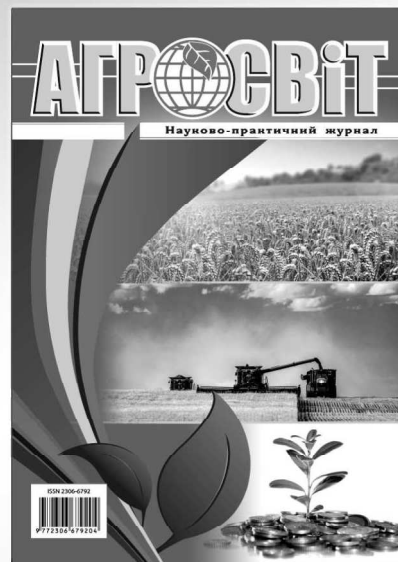
8. Nekhajchuk, D.V. and Nekhajchuk, Yu.S. (2013), "The role of public-private partnership in the mechanism of state regulation of the investment process", *Naukovyj visnyk: Finansy, banky, investytsii*, vol. 5, pp. 89—94.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 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

Г. І. Ляхович,

д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-9128>

О. В. Вакун,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7774-7204>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.39

КАДРОВА ПОЛІТИКА В ЗАКЛАДАХ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ В УКРАЇНІ

G. Lyakhovich,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management, West Ukrainian National University, Ukraine

O. Vakun,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Administration,

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management, West Ukrainian National University, Ukraine

PERSONNEL POLICY IN HEALTH CARE INSTITUTIONS: FOREIGN EXPERIENCE AND PROBLEMS IN UKRAINE

Кадрова політика в закладах сфери охорони здоров'я в Україні стоїть перед низкою системних викликів, вирішення яких є важливою умовою покращення якості та доступності медичних послуг. Зарубіжний досвід вказує на ключову роль кадрового забезпечення у вдосконаленні системи охорони здоров'я. Низький рівень оплати праці українських лікарів та інших медичних працівників призводить до низької мотивації та втрати кваліфікованих кадрів. Кадрова політика повинна включати стратегії підвищення оплати праці та створення мотиваційних програм для утримання та привертання кваліфікованого персоналу. Проблеми із достатнім фінансуванням охорони здоров'я створюють виклики для ефективного кадрового управління. Кадрова політика повинна реагувати на дефіцит кадрів, особливо лікарів та медсестер, шляхом розвитку програм підвищення кваліфікації та стимулювання навчання нових спеціалістів. У контексті політичних ризиків та бюрократичних обмежень, кадрова політика має спрямовуватися на створення гнучкої та ефективної системи управління персоналом. Впровадження новітніх технологій та цифрових рішень може полегшити адміністративні обов'язки та забезпечити оптимальне використання потенціалу медичного персоналу. Зарубіжний досвід демонструє, що ефективна кадрова політика в охороні здоров'я спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців, забезпечення відповідної оплати праці та створення умов для професійного росту. Роль лікарів у цій системі залишається критичною, але існує тренд до посилення ролі середнього медичного персоналу, що вимагає адаптації кадрової стратегії.

The key direction in the formation of an effective health care system is to ensure the highest personnel potential of the industry. Many serious personnel problems have accumulated in the Ukrainian health care system. Among the main ones, one can single out the low level of personnel planning, the shortage of many categories of workers, serious disproportions in the provision of specialists of various specializations, and the low professional level of a large part of doctors. Human resources policy in health care institutions in Ukraine faces low systemic challenges, the solution of which is an important condition for improving the quality and availability of medical services. Foreign experience shows the key role of human resources in improving the health care system. The low level of remuneration of Ukrainian doctors and other medical workers leads to low motivation and the loss of qualified personnel. Personnel policy should include strategies for increasing wages and creating motivational programs to retain and attract qualified personnel. Problems with adequate financing of health care create challenges for effective personnel management. Personnel policy should respond to the shortage of personnel, especially doctors and nurses, by developing a program of professional development and stimulating the training of new specialists. In the context of political risks and bureaucratic restrictions, personnel policy is aimed at creating a flexible and effective personnel management system. The introduction of the latest technologies and digital solutions can facilitate administrative duties and ensure the optimal use of the potential of the medical staff. Foreign experience shows that an effective personnel policy in health care is aimed at the development of highly qualified specialists, ensuring appropriate remuneration and creating conditions for professional growth. The role of doctors in this system remains critical, but there is a tendency to strengthen the role of secondary medical personnel, which requires adaptation of the personnel strategy. In addition to the physical presence of doctors, it is necessary that doctors have the appropriate qualifications to provide quality care. It is also important to provide material support with all the necessary equipment, with which the doctor can provide high-quality qualified assistance. In Ukraine, the health care system faces numerous problems in the field of personnel support, which significantly affect the quality and efficiency of medical care.

Ключові слова: Охорона здоров'я, кадрова політика, управління людськими ресурсами, проблеми охорони здоров'я, людський капітал.

Key words: Health care, personnel policy, human resource management, health care issues, human capital.

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

Кадрова політика у закладах системи охорони здоров'я є надзвичайно проблемним та актуальним питанням в контексті постійних трансформацій у сфері охорони здоров'я. У світлі глобальних викликів, таких як пандемія Covid19, війна, реформи в охороні здоров'я стають стратегічно важливими. Зарубіжний досвід кадрової політики у цій сфері виступає не тільки джерелом інновацій, а й практичним взірцем для удосконалення системи охорони здоров'я в Україні.

Проблеми, пов'язані із кадровим забезпеченням в українській системі охорони здоров'я, стають предметом уваги, оскільки вони можуть суттєво вплинути на якість та доступність медичних послуг. Аналіз іноземного досвіду дозволяє ідентифікувати оптимальні стратегії управління персоналом, а також розкрити принципи, які сприяють покращенню ефективності та якості медичного обслуговування.

Україна стикається з викликами, такими як низька оплата праці, невдоволеність персоналу та потреба у впровадженні сучасних стратегій управління. Після початку повномасштабної війни велика кількість працівників закладів сфери охорони здоров'я виїхала за кордон, інша частина постраждала внаслідок ведення бойових дій. В сукупності це спричиняє додатковий тиск на забезпеченість закладів системи охорони здоров'я кваліфікованими кадрами. Дослідження цієї теми є важливим кроком у напрямку адаптації світового досвіду до умов національного контексту, а також сприяє збалансованому та ефективному управлінню людським капіталом в закладах системи охорони здоров'я в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі питання кадрової політики в закладах системи охорони здоров'я розглядається крізь призму управління персоналом або людським капіталом. Класична функція кадрової служби трансформувалась у нові ролі, які передбачають планування наступ-

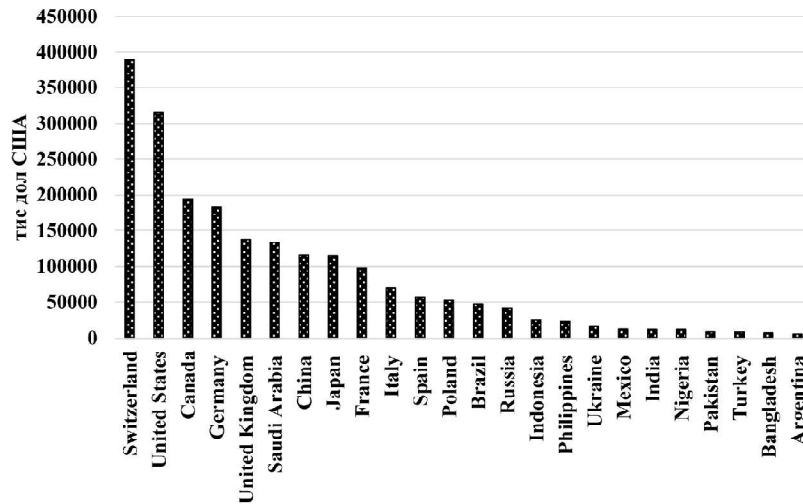


Рис. 1. Розмір річної заробітної плати лікарів у різних країнах світу дол США

Джерело: [11].

ності фахівців, управління талантами, підтримку лідерства та розвиток тренерської культури. Особлива увага в дослідженнях зосереджується на тому, що служби управління персоналом постійно розширюють свої знання та свій вплив [4] та зосереджені не на тому, що вони роблять, а на тому, що вони забезпечують [12].

Про важливий вплив служби управління персоналом на ефективність роботи всієї організації наголошується у ряді наукових публікацій, зокрема [6]. Вест та інші [13] зазначають, що системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я безпосередньо впливають на якість надання медичної допомоги та рівень смертності пацієнтів у лікарнях. В іншому дослідженні стверджується, що система управління людськими ресурсами повинна використовувати передові методи, щоб зрозуміти проблеми співробітників і вирішити їх [10]. Зростаюча важливість управління персоналом в закладах охорони здоров'я є сигналом для співробітників, що вони також мають сильну позицію [9].

Ще одним важливим питанням, яке розглядається в наукових дослідженнях є професійне вигорання та низька задоволеність роботою, що є одною з головних проблем сучасної системи охорони здоров'я. Задоволеність і мотивація медичного персоналу має вирішальне значення для зменшення відтоку в інші відділи, підвищення інтересу до навчання та роботи в охороні здоров'я та якісного виконання роботи [7]. Інші дослідження показують, що задоволеність роботою є одним із ключових факторів для медичних працівників у всьому світі [2]. Позитивний вплив практик управління персоналом на підвищення задоволеності та мотивації працівників було науково доведено кількома авторами [1, 3]. Аналіз наукових публікацій свідчить про важливість не просто управління персоналом в закладах охорони здоров'я, але і ефективній кадровій політиці, яка забезпечить укомплектованість закладів охорони здоров'я потрібними кадрами.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення проблем кадрового забезпечення в закладах системи охорони здоро-

в'я в Україні як передумови їх вирішення в рамках реалізації кадрової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключовий напрямок формування ефективної системи охорони здоров'я — це забезпечення вищого кадрового потенціалу галузі. В українській системі охорони здоров'я накопичилося багато серйозних кадрових проблем. Серед головних можна виокремити низький рівень планування кадрів, дефіцит багатьох категорій працівників, серйозні диспропорції забезпеченості фахівцями різної спеціалізації, невисокий професійний рівень значної частини лікарів. Вагомою також є проблема відповідності чисельності лікарів реальним потребам населення, співвідношення окремих професійно-кваліфікаційних груп, а у ширшому аспекті — відповідності кадрової політики держави новим викликам системи охорони здоров'я, пов'язаним із ускладненням медичних технологій, підвищенням потреб населення у медичній допомозі.

Розмір оплати праці лікарів у різних країнах значно перевищує середню зарплату по інших галузях економіки. Лікарі загальної практики в переважній більшості країн мають заробітну плату у 2—2,5 рази більшу, ніж працівники в інших галузях економіки (рис. 1). Якщо мова йде про вузькоспеціалізованих фахівців, то розмір їх заробітної плати може перевищувати середній розмір заробітної плати по економіці у 3—4,5 рази. Багато країн Східної Європи також мають схожу тенденцію щодо розміру заробітних плат лікарів. Наприклад, у Чехії вузькоспеціалізовані фахівці отримують у 2,3 рази більше за середню заробітну плату, в Естонії — у 2,1 рази, у Польщі лікарі загальної практики — у 2,2 рази [8].

Чисельність робочих місць лікарів у західних країнах визначається виходячи з фундаментального фактору високої оплати праці та складністю і тривалістю їх підготовки. Переважаюча форма зайнятості лікаря у західних країнах — це робота на одному робочому місці з високим рівнем винагороди. Також дуже розповсюджена робота за умов часткової зайнятості. У США, Канаді, низці європейських країн поширена

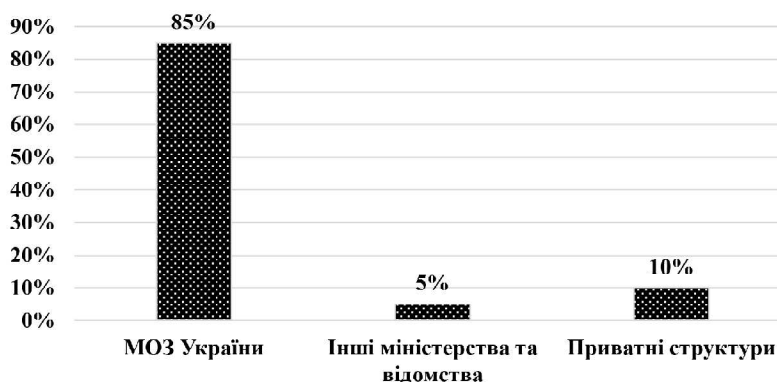


Рис. 2. Структура зайнятості медичних кадрів в Україні станом на 2020 рік

Джерело: розроблено автором на основі [14].

практика поєднання приватними лікарями амбулаторного прийому з роботою в стаціонарі. Головні мотиви такого поєднання — залучення пацієнтів та підвищення кваліфікації самого лікаря. Робота у стаціонарі дозволяє амбулаторному фахівцю розширити свій професійний кругозір, набути додаткового досвіду та забезпечити безперервність ведення пацієнта. Держава всіляко заохочує такий підхід, вбачаючи у ньому, з одного боку, засіб підвищення кваліфікації лікарів, з іншого — можливість знизити потребу у лікарських кадрах. Що стосується України, то переважна більшість лікарів працює в державних закладах охорони здоров'я, що підпорядковуються міністерству охорони здоров'я України (рис. 2).

Виходячи з такої структури зайнятості, проблеми характерні для державних закладів охорони здоров'я є характерними для усієї медичної галузі в Україні.

Організаційно-правовий статус лікарів у різних країнах істотно відрізняється залежно від місця їх роботи. Більшість лікарів у лікарнях найчастіше є найманими працівниками, але у сфері амбулаторної допомоги основною формою зайнятості лікаря є приватнопрактикуючий лікар. Він надає основну частину медичної допомоги за рахунок державних коштів у рамках системи обов'язкового медичного страхування чи системи бюджетного забезпечення послуг з надання медичної допомоги. Статус приватного лікаря набув поширення і в багатьох пострадянських країнах, наприклад в Естонії,

Чехії, Словаччині. У цих країнах у 1990-х роках традиційні радянські поліклініки були перетворені на мережу офісів приватних лікарів. У наступні роки індивідуально практикуючі лікарі почали об'єднуватися між собою, але статус самостійних суб'єктів господарювання при цьому зберігся [5].

Протягом усього ХХ ст. домінуючим процесом у системі поділу праці в сфері охорони здоров'я була зростаюча спеціалізація лікарів. Інтенсивне збільшення медичних знань, стрімкий розвиток нових медичних технологій, зацікавленість лікарів у освоєнні вузькоспеціалізованих медичних напрямків із вищою оплатою праці, — все це сприяло появі нових лікарських спеціальностей.

Цей процес тривалий час здавався об'єктивним та незворотним. Проте в останні 20—30 років він набув нових вимірів під впливом старіння населення та пов'язаного з цим поширенням хронічних та супутніх захворювань. Зміна структури захворювань суттєво підвищила вимоги до комплексності та безперервності медичної допомоги. Зростає потреба в лікарях із широким клінічним мисленням, здатних оцінювати стан організму в цілому, а не лише окремих його органів, постійно вести пацієнтів зі складною та комбінованою патологією, а іноді й поєднувати знання окремих вузьких фахівців.

У системах охорони здоров'я зарубіжних країн лікар знаходиться на вершині кадрової піраміди. Таким чином, в системі охорони здоров'я є багато спеціалістів

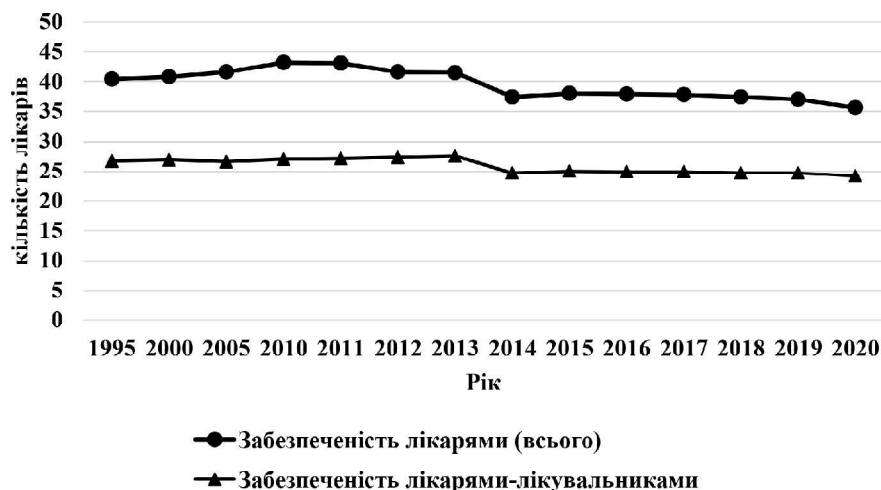


Рис. 3. Забезпеченість лікарями (фізичними особами) на 10 тис. населення

Джерело: [14].

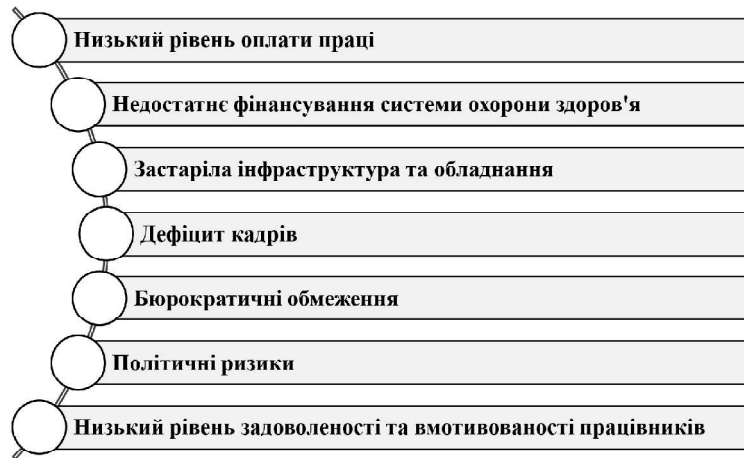


Рис. 4. Основні проблеми реалізації кадрової політики в закладах охорони здоров'я України

Джерело: розроблено автором.

різних профілів, які звільняють лікаря від рутинних функцій та забезпечують його клінічну діяльність. Частка лікарів загалом зайнятих у охороні здоров'я має тенденцію до скорочення на користь інших професійно-кваліфікаційних груп працівників. При цьому чітко окреслилися дві групи факторів, які суттєво змінили систему поділу праці між окремими групами працівників галузі охорони здоров'я. Перша — підвищення значення сервісної складової медичної допомоги. Зростаюча кількість хворих із хронічними та множинними захворюваннями у міру старіння населення призводить до необхідності постійного спостереження за їх станом. Внаслідок цього підвищується значення комплексу заходів з управління хронічними захворюваннями, спрямованого на зниження частоти їх загострень і зниження потреби у дороговартісній стаціонарній допомозі. Сукупно це призводить до збільшення потреби у середньому медичному персоналі. Головне навантаження лягає на медичних сестер, здатних поєднати клінічну та сервісну складові медичної допомоги. З'являються нові види послуг, розширюється функціонал медичного персоналу. Наприклад, у Великій Британії в рамках загальних лікарських практик створюються сестринські клініки, які надають додаткові послуги з ведення хронічних хворих, у тому числі в домашніх умовах. Праця медсестер у цьому випадку доповнює працю лікаря.

Друга тенденція — це підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу, що дозволяє делегувати частину традиційних функцій лікарів. Категорія найбільш кваліфікованих медсестер у західних країнах не тільки виконує лікарські призначення та веде попередній огляд пацієнтів, а й самостійно лікує деякі нескладні захворювання. Цей процес можна назвати ефектом заміщення лікарів. Ці два процеси визначають зростання забезпеченості населення середнім медичним персоналом.

В Україні спостерігається незначне падіння рівня забезпеченості лікарями населення (рис. 3). Проте, варто враховувати не лише кількісні, але і якісні параметри такого забезпечення.

Окрім фізичної наявності лікарів, необхідно, щоб у лікарів була відповідна кваліфікація для надання якісної допомоги. Також важливим є матеріальне забезпечення усім необхідним обладнанням, яким лікар може

якісно надати кваліфіковану допомогу. В Україні система охорони здоров'я стикається з численними проблемами в галузі кадрового забезпечення, що суттєво впливають на якість та ефективність медичної допомоги. Основні проблеми включають наступні (рис. 4).

Розглянемо детальніше кожну проблему:

1. Низький рівень оплати праці. Лікарі та інші медичні працівники отримують низьку зарплатню порівняно з колегами з інших країн, що призводить до низької мотивації та великої кількості випадків втрати кваліфікованих фахівців. В галузі охорони здоров'я є системним ризик відтоку кваліфікованих кадрів за кордон, що є значною втратою, яку важко відновити.

2. Недостатнє фінансування системи охорони здоров'я. Загалом низький рівень фінансування сектору охорони здоров'я ускладнює можливість підвищення зарплат, покращення умов праці та модернізації обладнання. Ця проблема є системною в Україні, оскільки дефіцит державного бюджету та низькі темпи економічного зростання не дозволяють фінансувати потреби галузі охорони здоров'я у повній мірі.

3. Застаріла інфраструктура та обладнання. Багато закладів охорони здоров'я потребують оновлення обладнання та ремонту, що може впливати на комфорт праці та якість медичних послуг.

4. Дефіцит кадрів. Недостатній обсяг навчання та підготовки медичних кадрів призводить до дефіциту лікарів, медсестер та інших спеціалістів.

5. Бюрократичні обмеження. Система бюрократії та надмірні адміністративні обов'язки можуть призводити до перевантаження медичного персоналу та розсіювання їхньої уваги. Впровадження новітніх цифрових технологій та продуктів може допомогти вирішити цю проблему, але для цього необхідне фінансування.

6. Політичні ризики. Політична нестабільність може впливати на фінансове забезпечення системи охорони здоров'я та призводити до непередбачуваних змін у кадровому забезпеченні. Реалізація реформ системи охорони здоров'я розтягнута в часі і тривають кілька років. Існує високий ризик того, що при зміні політичної влади фінансування проведення реформ не буде продовжено.

7. Низький рівень задоволення та вмотивованості працівників. Низький рівень оплати праці, відсутність

можливостей для розвитку та вдосконалення кваліфікації призводять до втрати медичними кадрами мотивації та невдоволення роботою.

Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який включатиме в себе фінансове покращення, модернізацію інфраструктури, підвищення оплати праці та удосконалення системи підготовки та навчання медичних кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження свідчать, що у системах охорони здоров'я західних країн лікарі представляють собою вершину кадрової піраміди, але спостерігається тенденція до зменшення їх частки на користь інших професійно-кваліфікаційних груп. Можна виділити дві основні тенденції розвитку систем охорони здоров'я в зарубіжних країнах: підвищення ролі сервісної складової медичної допомоги та підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу. Зростання кількості пацієнтів із хронічними захворюваннями призводить до збільшення потреби у середньому медичному персоналі, зокрема медичних сестрах. З'являються нові моделі послуг, такі як сестринські клініки, що вимагають розширення функцій медичного персоналу. Додатково, спостерігається ефект заміщення лікарів, оскільки найбільш кваліфіковані медсестри надають не лише попередній огляд, а й самостійно лікують деякі нескладні захворювання.

У контексті української системи охорони здоров'я можна виділити численні проблеми у галузі кадрового забезпечення. Низький рівень оплати праці та загальний дефіцит фінансування призводять до низької мотивації та відтоку кваліфікованих фахівців. Потреба у модернізації обладнання та інфраструктури залишається невдоволеною, що може впливати на якість медичної допомоги. Дефіцит кадрів, особливо лікарів та медсестер, стає проблемою системного характеру. Бюрократичні обмеження та політичні ризики також створюють виклики для нормального функціонування системи охорони здоров'я в Україні.

Вирішення цих проблем передбачає комплексний підхід, включаючи повноту фінансового забезпечення, модернізацію інфраструктури, підвищення оплати праці та удосконалення системи підготовки та навчання медичних кадрів. Забезпечення адекватного кадрового потенціалу є важливою умовою для підвищення якості та ефективності надання медичних послуг в Україні.

Література:

1. Alfes K., Shantz A., Truss C., Soane E. The link between perceived HRM practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol 24. № 2, pp. 330—351. URL: https://www.researchgate.net/publication/241725516_The_Link_Between_Perceived_Human_Resource_Management_Practices_Engagement_and_Employee_Behaviour_A_Moderated_Mediation_Model (дата звернення: 30.12.2024).
2. Alshamari S. Organizational Culture and Organizational Performance in the Primary Health Care Sector

in Qatar: A proposed Theoretical Framework. *Cross-Cultural Management Journal*. 2017. Volume XIX. Issue 2, pp. 130—136. URL: <https://ideas.repec.org/a/cmj/journal/y2017i2p129-138.html> (дата звернення: 30.12.2024).

3. Baluch A., Salge T., Piening E. Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioral HR outcomes. *International Journal of Human Resource Management*. 2013. № 24 (16), pp. 3038—3061. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.775027> (дата звернення: 30.12.2024).

4. Deloitte. The social Enterprise at work: paradox as path forward — 2020, Deloitte Global Human Capital trends. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020.pdf> (дата звернення: 30.12.2024).

5. Ettelt S., Nolte E., Mays N., Thomson S. & McKee M. International Health-care Comparisons Network. Capacity planning in health care: a review of the international experience. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/291402332_Capacity_Planning_in_Health_Care_A_Review_of_the_International_Experience (дата звернення: 30.12.2024).

6. Jankelova N. The Key role of Strategically and People — oriented HRM in Hospitals in Slovakia in the Context of Their Organizational Performance. *Healthcare*. 2021. Vol 9, Issue 255, pp. 31—33. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7999855/> (дата звернення: 30.12.2024).

7. Jankelova N., Joniakova Z. Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*. 2021. 9. 346. URL: <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346> (дата звернення: 30.12.2024).

8. OECD. Health at a Glance 2013. OECD Publishing. 2013. URL: <https://www.oecd.org/els/health-systems/Health-at-a-Glance-2013.pdf> (дата звернення: 30.12.2024).

9. Townsend K., Wilkinson A., Allan C. Mixed signals in HRM: the HRM role of hospital line managers. *Human Resource Management Journal*. 2012. Vol 22, № 3, 267—282. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2011.00166.x> (дата звернення: 30.12.2024).

10. Townsend K., Wilkinson A., Allan C., Bamber G. All we need is a miracle: Using a solution-based approach to human resource management in hospitals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2011. 49 (2). 177. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2011-11900-004> (дата звернення: 30.12.2024).

11. Ugwu F. World of Statistics releases average doctor's salary by country. *Daily Post*. 2023. URL: <https://dailypost.ng/2023/07/24/world-of-statistics-releases-average-doctors-salary-by-country/> (дата звернення: 30.12.2024).

12. Ulrich D. Majrstromske rizeni lidskych zdroju. Grada. 2009. 29. URL: <https://www.databazeknih.cz/knihy/mistromske-rizeni-lidskych-zdroju-147065> (дата звернення: 30.12.2024).

13. West M., Guthrie J., Dawson J., Borrill C., Carter M. Reducing patient mortality in hospitals: The role of Human Resource Management. *Journal of Organizational Behaviour*. 2006. Vol. 27, pp. 983—1002. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.396> (дата звернення: 30.12.2024).

14. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я системи МОЗ України за 2019-2020 роки. 2020. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/MMXX.html> (дата звернення: 30.12.2024).

References:

1. Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. and Soane, E. (2013). "The link between perceived HRM practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model", *International Journal of Human Resource Management*, Vol 24, no. 2, pp. 330—351, available at: https://www.researchgate.net/publication/241725516_The_Link_Between_Perceived_Human_Resource_Management_Practices_Engagement_and_Employee_Behaviour_A_Moderated_Mediation_Model (Accessed 30 Dec 2024).

2. Alshamari, S. (2017). "Organizational Culture and Organizational Performance in the Primary Health Care Sector in Qatar: A proposed Theoretical Framework", *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. XIX, Issue 2, pp. 130—136, available at: <https://ideas.repec.org/a/cmj/journal/y2017i2p129-138.html> (Accessed 30 Dec 2024).

3. Baluch, A., Salge, T. and Piening, E. (2013). "Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioral HR outcomes", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24 (16), pp. 3038—3061, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.775027> (Accessed 30 Dec 2024).

4. Deloitte. (2020), "The social Enterprise at work: paradox as path forward — 2020, Deloitte Global Human Capital trends", available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020.pdf> (Accessed 30 Dec 2024).

5. Ettelt, S., Nolte, E., Mays, N., Thomson, S. and McKee, M. (2009), "International Health-care Comparisons Network. Capacity planning in health care: a review of the international experience", Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies, available at: https://www.researchgate.net/publication/29140-2332_Capacity_Planning_in_Health_Care_A_Review_of_the_International_Experience (Accessed 30 Dec 2024).

6. Jankelova, N. (2021), "The Key role of Strategically and People — oriented HRM in Hospitals in Slovakia in the Context of Their Organizational Performance", *Healthcare*, Vol 9, Issue 255, pp. 31—33, available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7999855/> (Accessed 30 Dec 2024).

7. Jankelova, N. and Joniakova, Z. (2021), "Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship", *Healthcare*, vol. 9. 346, available at: <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346> (Accessed 30 Dec 2024).

8. OECD. (2013), "Health at a Glance 2013", OECD Publishing, available at: <https://www.oecd.org/els/>

health-systems/Health-at-a-Glance-2013.pdf (Accessed 30 Dec 2024).

9. Townsend, K., Wilkinson, A. and Allan, C. (2012), "Mixed signals in HRM: the HRM role of hospital line managers", *Human Resource Management Journal*, Vol 22, no. 3, pp. 267—282, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2011.00166.x> (Accessed 30 Dec 2024).

10. Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C. and Bamber, G. (2011), "All we need is a miracle: Using a solution-based approach to human resource management in hospitals", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 49 (2), pp. 177, available at: <https://psycnet.apa.org/record/2011-11900-004> (Accessed 30 Dec 2024).

11. Ugwu, F. (2023), "World of Statistics releases average doctor's salary by country", *Daily Post*, available at: <https://dailypost.ng/2023/07/24/world-of-statistics-releases-average-doctors-salary-by-country/> (Accessed 30 Dec 2024).

12. Ulrich, D. (2009), "Mastery of human resource management", *Grada*, vol. 29, available at: <https://www.databazeknih.cz/knihy/mistrovske-rizeni-lidskych-zdroju-147065> (Accessed 30 Dec 2024).

13. West, M., Guthrie, J., Dawson, J., Borrill, C. and Carter, M. (2006), "Reducing patient mortality in hospitals: The role of Human Resource Management", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 983—1002, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.396> (Accessed 30 Dec 2024).

14. Public Health Center of the Ministry of Health of Ukraine. (2020), "Medical personnel and the network of health care institutions of the Ministry of Health of Ukraine for 2019—2020", available at: <http://medstat.gov.ua/ukr/MMXX.html> (Accessed 30 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 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

А. В. Шостаковська,
д. е. н., доцент, кафедра менеджменту та маркетингу, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>
А. А. Денисенко,
к. е. н., кафедра менеджменту та маркетингу, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8057-9444>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.46

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

A. Shostakovska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management
and Marketing, Private Higher Education Establishment "European University"
A. Denysenko,
PhD in Economics, Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Establishment "European University"

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

У статті висвітлено стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти (ЗВО) в умовах сучасних викликів. Акцент зроблено на необхідності комплексного підходу до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує специфіку науково-педагогічної діяльності та відповідає глобальним тенденціям і вимогам освітнього середовища. Розглянуто актуальність вдосконалення мотиваційних механізмів у контексті євроінтеграції, діджиталізації освітнього процесу та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО. Проаналізовано ключові проблеми мотивації персоналу, такі як низький рівень заробітної плати, перевантаженість працівників та відсутність прозорих механізмів кар'єрного розвитку. Запропоновано низку заходів, зокрема фінансово-економічні механізми, соціально-психологічну підтримку, професійний розвиток, інформаційно-технологічне забезпечення та міжнародну співпрацю. Особливу увагу приділено впровадженню мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника та інтеграції принципів інклюзії й гендерної рівності. Обґрунтовано, що удосконалення системи мотивації сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню академічного потенціалу та конкурентних позицій ЗВО на міжнародній арені. Перспективи досліджень охоплюють аналіз впливу цифровізації та міжнародних практик на трансформацію мотиваційних систем.

The article highlights strategic directions for improving the system of staff motivation in higher education institutions (HEIs) in the face of modern challenges. The emphasis is on the need for a comprehensive approach to motivation that combines material and non-material incentives, takes into account the specifics of scientific and pedagogical activity and meets global trends and requirements of the educational environment. The relevance of improving motivational mechanisms

in the context of European integration, digitalization of the educational process and ensuring the competitiveness of domestic HEIs is considered. Key problems of staff motivation are analyzed, such as low wages, employee overload and the lack of transparent career development mechanisms. A number of measures are proposed, including improving the system of motivation of personnel in higher education institutions, namely: strengthening financial and economic mechanisms and socio-psychological support, improving organizational and managerial measures, increasing the role of professional development and information and technological support for scientific and pedagogical workers, implementing security measures in universities under martial law, providing social guarantees, developing corporate culture, promoting gender equality and integrating the principles of inclusion, etc. Particular attention is paid to the implementation of the motivational profile of a scientific and pedagogical worker and the integration of the principles of inclusion and gender equality. It is substantiated that improving the motivation system will contribute to improving the quality of educational services, strengthening the academic potential and competitive positions of higher education institutions in the international arena. Research prospects include analyzing the impact of digitalization and international practices on the transformation of motivational systems.

Ключові слова: управління персоналом, науково-педагогічні працівники, інновації, оцінка працівників, ефективність діяльності, мотивація, освіта, стимулювання, мотиваційний механізм, заклади вищої освіти, мотиватори, матеріальна та нематеріальна мотивація, трансформація освіти.

Key words: personnel management, scientific and pedagogical workers, innovations, employee evaluation, performance effectiveness, motivation, education, incentives, motivational mechanism, higher education institutions, motivators, material and non-material motivation, transformation of education.

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

Актуальність дослідження проблематики вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти (далі — ЗВО) зумовлена стрімкими трансформаційними процесами в освітньому середовищі та необхідністю забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних освітніх установ на глобальному ринку освітніх послуг. В умовах інтенсивної інтернаціоналізації вищої освіти, діджиталізації освітнього процесу та зростаючої конкуренції між закладами вищої освіти особливою важливістю набуває питання утримання та розвитку висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Ефективна система мотивації персоналу стає ключовим інструментом забезпечення якості освітніх послуг та реалізації стратегічних цілей університетів. Сучасні виклики, з якими стикаються ЗВО, зокрема необхідність впровадження інноваційних освітніх технологій, забезпечення відповідності освітніх програм вимогам ринку праці та міжнародним стандартам якості освіти, вимагають від науково-педагогічних працівників постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації. За таких умов традиційні підходи до мотивації персоналу часто виявляються недостатньо ефективними та потребують суттєвого переосмислення.

Особливої гостроти набуває проблема створення комплексної системи мотивації, яка б враховувала як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприяла розвитку творчого потенціалу працівників, їх залученості до процесів модернізації освітнього середовища та підвищення якості освітніх послуг. При цьому важливим аспектом є забезпечення справедливості та прозорості системи мотивації, її узгодженості зі стратегічними цілями закладу вищої освіти. Актуальність дослідження також підсилюється необхідністю адаптації систем мотивації до нових форм організації освітнього процесу, зокрема дистанційного та змішаного навчання, що вимагає від персоналу додаткових компетенцій та зусиль особливо із врахуванням воєнного стану в Україні. Водночас, обмеженість фінансових ресурсів більшості державних закладів вищої освіти створює додаткові виклики у розробці ефективних механізмів мотивації персоналу. Крім того, у контексті євроінтеграційних процесів та реформування системи вищої освіти України особливого значення набуває вивчення та адаптація передового міжнародного досвіду у сфері мотивації персоналу ЗВО. Це дозволить розробити інноваційні підходи до стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників, підвищення їх публікаційної активності та участі у міжнародних освітніх і наукових проєктах.

Таблиця 1. SWOT-аналіз мотивації персоналу у закладах вищої освіти

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока кваліфікація персоналу.	- Низький рівень заробітної плати.
- Мотивація до професійного розвитку у викладачів та науковців.	- Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання.
- Можливість участі у міжнародних програмах.	- Перевантаженість працівників адміністративними й навчальними завданнями.
- Значний рівень автономії у наукових дослідженнях.	- Відсутність ефективних механізмів заохочення і визнання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Участь у міжнародних грантових програмах.	- Фінансова нестабільність та недостатнє фінансування з боку держави.
- Залучення бізнесу до фінансування та партнерства.	- Конкуренція з боку приватних освітніх закладів.
- Використання цифрових технологій для оптимізації процесів.	- Еміграція кваліфікованих кадрів.
- Розробка програм соціального забезпечення персоналу.	- Зростання бюрократичних вимог до діяльності працівників.

Джерело: складено авторами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації персоналу в закладах вищої освіти є об'єктом тривалих досліджень як науковців, так і практиків. У межах цього дослідження особливу цінність становлять роботи вітчизняних науковців, зокрема Бабовал Н., Жукова Т., Іваненко І., Семикіна М., Лучик С., Запирченко Л., Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А., Паска І., Василенко О., Пастух Л., Табачук В., Чередник О. та інші [1—9]. Не зважаючи на ряд професійного наукового доробку в даному напрямі дослідження вважаємо, що розробка та впровадження стратегічних напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти є важливим науково-практичним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню конкурентних позицій вітчизняних ЗВО та їх успішній інтеграції до європейського освітнього простору. Це обумовлює необхідність проведення комплексних досліджень у даному напрямі та розробки науково обгрунтованих рекомендацій щодо модернізації існуючих систем мотивації персоналу з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку вищої освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методологічне обгрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти в контексті сучасних викликів та стратегічних пріоритетів розвитку вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті модернізації вищої освіти та підвищення її конкурентоспроможності особливої актуальності набуває проблематика ефективної мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО. Розробка та впровадження дієвих систем мотивації є ключовим фактором забезпечення якості освітніх послуг та розвитку наукового потенціалу освітніх установ.

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти характеризується фундаментальними змінами у підходах до організації освітнього процесу, що зумовлює необхідність переосмислення ролі людського капіталу в забезпеченні ефективного функціонування закладів вищої освіти. В умовах глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг ключовим фактором успіху університетів стає їхня здатність залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Інтеграція України до європейського освітнього простору, впровадження інноваційних освітніх технологій та зростаючі вимоги до якості освітніх послуг формують нові виклики у сфері управління персоналом закладів вищої освіти. Особливої важливості набуває формування ефективної системи мотивації, яка б відповідала сучасним реаліям та забезпечувала стійкий розвиток академічного потенціалу університетів.

Відмітимо, що у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки наголошено, що "...Демотивація наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників стає суттєвою перешкодою для підвищення якості вищої освіти в Україні" [10].

То ж наразі вважаємо, що система мотивації персоналу в закладах вищої освіти базується на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, що враховують специфіку науково-педагогічної діяльності. Трансформація освітнього середовища, пов'язана з діджиталізацією та впровадженням змішаних форм навчання, вимагає від науково-педагогічних працівників постійного оновлення компетенцій та адаптації до нових умов професійної діяльності. Це актуалізує потребу у розробці інноваційних підходів до стимулювання професійного розвитку персоналу та підвищення його залученості до процесів модернізації освітнього процесу.

Дослідження проблематики вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти набуває особливого значення в контексті необхідності забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних університетів, підвищення їх позицій у світових рейтингах та розширення можливостей міжнародної співпраці. При цьому важливим аспектом є враху-

вання специфіки діяльності ЗВО та обмеженості їх фінансових ресурсів при розробці механізмів мотивації персоналу. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, що базується на глибокому теоретичному осмисленні сутності мотивації в академічному середовищі та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку вищої освіти.

Здійснимо SWOT-аналіз мотивації персоналу у закладах вищої освіти (табл. 1).

Аналіз показує, що мотивація персоналу у ЗВО має значний потенціал для вдосконалення за рахунок розкриття можливостей, таких як міжнародна співпраця, цифровізація та розвиток партнерства із бізнесом. Однак слабкі сторони, такі як низький рівень оплати праці, переважаність та відсутність прозорих механізмів заохочення, потребують негайного вирішення. Загрози, пов'язані з нестабільним фінансуванням та відтоком кадрів, вимагають стратегічного підходу на державному та інституційному рівнях. Балансування сильних сторін і можливостей із заходами з усунення слабких сторін і нейтралізації загроз дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійкий розвиток ЗВО.

Варто наголосити, що в сучасних реаліях системі мотивації персоналу у закладах вищої освіти притаманні наступні проблемні аспекти. Нижче систематизуємо і охарактеризуємо їх. Ці проблеми зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

1. Низький рівень заробітної плати та соціальних гарантій. Однією з найбільш поширених проблем є недостатній рівень матеріального забезпечення працівників. Заробітна плата викладачів та адміністративного персоналу у багатьох ЗВО не відповідає їхньому професійному внеску та рівню кваліфікації. Це призводить до зниження рівня задоволеності роботою, відтоку кадрів та пошуку альтернативних джерел доходу.

2. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. У багатьох закладах вищої освіти бракує прозорих механізмів кар'єрного розвитку. Це стосується як можливостей підвищення кваліфікації, так і здобуття вищих посад. Така ситуація спричиняє втрату мотивації до професійного самовдосконалення та участі у стратегічних ініціативах закладу.

3. Переважаність працівників. Викладачі часто стикаються з надмірним навантаженням, яке включає не лише проведення занять, але й адміністративну роботу, підготовку навчальних матеріалів, наукову діяльність та участь у різних комісіях. Це може спричинити емоційне вигорання, втрату продуктивності та негативно впливати на якість роботи.

4. Низький рівень автономії та визнання. Багато працівників відчують, що їхній внесок у діяльність закладу не отримує належного визнання. Відсутність механізмів заохочення та невеликий рівень автономії у прийнятті рішень посилюють почуття незадоволення та фрустрації.

5. Вплив зовнішніх факторів. Зміни у законодавстві, нестабільність фінансування, демографічні виклики та конкуренція між ЗВО також створюють додатковий тиск на персонал. Вони обмежують можливості закладів для впровадження ефективних мотиваційних програм.

Для вирішення проблем мотивації персоналу у закладах вищої освіти необхідно здійснити комплексні заходи. Це включає реформування системи оплати праці, впровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання, оптимізацію навантаження працівників, розвиток програм соціального визнання та підвищення рівня автономії. Крім того, важливим є забезпечення стабільного фінансування та створення сприятливих умов для професійного розвитку персоналу. Тільки за таких умов можна забезпечити сталий розвиток ЗВО та високий рівень їх конкурентоспроможності.

То ж окреслимо стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в ЗВО України в умовах воєнного стану:

1. Фінансово-економічні механізми: запровадження диференційованої системи доплат за розробку та впровадження дистанційних курсів; встановлення надбавок за роботу в особливих умовах (під час повітряних тривог, при відсутності електропостачання); преміювання за розробку адаптивних навчальних матеріалів для студентів у зонах бойових дій; компенсація витрат на технічне забезпечення віддаленої роботи; створення фонду матеріальної допомоги для працівників, котрі постраждали внаслідок бойових дій; встановлення конкурентоспроможної заробітної плати з урахуванням кваліфікації, досвіду та внеску працівника; введення системи премій за досягнення в освітній, науковій або адміністративній діяльності, а також соціальних пакетів (медичне страхування, компенсація витрат на транспорт тощо); надання фінансової допомоги для участі у наукових проєктах, міжнародних конференціях і стажуваннях.

2. Організаційно-управлінські заходи: провадження гнучкого графіку роботи з урахуванням безпекової ситуації; забезпечення можливості дистанційної роботи з інших регіонів України та із-за кордону; спрощення документообігу та звітності в умовах воєнного стану; створення резервних копій навчальних матеріалів та забезпечення доступу до них; організація захищених робочих місць у бомбосховищах та укриттях.

3. Соціально-психологічна підтримка: запровадження регулярних психологічних консультацій для персоналу; організація груп взаємопідтримки серед колективу; проведення тренінгів з кризового менеджменту та стресостійкості; забезпечення доступу до програм психологічної реабілітації; підтримка внутрішньо переміщених працівників у адаптації на новому місці.

4. Професійний розвиток: організація онлайн-курсів підвищення кваліфікації з урахуванням воєнних реалій; навчання роботі з новими освітніми платформами та технологіями; проведення вебінарів з обміну досвідом кризового управління; розробка програм перекваліфікації для адаптації до нових умов; залучення до міжнародних освітніх проєктів з підтримки українських ЗВО.

5. Удосконалення інформаційно-технологічного забезпечення: створення захищеної інфраструктури для дистанційної роботи; забезпечення автономних джерел живлення для критично важливого обладнання; впровадження систем резервного копіювання даних; надання доступу до професійних онлайн-ресурсів та баз даних; забезпечення технічної підтримки 24/7.

6. Посилення безпекових заходів: розробка чітких інструкцій щодо дій персоналу під час повітряних тривог; облаштування укриттів для проведення занять та роботи; забезпечення засобами індивідуального захисту; проведення регулярних навчань з цивільної оборони; створення системи оповіщення про небезпеку.

7. Міжнародна співпраця та підтримка міжнародних партнерів: розвиток партнерських програм з закордонними університетами; участь у міжнародних грантових програмах підтримки; організація стажувань для персоналу в безпечних країнах; залучення міжнародної експертизи для адаптації освітнього процесу; створення спільних освітніх програм з іноземними партнерами.

8. Комунікаційна політика: забезпечення прозорості системи інформування про зміни в роботі; створення ефективних каналів зворотного зв'язку; регулярне проведення онлайн-зустрічей колективу; підтримка корпоративної культури в умовах віддаленої роботи; розвиток внутрішніх комунікаційних платформ.

9. Матеріально-технічне забезпечення: створення мобільних робочих місць для забезпечення безперервності роботи; надання обладнання для організації якісного дистанційного навчання; забезпечення доступу до стабільного інтернет-зв'язку (включаючи резервні канали); оснащення приміщень автономними джерелами енергії та опалення; формування запасу необхідних матеріалів та обладнання.

10. Система кризового управління: розробка гнучких механізмів прийняття управлінських рішень; створення кризових штабів та робочих груп; впровадження системи делегування повноважень в умовах надзвичайних ситуацій; розробка альтернативних сценаріїв організації освітнього процесу; формування резервних фондів для забезпечення стабільності роботи.

11. Адаптація освітніх програм: впровадження модульної системи навчання з можливістю швидкої перебудови; розробка спеціальних освітніх програм для студентів у зоні бойових дій; створення адаптивних навчальних матеріалів для різних форматів навчання; інтеграція військово-патріотичного компоненту в освітні програми; розвиток дуальної освіти з урахуванням потреб оборонного сектору.

12. Соціальні гарантії: забезпечення додаткового медичного страхування; надання допомоги у вирішенні житлових питань для переміщених працівників; організація додаткового харчування під час тривалого перебування в укриттях; підтримка сімей працівників, які постраждали внаслідок бойових дій; створення фонду взаємодопомоги персоналу.

13. Розвиток корпоративної культури: формування цінностей стійкості та взаємопідтримки; запровадження традицій спільного відзначення успіхів та досягнень; організація неформальних онлайн-зустрічей колективу; розвиток волонтерських ініціатив серед працівників; підтримка командного духу в умовах розподіленої роботи.

14. Розвиток інноваційної діяльності: стимулювання розробки інноваційних освітніх рішень; заохочення ініціатив з адаптації освітнього процесу до воєнних умов; підтримка проєктів цифрової трансформації навчання; розвиток наукових досліджень з актуальної військової

тематики; створення інноваційних освітніх продуктів для військовослужбовців.

15. Акцентування на системі моніторингу та оцінці: регулярне оцінювання ефективності мотиваційних заходів; моніторинг рівня задоволеності персоналу умовами праці; аналіз психологічного стану працівників; оцінка результативності адаптаційних заходів; корегування системи мотивації відповідно до змін ситуації.

16. Інтеграція принципів інклюзії: забезпечення рівного доступу до професійного розвитку, підвищення кваліфікації, а також можливостей кар'єрного зростання для осіб із різними фізичними та когнітивними можливостями; впровадження адаптованих робочих місць, онлайн-платформ для дистанційної роботи та навчання, що сприятимуть залученню працівників із обмеженими можливостями; організація тренінгів для персоналу з метою формування культури поваги та толерантності в колективі.

17. Сприяння гендерній рівності: впровадження політик, що гарантують однакову оплату праці за рівнозначну роботу незалежно від статі; запровадження менторських програм для жінок і чоловіків, які сприяють їхньому професійному зростанню та подоланню гендерних бар'єрів; забезпечення можливостей для суміщення професійної діяльності з особистими обов'язками, зокрема підтримка працівників із сімейними обов'язками.

18. Розвиток нематеріальних стимулів: запровадження системи нагород і відзнак за значні результати роботи, зокрема в галузі інклюзії та гендерної рівності; надання працівникам можливостей впливати на ключові процеси в закладі через участь у робочих групах і комітетах; підтримка психологічного благополуччя через консультації, тренінги та заходи зі зниження стресу.

Впровадження цих додаткових напрямів дозволить створити комплексну систему підтримки та мотивації персоналу ЗВО, що враховує специфічні виклики воєнного стану та забезпечує сталий розвиток закладів вищої освіти в кризових умовах. Важливо забезпечити гнучкість та адаптивність цієї системи, можливість її швидкого корегування відповідно до змін безпекової ситуації та потреб персоналу.

Важливим аспектом, на наш погляд, є залучення до міжнародних освітніх проєктів з підтримки українських ЗВО. Міжнародні освітні проєкти відкривають нові можливості для фінансової, інституційної та кадрової підтримки українських закладів вищої освіти. До таких ініціатив слід віднести грантові програми ЄС (Erasmus+: Horizon Europe); підтримку від міжнародних організацій (ЮНЕСКО: Програма ООН з розвитку (UNDP)); спільні дослідницькі центри: (Українсько-німецький центр з досліджень у сфері штучного інтелекту); програми підтримки від урядів іноземних країн (Польська програма NAWA для обміну студентами та стажування викладачів); фонди технічної допомоги (співпраця з міжнародними фондами, такими як Фонд Білла та Мелінди Гейтс чи Вишеградський фонд, для підтримки освітніх проєктів, фінансування програм із розвитку лідерства серед молодих викладачів); стажування у міжнародних компаніях (програма стажування у Microsoft для викладачів IT-дисциплін) тощо.

Збільшення кількості науково-педагогічних працівників, котрі володіють необхідними навичками для ефективної інтеграції в міжнародний науковий простір, є важливим напрямом розвитку ЗВО. Це включає підготовку кадрів, здатних викладати дисципліни іноземною мовою, що сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та розширенню можливостей для залучення іноземних студентів (тут важливим аспектом є надання можливості викладачам вивчати іноземну мову, приміром на базі ЗВО або оплачувати курси іноземної мови для отримання необхідного рівня знань мови ЄС, з урахуванням того, що наша країна набула кандидата в членства в ЄС).

Крім того, важливо формувати у науково-педагогічних кадрів навички використання соціальних мереж та комунікаційних платформ, популярних серед зарубіжних наукових спільнот. Це сприяє активній участі в міжнародних дискусіях, обміну досвідом та ідеями, а також залученню до спільних освітніх і наукових проєктів.

Особливу увагу слід приділити розвитку вміння встановлювати ефективну взаємодію із зарубіжними науковими організаціями, університетами та дослідницькими центрами. Це включає створення партнерських програм, участь у грантових конкурсах і міжнародних конференціях, що підвищує престиж закладу освіти та сприяє інтеграції у світовий науковий простір.

Підтримувати міждисциплінарну співпрацю, що дозволить аспірантам і молодим дослідникам працювати у команді над складними, багатофакторними задачами. Залучення молодих фахівців до комерційно орієнтованої наукової діяльності не лише підвищує якість досліджень, а й забезпечує розвиток інноваційної культури в закладах вищої освіти (прикладом може бути участь у конкурсу для проведення конкурсного відбору наукових робіт на присудження Премії Верховної Ради України молодим ученим, конкурсний відбір наукових робіт на присудження Премії Верховної Ради України молодим ученим тощо). Такий підхід сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців і водночас зміцнює фінансову базу університетів.

Також необхідно розвивати компетенції роботи із сучасними зарубіжними інформаційними платформами та базами даних, такими як SCOPUS і Web of Science (WOS). Оволодіння цими інструментами дозволяє педагогам не лише публікувати власні наукові результати у престижних виданнях, а й здійснювати аналіз актуальних наукових досягнень, відстежувати тенденції у своїй галузі та розширювати коло наукових контактів.

У результаті реалізації цих заходів забезпечить формування конкурентоспроможного науково-педагогічного середовища, здатного відповідати вимогам сучасної глобалізованої освіти та науки.

Залучення аспірантів, здобувачів та молодих фахівців до виконання науково-дослідних робіт, участі в програмах і проєктах, що генерують дохід, є стратегічно важливим для розвитку закладів вищої освіти. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність наукової діяльності, а й сприяє професійному зростанню молодих учених та забезпечує їхню інтеграцію в академічне середовище.

Насамперед це сприяє формуванню у молодих фахівців практичних навичок, необхідних для виконання прикладних досліджень і роботи з реальними проєктами, орієнтованими на вирішення актуальних завдань. Участь у проєктах, які приносять дохід, дозволяє молодим науковцям зрозуміти механізми фінансування науки, принципи управління проєктами та взаємодії з бізнесом чи державними установами.

Залучення до таких програм також мотивує молодих спеціалістів до активного включення у наукову діяльність, оскільки вони мають можливість отримувати додаткові фінансові ресурси, розширювати свою професійну мережу та працювати над проєктами з реальним соціальним і економічним впливом.

Розробка програм наставництва/менторства у ЗВО передбачає створення цілісної системи професійного супроводу та підтримки молодих науково-педагогічних працівників досвідченими фахівцями. Такі програми мають базуватися на принципах добровільності, взаємної відповідальності та професійного розвитку, включаючи чітко структуровані механізми відбору наставників, формування пар "ментор-менті", визначення конкретних цілей та очікуваних результатів співпраці. В межах програми наставництва досвідчені викладачі та науковці здійснюють координацію науково-дослідницької діяльності молодих колег, надають методичну підтримку в організації навчального процесу, діляться практичним досвідом щодо публікаційної активності та грантової діяльності, сприяють професійній адаптації та інтеграції молодих дослідників в академічне середовище. Ключовими компонентами успішної програми наставництва виступають регулярні консультації та зустрічі, спільна участь у наукових проєктах, взаємне відвідування занять з подальшим аналізом, а також система моніторингу ефективності менторської взаємодії, що дозволяє оцінювати прогрес та вносити необхідні корективи в процес професійного розвитку молодих науково-педагогічних працівників.

Надання професійної підтримки та супервізії науково-педагогічним працівникам закладів вищої освіти є комплексним процесом, спрямованим на забезпечення системного професійного розвитку та підвищення якості освітньої діяльності. Цей процес реалізується через впровадження структурованої системи консультування та фахового супроводу, що охоплює різноманітні форми взаємодії: індивідуальні консультації, групові сесії, методичні семінари та професійні майстерні. У межах супервізії здійснюється кваліфікована підтримка викладачів у вдосконаленні методики викладання, впровадженні інноваційних освітніх технологій, розвитку науково-дослідницької діяльності та подоланні професійних викликів. Важливими компонентами такої підтримки виступають навчальна, підтримуюча та корекційна функції супервізії, що забезпечують комплексний підхід до професійного розвитку науково-педагогічних працівників, сприяють профілактиці професійного вигорання та підвищенню їхньої мотивації до самовдосконалення. Ефективність системи супервізії оцінюється через моніторинг якості викладання, аналіз публікаційної активності, рівень професійної самореалізації та загальну задоволеність професійною діяльністю, що в сукупності



Рис. 1. Орієнтовні компоненти мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника

Джерело: побудовано авторами.

сприяє підвищенню якості освітніх послуг та розвитку професійного потенціалу закладу вищої освіти.

Самоменеджмент і тайм-менеджмент є ключовими компонентами soft skills, які відіграють вирішальну роль у професійній діяльності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. В умовах сучасного академічного середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, інтенсивністю дослідницької та викладацької роботи, а також постійними інноваціями у навчальних процесах, здатність ефективно керувати власним часом і ресурсами є необхідною для забезпечення якісного виконання професійних обов'язків. Самоменеджмент дозволяє науковцям і викладачам оптимізувати робочий процес, формуючи цілісну систему пріоритетів, яка враховує як академічні, так і особистісні аспекти. Наприклад, уміння встановлювати досяжні цілі, планувати їх реалізацію, уникати прокрастинації та своєчасно оцінювати результати сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризику професійного вигорання. Тайм-менеджмент, у свою чергу, орієнтований на раціональне використання часу, що включає планування, делегування завдань, визначення пріоритетів та створення збалансованого графіка роботи. Для науково-педагогічних працівників це особливо важливо, оскільки їх діяльність часто поєднує викладацькі обов'язки, дослідницьку роботу, адміністративні завдання та участь у суспільно-освітніх ініціативах. Уміння ефективно управляти часом допомагає уникнути перевантаження та забезпечує високу якість виконання завдань. Наприклад, чітке планування навчального процесу дозволяє приділяти більше уваги індивідуальним потребам студентів, а ефективна організація наукових досліджень сприяє отриманню більш значущих результатів у стислі терміни. Крім того, розвиток навичок самоменеджмен-

ту та тайм-менеджменту має важливий вплив на формування позитивного професійного іміджу викладача та дослідника. Ці компетенції дозволяють ефективно взаємодіяти з колегами, студентами та іншими стейкхолдерами, демонструючи високий рівень організованості та відповідальності. Науково-педагогічні працівники, які успішно застосовують ці навички, стають прикладом для студентів, сприяючи формуванню у них аналогічних компетенцій, які є критично важливими для професійної реалізації в сучасному світі.

Важливим аспектом є також інтеграція цих навичок у систему професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Проведення тренінгів, семінарів та воркшопів з тайм-менеджменту та самоменеджменту у ЗВО може сприяти підвищенню ефективності роботи викладацького складу. З огляду на глобальні виклики, пов'язані з цифровізацією та зростанням обсягу інформації, ці навички набувають особливої актуальності, допомагаючи адаптуватися до швидких змін та забезпечувати якісне навчання й дослідження. Таким чином, самоменеджмент і тайм-менеджмент є фундаментальними елементами професійної компетентності науково-педагогічних працівників, сприяючи їхній успішній реалізації у багатогранній діяльності, а також зміцненню позицій закладів вищої освіти у сучасному глобалізованому світі.

Також наголосимо, що актуальним є впровадження мотиваційного профілю викладача. Мотиваційний профіль науково-педагогічного працівника — це багатовимірний опис чинників, що спонукають науково-педагогічного працівника до активної професійної діяльності, саморозвитку та досягнення високих результатів у навчально-виховній та науковій роботі. Цей профіль враховує як внутрішні, так і зовнішні мотиватори, що

впливають на ефективність роботи викладача у закладах вищої освіти (ЗВО). Розглянемо нижче орієнтовні компоненти мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника (рис. 1).

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності та ефективності науково-педагогічного персоналу, створити умови для їхнього професійного розвитку, а також забезпечити стійке зростання якості освітнього та наукового процесу.

ВИСНОВКИ

Формування ефективної системи мотивації персоналу ЗВО є складним багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу та врахування специфіки науково-педагогічної діяльності. Успішна реалізація мотиваційних механізмів сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку наукового потенціалу та конкурентоспроможності закладу вищої освіти. У статті встановлено, що залучення українських ЗВО до міжнародних освітніх проєктів сприяє інтеграції в європейський та світовий освітній простір, підвищенню якості освітніх послуг і розширенню можливостей для викладачів. Такі проєкти дозволяють не лише залучити фінансування, але й упровадити інноваційні методи навчання, розвивати інфраструктуру та сприяти міжнародній мобільності, що вкрай важливо для підвищення конкурентоспроможності української вищої освіти на світовій арені. Наголошено, що формування мотиваційного профілю викладача є важливим інструментом для забезпечення якісного освітнього процесу та наукових досягнень у закладах вищої освіти. Розуміння мотиваційних чинників і потреб викладачів сприяє створенню комфортного середовища, у якому науково-педагогічні кадри зможуть реалізувати свій потенціал, що в свою чергу позитивно впливатиме на загальну ефективність діяльності освітньої установи.

У статті також систематизовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти, а саме: посилення фінансово-економічних механізмів та соціально-психологічної підтримки, удосконалення організаційно-управлінських заходів, підвищення ролі професійного розвитку та інформаційно-технологічного забезпечення для науково-педагогічних працівників, надання можливості ЗВО викладачам приймати участь у міжнародних проєктах та міжнародних обмінах, провадження безпекових заходах у ЗВО в умовах воєнного стану, надання соціальних гарантій, розвиток корпоративної культури, сприяння гендерній рівності, та інтеграції принципів інклюзії тощо.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у поглибленому вивченні механізмів імплементації запропонованих систем мотивації персоналу в ЗВО, зокрема через розробку деталізованих методик оцінювання ефективності програм наставництва, дослідження впливу цифровізації на трансформацію мотиваційних інструментів, проведення компаративного аналізу міжнародних практик мотивації науково-педагогічних працівників та можливостей їх адаптації до вітчизняних реалій.

Широке залучення до професійної дискусії науковців є важливим каталізатором розвитку системи мотивації персоналу ЗВО. Зокрема, це передбачає організацію науково-методичних семінарів, круглих столів,

міжнародних конференцій та симпозіумів, де відбувається активний обмін досвідом щодо впровадження інноваційних методів мотивації та стимулювання науково-педагогічних працівників. Така професійна комунікація сприяє формуванню міждисциплінарного підходу до розв'язання проблем мотивації, дозволяє врахувати різноманітні наукові погляди та практичні напрацювання представників різних наукових (академічних) шкіл та освітніх установ. Важливим аспектом є також створення постійно діючих дослідницьких груп та експертних рад, які здійснюють моніторинг ефективності наявних мотиваційних механізмів та розробляють рекомендації щодо їх удосконалення на основі колективного професійного досвіду та результатів емпіричних досліджень.

Такий комплексний підхід сприяє формуванню високопрофесійного науково-педагогічного потенціалу, здатного забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців для різних галузей економіки. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання, підвищує інноваційну спроможність держави та створює передумови для системного покращення якості життя населення через розвиток освітньої галузі як ключового драйвера соціально-економічних трансформацій в Україні.

Література:

1. Бабовал Н. Р. Удосконалення мотивації та стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищої школи. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 86—91. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/18.pdf
2. Жукова Т. Моделювання системи мотивації праці у закладі вищої освіти: теоретичні аспекти та практичні рекомендації для українських закладів вищої освіти. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 7 (7). С. 584—594. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-584-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-584-594)
3. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Молодий вчений. 2024. № 1 (125), 79—84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-9>
4. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>
5. Остапчук Т., Бірюченко С. Боровська А. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. 2020. Соціальна економіка. № 1 (60). С. 181—191. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>
6. Паска І., Василенко О. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали XXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2022. С. 37—42.
7. Пастух Л. В. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", 2018. (40), 306—320. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.306-320>

8. Табачук В.О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. 2021. № 7—8 (241—242). С. 13—25. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-241-242-13-25

9. Чередник О. В. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 389—394. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-58>

10. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>

References:

1. Baboval, N. R. (2017), "Improving the motivation and stimulating the professional development of scientific and pedagogical staff of higher education", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 17, pp. 86—91, available at: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/18.pdf (Accessed 5 Jan 2025).

2. Zhukova, T. (2024), "Modeling of the work motivation system in an institution of higher education: theoretical aspects and practical recommendations for ukrainian institutions of higher education", Successes and achievements in science, vol. 7 (7), pp. 584—594. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-584-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-584-594).

3. Ivanenko, I. (2024), "Psychology of pedagogical motivation of teachers in higher education institutions", Young Scientist, vol. 1 (125), pp. 79—84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-9>.

4. Semykina, M.V., Luchik, S.D. and Zapirchenko, L.D. (2022), Motyvatsijni mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi ievrointehratsii [Motivational mechanisms of economic development at the stage of European integration], TsNTU, Kropyvnytskyi, Ukraine, available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content> (Accessed 6 Jan 2025).

5. Ostapchuk, T., Biriuchenko, S. and Borovska, A. (2020), "Motivation of scientific and pedagogical employees of higher educational institutions as a function of personnel management", Sotsialna ekonomika, vol. 1 (60), pp. 181—191. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>.

6. Paska, I. and Vasylenko, O. (2022), "Analysis of the main motivation factors in the management of a higher education institution", Suchasni vyklyky i aktual'ni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhhaluzevi dysputy: materialy XXIV mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii [Modern challenges and current problems of science, education and production: interdisciplinary disputes: proceedings of the XXIV international scientific and practical internet conference], Kyiv, Ukraine, pp. 37—42.

7. Pastukh, L. V. (2018), "Managing the motivation of teachers' professional activities at comprehensive schools", Problems of Modern Psychology: Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of

Ukraine, vol. 40, pp. 306—320. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.306-320>.

8. Tabachuk, V.O. (2021), "Motivation of professional activities and development of scientific and teaching employees in modern socio-economic conditions", Economics and management organization, vol. 7—8 (241—242), pp. 13—25, available at: https://ecoscience.net/wp-content/uploads/2021/07/07-08.21._topic_-Tabachuk.-13-25.pdf (Accessed 1 Jan 2025).

9. Cherednik, O.V. (2018), "Problems and prospects are in a management motivation of personnel of higher scientific establishment", Economy and Society, vol. 17, pp. 389—394. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-58>.

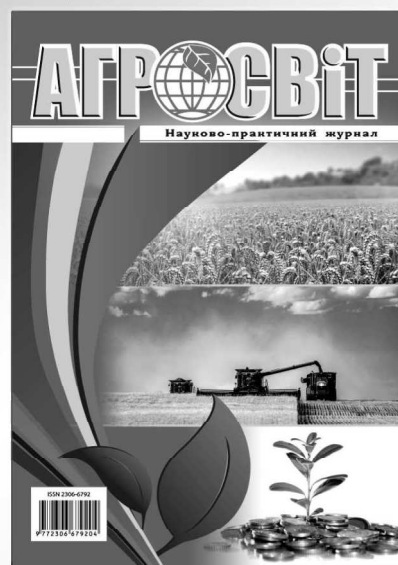
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> (Accessed 2 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 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 657.37:338.45:658.8

*В. В. Лагодієнко,**д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,**Одеський національний технологічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>**Б. В. Єгоров,**д. т. н., професор, академік НААН України, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри технології зерна і комбікормів, Одеський національний технологічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7526-0315>**К. С. Озарко,**к. е. н., доцент кафедри Менеджменту та маркетингу, директор науково-дослідного інституту інфокомунікацій, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1452-0686>**О. М. Голодониук,**старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,**Одеський національний технологічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1789-5385>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.55

МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

V. Lagodiienko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade, Odesa National University of Technology

B. Egorov,

Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician of the NAAS of Ukraine, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Grain and Feed Technology, Odesa National University of Technology

K. Ozarko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Director of the Research Institute of Infocommunications, State University of Intellectual Technologies and Communications

O. Golodoniuk,

Senior Lecturer of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade, Odesa National University of Technology

MARKETING PRICING IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Статтю присвячено вивченню засад маркетингового ціноутворення у умовах економічної нестійкості. Метою дослідження є аналіз, систематизація та удосконалення наявних теоретико-методичних засад маркетингового ціноутворення та обґрунтування системи факторів зовнішнього середовища, що впливає на нього.

В статті розглянуто теоретичні аспекти маркетингового ціноутворення в умовах економічної нестійкості, зокрема його роль у забезпеченні прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. В дослідженні обґрунтовано, що ціна є не лише інструментом покриття витрат, а й ефективним засобом комунікації з ринком, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Наведено аналіз зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, конкуренція, глобалізація та цифровізація, які мають значний вплив на маркетингове ціноутворення. Виявлено, що стратегічно обране ціноутворення дозволяє підприємствам адаптуватися до змін попиту, зберігати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати довгострокову лояльність споживачів. Висвітлено основні завдання, які постають перед підприємствами в умовах нестабільної економічної ситуації, такі як балансування між ціною, попитом і прибутковістю, а також оптимізація витрат для досягнення фінансової стабільності.

Дослідження дозволило виявити, що маркетингове ціноутворення є складним процесом, який включає врахування не лише економічних і конкурентних умов, але й соціальних, технологічних та екологічних факторів. Підприємствам важливо розробляти гнучкі цінові стратегії, які можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Розглянуто ключові інструменти ціноутворення, серед яких особливу увагу приділено стратегіям динамічного ціноутворення, преміум-ціноутворення та ціновій дискримінації, які допомагають підприємствам знаходити оптимальні рішення для задоволення потреб різних сегментів ринку.

Дослідження показало, що маркетингове ціноутворення є критичним елементом для підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності, оскільки дозволяє не лише забезпечити прибутковість, а й утримувати позиції на ринку через ефективне використання ціноутворення як стратегічного інструменту.

This article is devoted to studying the fundamentals of marketing pricing in conditions of economic instability. The research aims to analyze, systematize, and improve the existing theoretical and methodological foundations of marketing pricing and to justify the system of external factors affecting it.

The article examines the theoretical aspects of marketing pricing in conditions of economic instability, particularly its role in ensuring the profitability and competitiveness of enterprises. The study substantiates that price is a tool for covering costs and an effective means of communication with the market, allowing enterprises to adapt to changes in the external environment.

An analysis of external factors such as economic instability, competition, globalization, and digitalization, which significantly impact marketing pricing, is provided. Strategically selected pricing allows enterprises to adapt to demand changes, maintain competitive positions in the market, and ensure long-term consumer loyalty. The main tasks facing enterprises in an unstable economic situation are highlighted, such as balancing price, demand, and profitability and optimizing costs to achieve financial stability.

The research shows that marketing pricing is a complex process, including economic and competitive conditions and social, technological, and environmental factors. Enterprises need to develop flexible pricing strategies that can adapt to changes in the external environment. Key pricing tools are discussed, with particular attention paid to dynamic pricing strategies, premium pricing, and price discrimination, which help enterprises find optimal solutions to meet the needs of different market segments.

The study demonstrates that marketing pricing is a critical element for enterprises in modern conditions of economic instability. Effectively using pricing as a strategic tool enables not only profitability but also maintaining market positions. Marketing pricing plays a key role in shaping the pricing policy of the enterprise and adapting it to new market minds, ensuring financial stability and longevity notes with clients.

Ключові слова: маркетингове ціноутворення, маркетинг, ціноутворення, цінова політика, споживча цінність, стратегії ціноутворення.

Key words: marketing pricing, marketing, pricing, pricing policy, consumer value, pricing strategies.

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

В умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з численними викликами у формуванні ефективної цінової політики. Постійні коливання попиту, інфляційні процеси, зміни в законодавстві та непередбачувані фактори ринкового середовища змушують переглядати підходи до маркетингового ціноутворення.

Традиційні методи ціноутворення часто виявляються недостатньо гнучкими для адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі, що може призводити до втрати конкурентоспроможності та зниження прибутковості підприємств. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення маркетингового ціноутворення, яке має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також використовувати інноваційні підходи для підвищення гнучкості та точності у прийнятті управлінських рішень. Дослідження викликів і можливостей

маркетингового ціноутворення в умовах економічної нестабільності є важливим для формування стратегій, які дозволять підприємствам не лише зберегти конкурентоспроможність, а й досягти довгострокового успіху.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток теоретичного оснoв та методичних засад маркетингового ціноутворення зробили такі провідні вітчизняні за кордонні дослідники як Алі Б., Анвар К. [8], Артеменко А. [2], Бабух І. Б. [4], Барабанова В. В. [1], Бараник З. [2], Беспалов В. [5], Буксіна І. [2], Васильченко К. [5], Волкова І. [6], Греков М. [7], Даниленко В., Дядик Т. [10], Жовтяк Г. [9], Коцеруба А. [3], Кочевий М. [5], Ніконенко Б. Ю. [1], Окландер І. [11], Приймак Н. С. [1], Резніченко А. [2], Савченко О. [7], Саєнсус М., Сало Я. [5], Серогіна Д. [9], Степаненко Н. [6], Тарасова К. [5], Титов В. [2], Череп О. [3] та інші. В своїх працях вчені досліджували різноманітні аспекти маркетингового ціноутворення, зокрема розробку цінових стратегій, вплив факторів попиту та пропозиції на формування ціни, а також методи адаптації ціноутворення до змінюваних економічних умов та інновацій. Вони також аналізували ефективність різних моделей ціноутворення, включаючи диференційоване ціноутворення, стратегії ціноутворення на основі вартості та цінові стратегії, орієнтовані на споживчу поведінку.

Незважаючи на широке висвітлення заданої тематики, деякі аспекти не розкриті в повній мірі та потребують детального аналізу, систематизації та удосконалення. Зокрема с сучасній літературі недостатньо уваги приділяється сучасним тенденціям маркетингового ціноутворення, яке піддається впливу зовнішнього середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз, систематизація та удосконалення наявних теоретико-методичних засад маркетингового ціноутворення та обґрунтування системи факторів зовнішнього середовища, що впливає на нього.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингове ціноутворення є одним із найважливіших аспектів стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах високої конкуренції, глобалізації ринків і швидких змін споживчих вподобань ефективно ціноутворення стає критично важливим для забезпечення прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Цінова політика, побудована з урахуванням маркетингових досліджень, дозволяє підприємствам формувати привабливу цінову пропозицію для споживачів, адаптуватися до змін у ринковому середовищі, а також підвищувати лояльність клієнтів і їхню готовність платити за продукт чи послугу.

В умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з численними викликами, такими як нестабільність валютних курсів, зростання інфляції, скорочення купівельної спроможності споживачів, а також

зміни у регуляторній політиці. За таких умов правильно обране маркетингове ціноутворення стає критичним елементом адаптації бізнесу. Воно дозволяє підприємствам не лише зберегти свою частку ринку, а й забезпечити прибутковість шляхом балансування між потребами споживачів та власними витратами. Крім того, стратегічний підхід до ціноутворення може сприяти формуванню довгострокової лояльності клієнтів, навіть за умов економічної турбулентності.

Вчені [1—3] зазначають, що маркетингове ціноутворення — це процес встановлення ціни на продукцію або послугу з урахуванням ринкових умов, споживчого попиту, цін конкурентів, витрат на виробництво, а також стратегічних цілей підприємства. Основною особливістю маркетингового ціноутворення є акцент на формуванні споживчої цінності, де ціна стає не лише інструментом покриття витрат, а й елементом комунікації з ринком.

Варто зазначити, що стратегії маркетингового ціноутворення безперервно знаходяться під впливом зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Бабух І. Б. в праці "Ціноутворення в системі маркетингового аналізу: теоретичні підходи" прийшла до висновку, що до зовнішніх чинників, що впливають на ціноутворення, варто відносити: рівень ринкової конкуренції, споживачькі потреби та попит, економічна ситуація, законодавчо-регуляторні норми, технології та інновації та екологічні вимоги [4]. На нашу думку, цей перелік необхідно доповнити факторами глобалізації та цифрової трансформації, оскільки вони суттєво впливають на бізнес-середовище, змінюючи як способи виробництва, так і канали збуту, що, в свою чергу, коригує підходи до ціноутворення. Глобалізація веде до зростання конкуренції на міжнародних ринках, а цифровізація дозволяє підприємствам більш точно аналізувати попит, адаптувати ціни в реальному часі та ефективно комунікувати зі споживачами, що значно розширює можливості для коригування цінових стратегій. Отже, на думку авторів дослідження наступні фактори зовнішнього середовища відіграють вирішальну роль у формуванні стратегії маркетингового ціноутворення, оскільки саме вони визначають умови, у яких функціонує бізнес:

економічні фактори, такі як рівень економічної стабільності, інфляція, купівельна спроможність населення та валютні коливання, безпосередньо впливають на вартість товарів і послуг. У періоди економічного спаду компанії змушені знижувати ціни для збереження попиту, тоді як економічне зростання дає змогу підвищувати ціни, орієнтуючись на збільшення прибутковості;

політичні та правові фактори, включаючи державну регуляторну політику, податкову систему, митні тарифи та антимонопольне законодавство, визначають рамки, у яких формуються ціни. Наприклад, державне регулювання вартості соціально значущих товарів чи обмеження на імпорт можуть змінювати цінову стратегію компаній;

соціальні фактори, такі як культурні зміни, цінності та поведінка споживачів, також впливають на цінову політику. Наприклад, зростання інтересу до екологічно чистих продуктів дозволяє підприємствам встановлювати вищі ціни на такі товари через їхню додаткову цінність для споживачів.



Рис. 1. Ключові задачі маркетингового ціноутворення в умовах економічної нестабільності

Джерело: авторська розробка.

технологічні фактори визначають рівень витрат на виробництво та інновації, що впливає на формування ціни. Використання сучасних технологій може знижувати собівартість продукції, дозволяючи компаніям пропонувати більш конкурентні ціни, або, навпаки, призводити до її підвищення через високу вартість інноваційних рішень.

конкурентне середовище є одним із найважливіших зовнішніх факторів. Рівень насиченості ринку, кількість конкурентів та їхні цінові стратегії змушують підприємства адаптувати свої ціни для збереження ринкової позиції. У висококонкурентних умовах компанії прагнуть встановлювати конкурентоспроможні ціни, тоді як у разі монополії можливо реалізовувати стратегію преміального ціноутворення.

екологічні фактори все частіше враховуються у ціноутворенні, оскільки зростає попит на екологічно чисті товари. Споживачі готові платити більше за продукти, які відповідають екологічним стандартам, проте це вимагає від бізнесу додаткових витрат на впровадження відповідних технологій і стандартів.

глобалізація та міжнародні фактори, зокрема умови міжнародної торгівлі, світові економічні тенденції, торговельні санкції та митні бар'єри, також суттєво впливають на маркетингове ціноутворення. Наприклад, глобальні кризи, такі як пандемія чи енергетична криза, можуть призводити до різкого зростання витрат на виробництво та логістику, що змушує підприємства підвищувати ціни.

цифрова трансформація останніми роками стає ключовим фактором зовнішнього середовища, який впливає на маркетингове ціноутворення. Впроваджен-

ня цифрових платформ, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для аналізу даних про споживачів і ринок дозволяють компаніям оперативно реагувати на зміни попиту та коригувати ціни в реальному часі. З іншого боку, цифрові технології також збільшують прозорість цін, що створює додатковий тиск на конкурентоспроможність [5].

Дослідження показало, що зовнішнє середовище є динамічним і багатокомпонентним, вимагаючи від підприємств постійного аналізу та адаптації цінових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і досягнення фінансової стабільності. Це ставить перед маркетинговим ціноутворенням низку важливих задач (рис. 1).

Задачі маркетингового ціноутворення є комплексними та багатограними, оскільки включають як адаптацію до зовнішніх економічних умов, так і внутрішню оптимізацію для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Першочерговою задачею є адаптація до ринкових змін, які включають коливання попиту, інфляційні ризики та дії конкурентів. У нестабільній економічній ситуації підприємства повинні швидко реагувати на зміни у споживчій поведінці, своєчасно коригуючи ціни для збереження платоспроможності клієнтів. Інфляційні процеси змушують бізнес враховувати зростання собівартості товарів, щоб уникнути втрат прибутку, а моніторинг дій конкурентів дозволяє залишатися актуальними на ринку навіть у разі агресивної цінової політики з їхнього боку.

Формування споживчої цінності є ще однією ключовою задачею. Ціна продукту або послуги повинна відповідати уявленням споживачів про якість і користь товару. Це досягається через глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, аналіз її купівельної спроможності та сприйняття продукту. При цьому ціна має виконувати не лише функцію покриття витрат, але й бути інструментом комунікації, який демонструє унікальність, екологічність чи інноваційність продукту [6].

Для підтримки конкурентоспроможності підприємствам необхідно систематично аналізувати ринок і дії конкурентів. Це включає моніторинг цінових політик, розробку унікальних цінових стратегій, таких як диференційоване ціноутворення, та використання нестандартних підходів для створення конкурентних переваг. Наприклад, преміальне ціноутворення може підкреслити унікальність товару, тоді як акційні пропозиції сприяють залученню нових клієнтів.

Ще однією важливою задачею є забезпечення прибутковості. Ціноутворення має сприяти досягненню балансу між рівнем ціни, обсягами продажу та рентабельністю. Оптимальна ціна повинна покривати витрати, враховувати ринкову ситуацію і забезпечувати бажаний рівень прибутку. При цьому важливо уникати ризиків недоотримання прибутку через неправильно обрану цінову політику [7].

Підвищення лояльності споживачів є стратегічною метою будь-якого бізнесу, і ціна відіграє тут значну роль. Використання цінових інструментів, таких як програми лояльності, знижки для постійних клієнтів або бонусні пропозиції, сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Справедлива і прозора цінова політика підвищує довіру, а гнучкість у ціноутворенні дозволяє охоплювати різні сегменти ринку, задовольняючи їхні специфічні потреби [6].

Оптимізація витрат є важливим завданням, особливо в умовах зростання собівартості продукції. Це включає регулярний аудит витрат, перегляд витратних статей, пошук нових постачальників, використання альтернативних матеріалів та впровадження технологічних інновацій для підвищення ефективності виробництва [7].

Маркетингове ціноутворення виконує не лише фінансову функцію, а й стратегічну, допомагаючи підприємствам адаптуватися до ринкових умов, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах. До основних інструментів маркетингового ціноутворення, що допомагають підприємствам визначати конкурентоспроможні ціни і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, належать цінові стратегії, які визначають підходи до формування вартості товарів і послуг [8].

Серед найбільш популярних стратегій можна виокремити стратегію проникнення на ринок, коли компанії встановлюють низькі ціни для залучення споживачів і збільшення частки ринку, а також стратегію вершини ринку, коли ціни високі, щоб позиціонувати товар як преміальний, орієнтуючись на потреби більш заможних клієнтів [8]. Іншою стратегією є стратегія обмеженого ціноутворення, яка передбачає коригування цін залежно від попиту та конкуренції на певних сегментах ринку.

Динамічне ціноутворення є ще одним важливим інструментом, що дозволяє компаніям оперативно змінювати ціни відповідно до коливань попиту або зміни умов на ринку. Це особливо актуально для бізнесів, які працюють в умовах високої конкуренції або значних коливань у попиті, таких як онлайн-торгівля [11]. Одним із ефективних методів є також ціноутворення за допомогою дискримінації, при якому один і той самий товар чи послуга продаються різним споживачам за різними цінами. Це може бути цінова дискримінація за часовими ознаками, наприклад, сезонні знижки або цінові зміни залежно від пори доби, а також дискримінація за демографічними ознаками, коли ціни варіюються для різних груп споживачів, таких як студенти чи пенсіонери.

Пакетне ціноутворення є ще одним важливим інструментом, коли кілька товарів чи послуг пропонуються за єдиною ціною, що дає змогу збільшити обсяг продажу й залучити споживачів, які шукають вигідні пропозиції. Цей інструмент особливо корисний в індустріях, де є

можливість об'єднати товари чи послуги з доповнючими функціями [9]. Ціноутворення на основі знижок і акцій також є важливим інструментом маркетингової стратегії. Використання знижок на обсяг, сезонних акцій чи промоційних пропозицій дозволяє залучити клієнтів та стимулювати попит. Сезонні знижки можуть бути ефективними для товарів, попит на які коливається залежно від пори року, а знижки на обсяг стимулюють покупки великих партій товарів, що вигідно для підприємств.

Ціноутворення за принципом вартості дозволяє компаніям визначати ціни, орієнтуючись на собівартість товару та бажану рентабельність. Це забезпечує контроль над прибутковістю компанії, але вимагає обережності в ситуаціях, коли потрібно враховувати попит і цінову еластичність. Психологічне ціноутворення використовує ефекти споживачів при прийнятті рішень про покупку, наприклад, встановлення цін, що закінчуються на 9, що створює враження вигідної пропозиції. Також ціни, що встановлюються на рівні "круглих" сум, можуть сприйматися як прості та зрозумілі для споживачів, що додає певного комфорту у процесі прийняття рішення [10].

Ще одним інструментом є ціноутворення на основі преміум-ціни, коли компанії орієнтуються на сегмент споживачів, які готові платити більше за високу якість, унікальність чи ексклюзивність товару чи послуги. Це дозволяє створювати імідж товару як елітного і зберігати високий рівень прибутковості. Вартісне ціноутворення застосовується, коли компанії прагнуть створити максимальне споживче сприйняття вартості продукції, комбінуючи високу ціну з високою якістю та додатковими вигодами для споживачів.

Ціноутворення за принципом еластичності попиту дозволяє компаніям адаптувати ціни в залежності від того, як зміни в ціні впливають на обсяг продажу. У разі, коли попит еластичний, зниження ціни може призвести до суттєвого збільшення обсягів продажу, що є вигідним для компанії [8].

Завдяки правильно підібраним інструментам маркетингового ціноутворення підприємства можуть не тільки задовольняти вимоги ринку, а й отримувати значну конкурентну перевагу, адже ціни стають важливим елементом сприйняття бренду і визначають привабливість товарів або послуг на ринку. У результаті, ефективне маркетингове ціноутворення допомагає підприємствам забезпечити довготривалу фінансову стабільність, адаптуючи свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі та підтримуючи конкурентоспроможність на всіх етапах життєвого циклу продукту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що маркетингове ціноутворення є важливою складовою стратегії підприємства, що значно впливає на його конкурентоспроможність і фінансові результати. За сучасних умов високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі, правильний підхід до ціноутворення дозволяє компаніям адаптуватися до нових реалій ринку, зберігати лояльність споживачів і забезпечувати прибутковість. Для цього підприємства вико-

ристовують різноманітні інструменти та стратегії, такі як динамічне ціноутворення, ціноутворення на основі вартості чи психологічне ціноутворення, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни в попиті та умовах конкуренції. Аналіз зовнішнього середовища та потреб споживачів є необхідним для правильного визначення ціни товару або послуги, що в свою чергу забезпечує бізнесу стабільність і зростання. Врахування економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних, а також глобалізаційних і цифрових факторів, що впливають на ціноутворення, стає важливим інструментом для успішної діяльності в умовах постійних змін. Таким чином, маркетингове ціноутворення відіграє ключову роль у формуванні цінової політики підприємства та його здатності адаптуватися до нових ринкових умов, забезпечуючи не лише фінансову стабільність, а й довгострокові відносини з клієнтами.

Література:

1. Приймак Н. С., Барабанова В. В., Ніконенко Б. Ю. Особливості маркетингового ціноутворення в сучасних умовах ведення бізнесу. Торгівля і ринок України. 2023. № 1 (53). С. 100—107. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-100-107>.
2. Бараник З. П., Буксіна І. В., Резніченко А. О., Тітов В. В., Артеменко А. І. Маркетингове ціноутворення на продукцію як елемент конкурентоспроможності підприємств. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. DOI: <https://nonproblem.net/article/8-30-2023/>
3. Cherep O., Kotseruba A. Marketing pricing in a free market. Herald of Khmelnytskyi National University. 2021. No. 292. pp. 140—144. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-23>.
4. Бабух І. Б. Ціноутворення в системі маркетингового аналізу: теоретичні підходи. Економічний простір. 2024. № 189. С. 328—332. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-57>
5. Саєнсус М., Беспалов В., Кочевой М., Обнявко О., Тарасова К., Сало Я., Васильченко К. Маркетингове ціноутворення в онлайн-середовищі: особливості та стратегії на цифрових ринкових просторах. Наукові перспективи. 2024. № 4 (46). С. 769—780. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-769-780](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-769-780).
6. Степаненко Н., Волкова І. Моделювання споживачької поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-42>.
7. Савченко О., Греков М. Ціни та процес ціноутворення: теоретичний аспект. Development Service Industry Management, 2024. Вип. 2, С. 70—74. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(11))
8. Ali B., Anwar K. Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. International Journal of Rural Development, Environment and Health Research. 2021. Vol. 5, Issue 2. pp. 26—39. DOI: <https://doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4>.
9. Жовтяк Г. А., Серьогіна Д. О. Теоретико-методичні підходи до ціноутворення у системі маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 1 (34). С. 83—86. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-14>.

10. Дядик Т. В., Даниленко В. І. Стратегії та тактики психології маркетингової цінової політики. Стратегії та тактики психології маркетингової цінової політики. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. С. 83—88. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-15>.

11. Окландер І. М. Динамічне ціноутворення — прогресивна тенденція цифрового маркетингу. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. № 1 (90). С. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-5>.

References:

1. Pryimak, N.S., Barabanova, V.V. and Nikonenko, B.Yu. (2023), "Features of marketing pricing in modern business conditions", *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 1(53), pp. 100-107. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-100-107>.
2. Baranyk, Z., Reznichenko, A., Buksina, I., Titov, V. and Artemenko, A. (2023), "Marketing product pricing as an element of the competitiveness of enterprises", *Problems of Innovation and Investment Development*, vol. 30. DOI: <https://nonproblem.net/article/8-30-2023/>
3. Cherep, O. and Kotseruba, A. (2021), "Marketing pricing in a free market", *Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 292, pp. 140—144. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-23>.
4. Babukh, I.B. (2024), "Pricing in the marketing analysis system: theoretical approaches", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 189, pp. 328—332. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-57>.
5. Saiensus, M., Bepalov, V., Kochevoi, M., Obniavko, O., Tarasova, K., Salo, Ya. and Vasylenko, K. (2024), "Marketing pricing in the online environment: features and strategies in digital market spaces", *Naukovi perspektyvy*, vol. 4 (46), pp. 769—780. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-769-780](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-769-780).
6. Stepanenko, N. and Volkova, I. (2020), "Modeling consumer behavior in the context of forming target audience loyalty", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-42>.
7. Savchenko, O. and Hrekov, M. (2024), "Prices and the pricing process: a theoretical aspect", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 70—74. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(11)).
8. Ali, B. and Anwar, K. (2021), "Marketing strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision", *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research*, vol. 5, issue 2, pp. 26—39. DOI: <https://doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4>.
9. Zhovtiak, H.A. and Serioghina, D.O. (2022), "Theoretical and methodological approaches to pricing in the marketing system", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1 (34), pp. 83—86. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-14>.
10. Dyadyk, T.V. and Danylenko, V.I. (2023), "Strategies and tactics of marketing pricing psychology", *Infrastruktura rynku*, vol. 70, pp. 83—88. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-15>.
11. Oklander, I.M. (2023), "Dynamic pricing — a progressive trend in digital marketing", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1 (90), pp. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-5>.
Стаття надійшла до редакції 07.01.2025 р.

УДК 005.8:351.77:338.2:616

Ю. О. Головчук,
 д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
 Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

К. М. Вергелес,
 доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії та суспільних наук,
 Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5695-7862>

О. А. Назарчук,
 д. мед. н., професор, професор кафедри мікробіології,
 Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7581-0938>

О. А. Ночвіна,
 д. мед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
 Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0332-7610>

Г. М. Мазур,
 асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини невідкладних станів,
 Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.61

ІННОВАЦІЇ В ЕЛЕКТРОННІЙ ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛADOVA МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Y. Holovchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
 National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

K. Vergeles,
 Doctor of Philosophy Sciences, Professor, Professor of the Department of of Philosophy
 and Social Sciences, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

O. Nazarchuk,
 Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor of the Department of Microbiology,
 National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

O. Nochvina,
 Doctor of Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

G. Mazur,
 Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine,
 National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

INNOVATIONS IN EHEALTH AS A COMPONENT OF MANAGEMENT IN UKRAINE

У статті представлено комплексний аналіз сучасного стану електронної охорони здоров'я в Україні, а також виокремлено основні проблеми та виклики, що постають на цьому шляху. Зокрема, розглянуто існуючі електронні платформи, такі як система електронної медичної документації, електронні рецепти та портали для пацієнтів, що сприяють оптимізації медичних послуг. Однак, незважаючи на позитивні зміни, виявлено ряд системних недоліків, які перешкоджають їх ефективному функціонуванню.

Серед основних напрямків, які потребують уваги, є проблема стандартизації даних, що ускладнює інтеграцію різних медичних систем, а також недостатня підготовка медичного персоналу до роботи з новими технологіями. Досліджено також питання доступності електронних послуг для різних верств населення, особливо у сільській місцевості, де відзначено значні диспропорції в доступі до інтернету та цифрових технологій.

У статті акцентується увага на необхідності вдосконалення законодавчої бази, що регулює використання електронних медичних даних, для забезпечення безпеки та конфіденційності інформації пацієнтів. Нарешті, обговорюються рекомендації щодо покращення впровадження електронної охорони здоров'я в Україні, зокрема, через освітні програми для медичних працівників та ініціативи, спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності серед населення.

The article presents a comprehensive analysis of the current state of eHealth in Ukraine and highlights the main problems and challenges that arise on this path. Today, in the era of digitalization, eHealth plays a key role in the modernization of healthcare services, contributing to their optimization and quality improvement. In this context, we review existing electronic platforms, such as electronic medical records, e-prescriptions, and patient portals, which provide easy access to medical information and simplify the processes of healthcare delivery. They allow patients to receive prescriptions online, make appointments without queues, and store their medical records electronically.

However, despite the positive changes, a number of systemic shortcomings have been identified that impede their effective functioning. First, one of the main problems is data standardization, which makes it difficult to integrate different medical systems. The absence of common standards leads to problems with the exchange of information between different institutions, which, in turn, negatively affects the quality of medical services. Secondly, the lack of training of medical staff to work with new technologies is a serious barrier to the implementation of electronic solutions. Many doctors and nurses lack sufficient digital literacy, which reduces their ability to effectively use electronic platforms.

In addition, the issue of accessibility of e-services for different segments of the population, especially in rural areas, where there are significant disparities in access to the Internet and digital technologies, was studied. This creates inequalities in healthcare services and limits opportunities for patients living in remote areas.

The article emphasizes the need to improve the legal framework governing the use of electronic medical data to ensure the security and confidentiality of patient information. Proper regulation will help to protect patients' personal data from possible misuse and cyber threats, which, in turn, will increase public confidence in electronic healthcare systems.

Finally, recommendations for improving the implementation of eHealth in Ukraine are discussed. An important component is the development of educational programs for healthcare professionals that will allow them to acquire the necessary skills to work with new technologies. Initiatives aimed at increasing the level of digital literacy among the population are also needed to help reduce the digital divide and ensure equal access to healthcare services for all citizens. Overall, the article emphasizes the importance of a comprehensive approach to eHealth development that takes into account all these aspects.

Ключові слова: електронна охорона здоров'я, цифрові технології, медична документація, електронні рецепти, менеджмент, цифрова грамотність, медичний персонал.

Key words: eHealth, digital technologies, medical records, electronic prescriptions, management, digital literacy, medical staff.

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

В останні роки Україна переживає період активної цифрової трансформації в різних сферах життя, зокре-

ма в охороні здоров'я. Впровадження електронних технологій у медичну галузь є важливим кроком для забезпечення доступності, ефективності та якості медичних послуг. Однією з головних рушійних сил цього процесу є менеджмент, який дозволяє оптимізувати використання новітніх технологій та максимально реалізувати їх по-

тенціал для досягнення стабільного розвитку системи охорони здоров'я (ОЗ).

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій інновації в електронній охороні здоров'я стають невід'ємною складовою менеджменту в Україні. Введення електронних медичних карток, телемедицини, електронних рецептів та інших цифрових інструментів покликане не лише спростити доступ пацієнтів до медичних послуг, але й підвищити ефективність управління системою охорони здоров'я. Проте, впровадження інновацій у цю сферу стикається з низкою проблем, зокрема недостатньою цифровою грамотністю медичних працівників і пацієнтів, що ускладнює ефективне використання нових технологій, а також питаннями забезпечення конфіденційності та безпеки медичних даних.

Інновації в електронній ОЗ тісно пов'язані з важливими науковими та практичними завданнями, такими як покращення доступності медичних послуг, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення якості медичних послуг. Впровадження електронних систем дозволяє пацієнтам швидше отримувати медичну допомогу та знижує адміністративні витрати, пов'язані з веденням паперової документації. Крім того, цифрові технології сприяють оптимізації діагностики та лікування, адже лікарі мають доступ до історії хвороб пацієнтів, що підвищує якість медичних послуг.

Інновації в електронній охороні здоров'я мають великий потенціал для трансформації системи охорони здоров'я в Україні. Однак їх успішне впровадження вимагатиме комплексного підходу, що включає підвищення цифрової грамотності, забезпечення безпеки даних і регуляцію процесів інтеграції нових технологій. Цей підхід може стати основою для досягнення стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я, зокрема забезпечення соціальної справедливості та рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

У статті Бабенко М. М., Немченко А. С., Назаркіна В. М. та Косяченко К. Л. розглядаються сучасні моделі публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації традиційних управлінських підходів до сучасних умов, що зумовлені швидким розвитком цифрових технологій і зміною потреб пацієнтів. Вороненко Ю. В. пропонує рекомендації щодо формування стратегій, які дозволять медичним закладам ефективно впроваджувати нові рішення, спрямовані на покращення якості медичних послуг та оптимізацію управлінських процесів [7, с. 19—25].

У статті Галай В. О. детально аналізуються напрямки інституційного та інформаційного забезпечення стратегічного управління в системі охорони здоров'я України. Автор підкреслює важливість електронних технологій у забезпеченні прозорості, доступності та ефективності медичних послуг. Галай акцентує на необхідності створення потужної інформаційної інфраструктури, яка б забезпечила інтеграцію різних медичних систем та дозволила б лікарям та пацієнтам безперешкодно обмінюватися інформацією. Цей підхід має на меті не лише покращення медичного обслуговування, а й

підвищення рівня довіри між пацієнтами і медичними установами [8, с. 190—192].

У статті Діордіца І. В. та Коваленко І. А. розглядається значення персональних даних у сфері охорони здоров'я в умовах інформатизації, вплив цифрових інструментів та професійних компетентностей медичних працівників на їхній розвиток та ефективність надання медичних послуг. Автори підкреслюють, що зростання ролі цифрових технологій в охороні здоров'я вимагає від медичних працівників постійного вдосконалення своїх навичок та знань. Вони аналізують приклади впровадження інноваційних інструментів у клінічну практику, що дозволяє медичним фахівцям більш ефективно взаємодіяти з пацієнтами та підвищувати якість лікування. У статті також розглядаються перспективи розвитку електронної медицини в Україні, що сприятиме не лише покращенню медичного обслуговування, а й підвищенню рівня здоров'я населення загалом [13].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний прогрес у впровадженні електронної охорони здоров'я в Україні, залишаються невирішеними ключові проблеми. Серед них — недостатня інтеграція існуючих електронних платформ, що ускладнює обмін інформацією між медичними установами, а також обмежена цифрова грамотність населення, яка стримує ефективне використання eHealth-сервісів. Важливими залишаються питання доступу до електронних послуг, зокрема в сільських районах, де інфраструктура не завжди відповідає сучасним вимогам. Відсутність чіткої нормативно-правової бази ускладнює реалізацію eHealth-проектів і захист даних пацієнтів, а також низький рівень довіри до електронних систем викликає побоювання щодо безпеки та конфіденційності інформації. Ці проблеми підкреслюють потребу в детальному аналізі та розробці ефективних рішень для подальшого розвитку електронної охорони здоров'я в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу електронної охорони здоров'я (eHealth) на якість та доступність медичних послуг в Україні, а також вивчення ролі менеджменту в процесі впровадження інновацій у цій сфері. Авторами визначено основні виклики, з якими стикається електронна охорона здоров'я, і запропоновані рішення для їх подолання, зокрема через вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової грамотності населення та розвиток інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Згідно з Концепцією розвитку електронної охорони здоров'я, схваленою Кабінетом Міністрів України 28 грудня 2020 року, визначено основні напрями розвитку eHealth, включаючи впровадження електронних медичних записів, електронних рецептів та електронних направлень [2]. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій інновації в електронній охороні здоров'я (ЕОЗ) стають ключовими елементами менеджменту в Україні. Нові технології, такі як електронні медичні картки, телемедицина та мобільні додатки для моніторингу

гу здоров'я, надають системі охорони здоров'я можливість значно підвищити якість і доступність медичних послуг. Ці інновації спрощують процеси лікування і діагностики, а також дозволяють медичним працівникам ефективніше взаємодіяти з пацієнтами, що сприяє загальному покращенню стану здоров'я населення.

Однак для ефективного впровадження інновацій в ЕОЗ в Україні необхідно враховувати ряд стратегічних напрямків. По-перше, важливо створити сприятливе законодавче середовище, яке регулюватиме використання електронних медичних даних і захищатиме права пацієнтів. Це включає розробку нормативно-правових актів, що забезпечують безпеку і конфіденційність інформації, а також встановлення стандартів для інтеграції різних медичних систем. По-друге, ключовим моментом є підготовка медичних працівників до роботи з новими технологіями, що потребує впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації. Лише за умови відповідної підготовки лікарі і медсестри зможуть ефективно використовувати інноваційні рішення, що забезпечить успішність їх впровадження.

Інновації в електронній охороні здоров'я включають широкий спектр технологій: від електронних медичних карт та телемедицини до розумних медичних пристроїв та систем управління медичними закладами. Розглянемо основні цілі впровадження таких інновацій. По-перше, завдяки електронним системам, пацієнти можуть отримати консультації від лікарів на відстані, замовити рецепти онлайн або скористатися електронними рецептами. Це особливо важливо для людей, які проживають в віддалених регіонах, де доступ до медичних установ обмежений. По-друге, впровадження цифрових технологій дозволяє лікарям і медичному персоналу швидше отримувати актуальну інформацію про стан пацієнта, історію хвороби та попереднє лікування. Це зменшує ймовірність медичних помилок і підвищує ефективність лікування.

По-третє, створення електронних реєстрів, впровадження автоматизованих систем для моніторингу роботи медичних установ і ефективного розподілу ресурсів дозволяє знизити адміністративне навантаження, спростити документообіг і забезпечити прозорість у роботі лікарень та клінік.

По-четверте, автоматизація процесів, зокрема через електронні рецепти та лікарняні, знижує витрати на паперову документацію, спрощує процеси оплати та звітності, а також дозволяє більш ефективно використовувати ресурси медичних установ.

Для того, щоб цифрові рішення приносили реальний результат, необхідна ефективна стратегія їх впровадження. Стратегічний менеджмент вимагає ретельного планування впровадження інновацій. В Україні важливо оцінити поточний стан медичної інфраструктури, наявність необхідних технічних ресурсів та кадрового потенціалу для переходу на електронні системи. Це дозволить сформулювати чіткі цілі та етапи розвитку електронної охорони здоров'я.

Для успішного запровадження інновацій потрібні значні інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури, включаючи розбудову швидкісних інтернет-мереж, обладнання медичних установ сучасною технікою та

навчання медичних працівників. Стратегічний менеджмент має включати планування таких інвестицій, а також пошук партнерів, як на національному, так і на міжнародному рівні.

Важливим напрямком є постійний моніторинг результатів впровадження інновацій, що дає змогу своєчасно коригувати стратегії та уникати помилок. Відкритий зворотний зв'язок від медичних працівників і пацієнтів допоможе вдосконалювати цифрові інструменти та адаптувати їх до реальних потреб.

Однією з ключових умов успіху є залучення всіх зацікавлених сторін: урядів, медичних працівників, пацієнтів, а також приватних компаній, що розробляють медичні технології. В Україні важливо створити єдину платформу для співпраці, що дозволить кожному учаснику внести свій вклад у цифрову трансформацію.

Незважаючи на позитивні перспективи, існує низка викликів, які можуть затримати впровадження інновацій в електронній охороні здоров'я в Україні. В Україні на сьогодні ще є значна частина медичних працівників, які не мають достатнього рівня цифрових навичок, що може ускладнити впровадження нових систем. Великі інвестиції в інфраструктуру є дорогими, а бюджет охорони здоров'я не завжди дозволяє забезпечити необхідні ресурси для таких масштабних проєктів. Однією з головних проблем є забезпечення безпеки електронних медичних даних. Порушення конфіденційності або витік особистої інформації може мати серйозні наслідки, тому важливо створювати надійні механізми захисту даних [1; 3, с. 1327—1330].

Майбутнє електронної охорони здоров'я в Україні залежить від того, наскільки успішно буде здійснено стратегічне планування і реалізація інновацій. За умов правильного управління та активної участі усіх учасників процесу Україна має великий потенціал для розвитку ефективної, доступної та сучасної медичної системи, яка може стати прикладом для інших країн.

В Україні електронні медичні картки (ЕМК) стали важливою складовою системи охорони здоров'я, замінивши традиційну паперову документацію. Цей крок дозволив створити єдину цифрову медичну платформу, яка забезпечує збереження та доступ до медичних даних пацієнтів.

У березні 2019 року Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) та Національна служба здоров'я України (НСЗУ) запустили тестову версію ЕСОЗ, що дозволила сімейним лікарям, терапевтам та педіатрам вносити інформацію про пацієнтів та створювати ЕМК.

Станом на кінець грудня 2024 року до ЕСОЗ було внесено понад 3,703 мільярди електронних медичних записів для майже 35 мільйонів пацієнтів. Найбільше електронних медичних записів створено у Дніпропетровській (363,9 млн) та Харківській областях (276,1 млн) [1].

Розглянемо переваги електронних медичних карток. Цифрові записи неможливо втратити чи загубити, їх можна в будь-який момент відновити, звернувшись до сімейного лікаря. Електронні медичні картки забезпечують багаторівневий захист медичної інформації про пацієнта, що неможливо повноцінно забезпечити для паперових медичних карток. Завдяки цифровізації медичні записи стають доступними для лікарів, що сприяє

ефективному призначенню лікування та моніторингу стану пацієнта.

Розвиток електронної системи охорони здоров'я (eHealth) є одним із ключових напрямків реформ у медицині, що активно розвиваються в Україні та світі. Актуальність цієї теми зросла з огляду на пандемію COVID-19, яка стала потужним поштовхом для впровадження цифрових технологій в систему охорони здоров'я. Віддалений доступ до медичних послуг, телемедицина, електронні рецепти та інші цифрові інструменти стали важливими інструментами в боротьбі з пандемією та підвищенні доступності медичних послуг для широких верств населення. Однак незважаючи на позитивні зміни, в Україні ще існує низка проблем, що перешкоджають ефективному розвитку електронної охорони здоров'я.

Пандемія COVID-19 стала значним поштовхом для розвитку електронної охорони здоров'я в Україні та в усьому світі. За час пандемії цифрові технології продемонстрували свою здатність забезпечувати віддалений доступ до медичних послуг і консультацій, що стало особливо важливим на фоні зростання навантаження на медичні установи та обмеження руху. В Україні відбулося активне впровадження телемедицини, електронних медичних карток, електронних рецептів, а також вперше з'явилися програми електронного консультування лікарів. Ці технології забезпечують зручний доступ до медичних послуг без необхідності фізичного відвідування лікарні, що є важливим для пацієнтів, зокрема в умовах карантинних обмежень.

На сьогодні електронні інформаційно-комунікаційні технології стали невід'ємною частиною сучасної охорони здоров'я в Україні. Успішно розвивається проєкт "Електронне здоров'я" (eHealth), що передбачає створення єдиного реєстру пацієнтів, лікарів, медичних закладів та електронний обіг медичних документів (Табл. 1).

Електронна система охорони здоров'я є важливою складовою частиною сучасної медичної системи України. Хоча на сьогодні є значні досягнення в впровадженні цифрових технологій, необхідно вирішити ряд проблем, таких як розробка нормативної бази, покращення інфраструктури та навчання медичних працівників. Створення ефективної електронної системи охорони здоров'я дозволить значно підвищити доступність медичних послуг, а також забезпечити високий рівень захисту персональних даних пацієнтів та лікарів.

За період з березня 2019 року до грудня 2024 року в Україні було створено в електронній системі охорони здоров'я (ЕЗОЗ) загалом 3,703 мільярда медичних записів, з яких 3,674 мільярда є активними. Ці вражаючі цифри відображають значний прогрес у цифровізації медичної сфери країни, що дозволяє покращити доступність, ефективність та якість медичних послуг. Такий результат є свідченням успішної реалізації проєктів національної системи електронного здоров'я, що значною мірою змінили підхід до організації медичного обслуговування в Україні.

Розглянемо динаміку створення медичних записів у Вінницькій області. Вінницька область, як одна з ак-

Таблиця 1. Характеристика ключових елементів eHealth

Елементи інформаційно-комунікаційних технологій	Характеристика
Електронні медичні картки	бази даних, що дозволяють зберігати всю медичну інформацію пацієнта в цифровому форматі.
Електронні рецепти	зручний механізм, що дозволяє пацієнтам отримувати рецепти без необхідності фізично відвідувати лікаря.
Телемедицина	система дистанційних консультацій лікарів, що дозволяє здійснювати медичну допомогу на відстані.
Цифрові платформи для моніторингу здоров'я	мобільні додатки та онлайн-ресурси для пацієнтів, які дозволяють здійснювати самоконтроль за станом здоров'я.

Джерело: складено самостійно.

тивних учасниць цифрової трансформації в медичній сфері, також продемонструвала значні результати. За 2024 рік у цій області було створено загалом 135,814 мільйона електронних медичних записів, з яких 134,515 мільйона є активними. Це свідчить про високий рівень впровадження електронних медичних технологій у регіоні, що забезпечує швидке та ефективне обслуговування пацієнтів, а також дає можливість лікарям мати оперативний доступ до медичних даних своїх пацієнтів [1].

Згідно з даними на грудень 2024 року, розподіл електронних медичних записів за формами власності виглядає наступним чином:

— було створено 58,944 тисяч електронних медичних записів державної форми власності, з яких 58,627 тисяч є активними. Це вказує на наявність значного потенціалу для подальшого розвитку системи в державних медичних установах, де є велика потреба у впровадженні електронних технологій для зниження адміністративного навантаження та підвищення ефективності лікування;

— комунальні медичні установи, які є одними з найбільших учасників у створенні електронних медичних записів, створили загалом 3,933 мільйона записів, з яких 3,902 мільйона є активними. Це свідчить про високу зацікавленість і готовність комунальних закладів до інтеграції цифрових інструментів в процес надання медичних послуг, що в свою чергу допомагає знизити витрати на адміністрування та покращити якість обслуговування пацієнтів;

— приватні медичні установи, які активно долучаються до системи електронної системи охорони здоров'я (ЕЗОЗ), створили 117,861 тисяч електронних медичних записів, з яких 116,794 тисяч є активними. Цей сектор демонструє високий рівень інновацій, оскільки приватні клініки та медичні центри орієнтуються на використання новітніх технологій для залучення пацієнтів і підвищення якості послуг;

— фізичні особи-підприємці (ФОП) у сфері охорони здоров'я також активно використовували електронні медичні записи, створивши 119,377 тисяч медичних записів, з яких 118,623 тисяч є активними. Це свідчить про значну роль індивідуальних лікарів і малих медичних підприємств у розвитку цифрових технологій у галузі охорони здоров'я [1; 4, с. 87—89].

Ці дані свідчать про значний прогрес в цифровізації охорони здоров'я в Україні та Вінницькій області. Од-

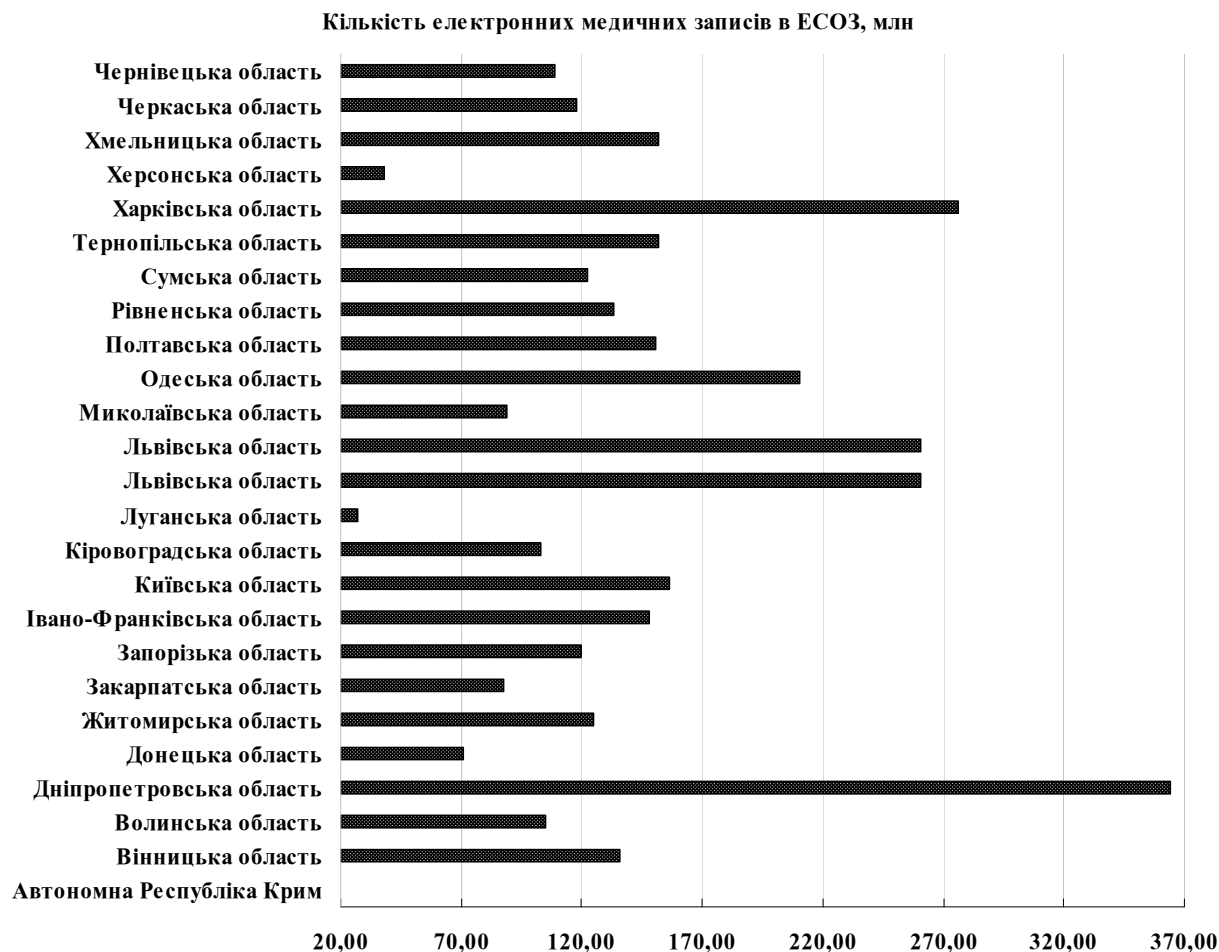


Рис. 1. Статистика ведення електронних медичних записів в ЕСОЗ

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

нак для досягнення максимальної ефективності та інтеграції електронної системи охорони здоров'я необхідно продовжувати роботу над розвитком інфраструктури, вдосконаленням стандартів і нормативів, а також підвищенням кваліфікації медичних працівників для ефективного використання новітніх цифрових інструментів.

Система електронних медичних записів вже сьогодні забезпечує лікарям швидкий доступ до історії хвороби, що значно покращує діагностику та лікування пацієнтів. У майбутньому, з подальшою інтеграцією нових технологій, система ЕСОЗ може стати основою для створення єдиного інформаційного простору, який дозволить забезпечити безперервну і ефективну медичну допомогу на всіх етапах лікування та обслуговування пацієнтів.

Зробимо аналіз щодо кількості створених електронних медичних записів (ЕМЗ) у різних областях України станом на грудень 2024 року. Дніпропетровська область є беззаперечним лідером у впровадженні електронної системи охорони здоров'я. З показником у 363,9 млн ЕМЗ цей регіон демонструє найвищий рівень цифровізації медичних послуг. Високий результат пояснюється великою кількістю населення, розвиненою інфраструктурою та активним впровадженням сучасних технологій у сфері медицини [1; 5, с. 35—40].

Харківська область, яка посідає друге місце із 276,1 млн записів, також показує значний прогрес. Її високі по-

казники зумовлені наявністю великої кількості медичних закладів, високою щільністю населення та активною підтримкою цифрових ініціатив у медичній сфері [1].

На третьому місці — Львівська область із 260,5 млн ЕМЗ. Цей регіон є одним із провідних у Західній Україні за рівнем цифровізації медичних послуг. Велика кількість створених записів свідчить про те, що медичні заклади активно використовують електронну систему для поліпшення обслуговування пацієнтів.

Київська область із 156,7 млн записів завершує п'ятірку лідерів. Як регіон із високим рівнем урбанізації, область має значний потенціал для подальшого розвитку електронних медичних послуг, особливо у віддалених сільських районах [1; 6, с. 526—528] (Рис. 1).

Полтавська, Хмельницька та Тернопільська області мають дуже схожі результати — приблизно 151,8 млн створених ЕМЗ кожна. Ці області демонструють середній рівень впровадження цифрових рішень, проте їх потенціал може бути реалізований повною мірою завдяки додатковій підтримці [1; 9, с. 50—80; 10, с. 245—260].

Івано-Франківська область із показником у 148,3 млн та Рівненська із 133,3 млн записів також знаходяться на достатньо високому рівні. Активне впровадження ЕСОЗ у цих регіонах свідчить про прогрес у підвищенні доступності медичних послуг для населення [1; 11, с. 24—25; 12].

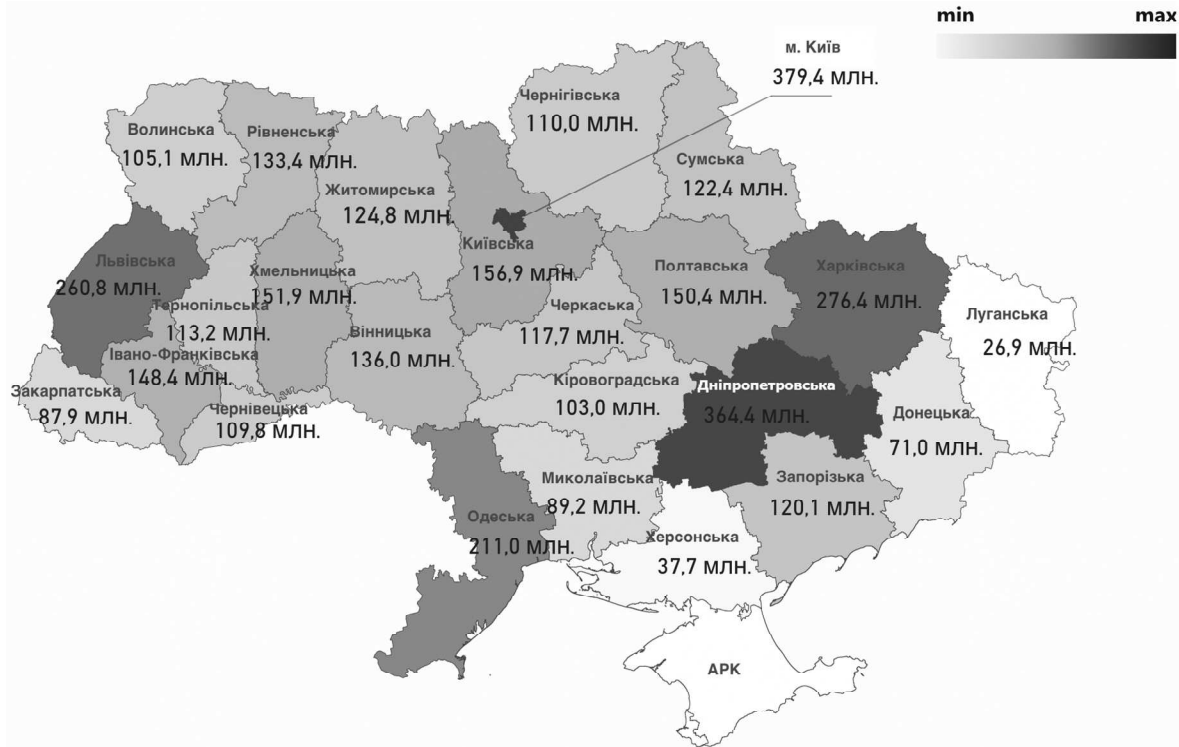


Рис. 2. Деталізація створених медичних записів по областях

Джерело: сформовано на основі [1].

Вінницька область створила 135,8 млн записів, трохи випередивши Житомирську область із 124,6 млн. Це показує, що у Центральній Україні також активно впроваджуються електронні медичні послуги [1; 14, с. 78—83].

Дещо нижчі, але все одно значні показники спостерігаються у Сумській області (122,2 млн), Черкаській області (117,5 млн) та Запорізькій області (120,0 млн). Чернігівська та Чернівецька області також мають схожі результати — 109,8 млн та 109,7 млн відповідно. Волинська область із 105,0 млн записів і Кіровоградська область із 102,9 млн показують середній рівень цифровізації медицини [1; 15, с. 198—203; 16, с. 253—256].

Закарпатська область (87,8 млн) та Миколаївська область (89,1 млн) демонструють менші, але стабільні результати. Це свідчить про певні труднощі, які можуть бути пов'язані із географічним розташуванням або обмеженими ресурсами (Рис. 2). [1; 17; 18, с. 19—23].

Найменші показники зафіксовані у Донецькій області (71,0 млн), Херсонській області (37,7 млн) та Луганській області (26,8 млн). Це пояснюється впливом військових дій, які суттєво обмежують доступ до медичних послуг і знижують можливість впровадження сучасних технологій [1; 17; 19, с. 5—9].

На жаль, дані щодо Автономної Республіки Крим відсутні через відсутність доступу до регіону.

Одеська область, яка посіла четверте місце із 210,7 млн ЕМЗ, також демонструє хороші результати. Це пояснюється великим обсягом населення, зокрема міського, та активною участю у програмі цифровізації медицини [1].

У цілому, статистика на грудень 2024 року демонструє значний прогрес у впровадженні електронної системи охорони здоров'я в Україні, проте залишається велика різниця між окремими регіонами. Регіони-лідери, такі як Дніпропетровська, Харківська, Одеська та Львівська області, забезпечують стабільний розвиток. Водночас регіони із найменшими показниками потребують додаткової уваги та підтримки для подолання існуючих перешкод.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інновації в електронній охороні здоров'я в Україні є важливим компонентом менеджменту, який має потенціал для трансформації медичної сфери. Впровадження нових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність лікування та діагностики, але й забезпечити більш справедливий доступ до медичних послуг для всіх верств населення. Для досягнення цих цілей важливо здійснити комплексний підхід до впровадження інновацій, що включає удосконалення законодавства, підготовку кадрів і активне залучення всіх зацікавлених сторін у процес модернізації системи охорони здоров'я.

Інновації в електронній охороні здоров'я в Україні є необхідною складовою стратегічного менеджменту в цій галузі. Вони сприяють покращенню доступу до медичних послуг, підвищенню якості лікування та оптимізації управлінських процесів. Однак успіх залежить від ретельного планування, інвестицій у інфраструктуру та навчання персоналу. Тільки за умови ефективної реалізації стратегії цифрової трансформації можна досягти

сталого розвитку та значного покращення стану охорони здоров'я в країні.

Незважаючи на значний прогрес, існують виклики, такі як необхідність забезпечення стабільного інтернет-з'єднання, підвищення цифрової грамотності медичних працівників та пацієнтів, а також інтеграція нових технологій у систему охорони здоров'я. Проте, розвиток електронної охорони здоров'я в Україні продовжується, і в майбутньому очікується впровадження нових цифрових інструментів, що покращать якість послуг та доступ до важливої медичної інформації.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі включають детальне дослідження впливу інновацій на ефективність медичного обслуговування, вивчення досвіду інших країн у впровадженні електронної охорони здоров'я, а також розробку нових стратегій і політик для покращення законодавчої бази, що регулює використання електронних медичних даних. Крім того, важливо дослідити соціальні напрямки, пов'язані з цифровою грамотністю населення та доступом до технологій у сільських і віддалених районах. Це дозволить створити більш інтегровану та ефективну систему електронної охорони здоров'я, що відповідатиме потребам українського суспільства.

Література:

1. Національна служба здоров'я України "Статистика ведення електронних медичних записів в ЕОЗ". URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/emz-stats>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я" URL: https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Pro-shvalennya-Kontseptsii-rozvy...-vid-28.12.2020-1671-r-Tekst-dlya-druku.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Dybchuk L., Holovchuk Y., Nahorna O., Yashchenko M., Svyryd O., Kunets K. Digital Content Marketing: Optimisation of Content in the Distribution Policy System of Trade and Agro-Industrial Enterprises. *Economic Affairs*. vol. 69 (03), pp. 1325—1335, September 2024. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n4o.pdf>
4. Holovchuk Yu. Strategic management in pharmaceutical education: influence on the development of leadership qualities of pharmacists. Матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. С. 85—91.
5. Holovchuk Y., Dybchuk L. Marketing research of enterprise activities on the market of advertising services. *Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part II*. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023. 268 p. p.p. 34—43. URL: https://www.researchgate.net/publication/373864665_Digital_macro_trends_and_technologies_of_the_XXI_century-II
6. Tanasiichuk A., Hromova O., Holovchuk Y., Serednytska L., Shevchuk A. Market Researches which Are Conducted for Introduction of New Product on the Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. vol. 9 (2). p.p. 525—531. URL: <http://www.ojs-ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/1046>
7. Бабенко М. М., Немченко А. С., Назаркіна В. М., Косяченко К. Л. Сучасні моделі публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2023. № 9 (2). С. 19—25. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.23.290>
8. Галай В.О. Інституційне та інформаційне забезпечення стратегічного управління в охороні здоров'я України. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 6. С. 189—194.
9. Головчук Ю.О. Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності: дис. д-ра екон. наук: 08.00.05. м. Одеса, 2024. С. 456. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2024/disser-Golovchuk.pdf>
10. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240—289.
11. Голод А. П., Головчук Ю. О., Мороз С. Р., Душак О. І. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. № 9 (65). С. 22—27. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>
12. Графська О., Головчук Ю., Гарасимчук Н. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>
13. Діордіца І.В., Коваленко І.А. Значення персональних даних у сфері охорони здоров'я в умовах інформатизації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2024. № 82. Ч. 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.21>
14. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2024. № 86. С. 76—86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>
15. Дибчук Л.В., Головчук Ю.О., Рузакова О.В. Використання цифрових технологій у маркетингу транспортних послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 196—208. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141>
16. Дибчук Л.В., Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Маркетингове управління діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 252—257. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-44](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-44)
17. Лепетан І. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>
18. Черевко О. В., Белоусова Н. В., Головчук Ю. О. Теоретико-методологічне забезпечення розвитку економіки регіонів України. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 17—25. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2022/02/4.21._top

19. Черевко О. В., Белоусова Н. В., Головчук Ю. О. Оцінка доцільності використання методики прогнозування регіонального економічного розвитку інклюзивного туризму. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №2. С. 4—11. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf

References:

1. National Health Service of Ukraine (2024), "Statistical Data", available at: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/emz-stats> (Accessed 29 Dec 2024).
2. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On Approval of the Concept for the Development of Electronic Healthcare", available at: https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Pro-shvalennya-Kontseptsii-rozvy...-vid-28.12.2020-1671-r-Tekst-dlya-druku.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29 Dec 2024).
3. Dybchuk, L., Holovchuk, Y., Nahorna, O., Yashchenko, M., Svyryd, O. and Kunets, K. (2024), "Digital Content Marketing: Optimisation of Content in the Distribution Policy System of Trade and Agro-Industrial Enterprises", *Economic Affairs*, vol. 69 (03), pp. 1325—1335, available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n4o.pdf> (Accessed 29 Dec 2024).
4. Holovchuk, Y. (2024), "Strategic management in pharmaceutical education: influence on the development of leadership qualities of pharmacists", *Materialy XI mizhnar. nauk.-prakt. dystantsijnoi konf. [Materials of the XI international scientific and practical distance conference]*, Kharkiv, Ukraine, 21 Mar, pp. 85—91.
5. Holovchuk, Y. and Dybchuk, L. (2023), "Marketing research of enterprise activities on the market of advertising services", *Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph, Part II*, OKTAN PRINT, Praha, pp. 34—43. available at: https://www.researchgate.net/publication/373864665-Digital_macro_trends_and_technologies_of_the_XXI_century-II (Accessed 29 Dec 2024).
6. Tanasiichuk, A., Kovalchuk, S., Nianko, V., Boiko, R. Drazhnitsya, S. and Holovchuk, Y. (2022), "Market Researches which Are Conducted for Introduction of New Product on the Market", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 9 (2), pp. 525—531, available at: <http://www.ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/1046> (Accessed 29 Dec 2024).
7. Babenko, M. M., Nemchenko, A. S., Nazarkina, V. M. and Kosiachenko, K. L. (2023), "Modern Models of Public Governance in the Healthcare and Pharmacy Systems", *Sotsialna farmatsiia v okhoroni zdorovia*, vol. 9 (2), pp. 19—25. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.23.290>
8. Halai, V. O. (2022), "Institutional and Information Support for Strategic Management in Healthcare in Ukraine", *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, vol. 6, pp. 189—194.
9. Holovchuk, Y. O. (2024), "Innovative Principles of Formation of Marketing Strategies for Regional Tourism Development in Conditions of Instability", Doctor Thesis, Economy, ONTU, Odesa, Ukraine, available at: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2024/disser-Golovchuk.pdf> (Accessed 29 Dec 2024).
10. Holovchuk, Y. O. (2024), "Adaptation of European Experience in Implementing Digital Technologies in Educational and Medical Institutions of Ukraine", *Tsyfrovizatsiia iak instrument zabezpechennia yakosti ndannia osvithnikh posluh z urakhuvanniam ievropejs'koho dosvidu [Digitalization as a Tool for Ensuring the Quality of Educational Services]*, FOP Mokshanov V. V., Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 240—289.
11. Holod, A. P., Holovchuk, Y. O., Moroz, S. R. and Dudaish, O. I. (2022), "Modernization of sanatorium and resort facilities as a factor of marketing policy of regional tourism development", *Mizhnarodnyy naukovy zhurnal "Internaiika"*, vol. 9 (65), pp. 22—27. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>
12. Hrafskaya, O. I., Holovchuk, Y. O. and Harasymchuk, N. (2022), "Strategic Priorities for Regional Economic Development in Times of Crisis", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>
13. Diorditsa, I. V. and Kovalenko, I. A. (2024), "The Significance of Personal Data in Healthcare in the Era of Informatization", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 82, pp. 136—140. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.21>
14. Dybchuk, L. V., Holovchuk, Y. O. and Serednytska, L. P. (2024), "Application of digital technologies to optimize modern logistics systems", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 86, pp. 76—86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>
15. Dybchuk, L. V., Holovchuk, Y. O. and Ruzakova O. V. (2024), "The Use of Digital Technologies in Marketing Transport Services", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 86, pp. 196—208. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141>
16. Dybchuk, L. V., Holovchuk, Y. O. and Pchelyanska, G. O. (2021), "Marketing management of domestic business entities in the Ukrainian tourism market", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5 (1), pp. 252—257. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-44)
17. Lepetan, I. (2022), "Organization of Document Management in the Managerial Activities of an Enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>
18. Cherevko, O. V., Byelousova, N. V. and Holovchuk, Y. O. (2021), "Theoretical and Methodological Support for the Development of the Economy of the Regions of Ukraine", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 17—25, available at: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2022/02/4.21._top (Accessed 29 Dec 2024).
19. Cherevko, O. V., Byelousova, N. V. and Holovchuk, Y. O. (2021), "Evaluation of the Feasibility of Using the Methodology for Forecasting Regional Economic Development of Inclusive Tourism", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 4—11, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf (Accessed 29 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2024 р.

О. І. Дребот,

д. е. н., професор, академік НААН, Інститут агроекології і природокоористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-1074>

О. С. Дем'янюк,

аспірант, Інститут агроекології і природокоористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9452-1772>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.70

КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ

O. Drebot,

Doctor of Economics Sciences, Professor, Academician of NAAS,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS, Kyiv, Ukraine

O. Demianiuk,

Postgraduate student, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS, Kyiv, Ukraine

KEY DETERMINANTS OF THE GREEN ECONOMY FOR THE DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC AGRICULTURAL SECTOR

У статті розглянуто ключові детермінанти зеленої економіки, що можуть ефективно забезпечити розвиток аграрного сектору України. Визначено, що в контексті глобальних екологічних викликів впровадження принципів зеленої економіки стає стратегічно важливим завданням для функціонування вітчизняної аграрної галузі. Досліджено інституційні, технологічні та економічні чинники, які впливають на сталий розвиток аграрної галузі. Розглянуто роль інноваційних підходів у підвищенні ефективності використання природних ресурсів та інтеграції відновлюваних джерел енергії в сільськогосподарське виробництво. Визначено ключові виклики сьогодення для реалізації принципів зеленої економіки, до яких зокрема належать обмеженість фінансування, недостатній рівень цифровізації та слабка екологічна свідомість сільськогосподарських виробників. Доведено необхідність формування стратегічних напрямів розвитку агросектору на засадах стимулювання інвестицій у зелені технології та розвитку еко-системного підходу до ведення агробізнесу. Також визначено потребу формування державної політики, орієнтованої на сталий розвиток аграрного сектору для посилення конкурентоспроможності вітчизняного сільського господарства на міжнародній арені.

The article analyzes the importance and necessity of the transition of the domestic agricultural sector to the principles of a green economy, which is of particular importance in unstable political, economic and climatic conditions. It is determined that in the context of global environmental challenges, the implementation of the principles of a green economy becomes a strategically important task for the functioning of the domestic agricultural industry. The key challenges of today for the implementation of the principles of a green economy are identified, which include limited funding, insufficient level of digitalization and weak environmental awareness of agricultural producers. The key determinants of the green economy that can effectively ensure the development of the agricultural sector of Ukraine are identified and analyzed. In particular, among the institutional, technological, economic, environmental and social factors, the most important ones that affect the

sustainable development of the agricultural industry are identified. It is important to achieve a balance between economic efficiency and environmental sustainability in agricultural production. To do this, it is necessary to take into account a significant number of different factors that affect this process. The set of such factors that play a decisive role in forming conditions for sustainable development of the agricultural industry and determine the determinants of sustainable development of the agricultural sector. The role of innovative approaches in increasing the efficiency of natural resource use and integration of renewable energy sources into agricultural production is considered. The need to form strategic directions for the development of the agricultural sector on the basis of stimulating investments in green technologies and developing an ecosystem approach to conducting agribusiness is proven. The need to form a state policy focused on the sustainable development of the agricultural sector to strengthen the competitiveness of domestic agriculture in the international arena is also identified.

Ключові слова: зелена економіка, аграрний сектор, сталий розвиток, екологічна відповідальність, інноваційні технології, природні ресурси.

Key words: green economy, agricultural sector, sustainable development, environmental responsibility, innovative technologies, natural resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор України впродовж багатьох десятиліть є одним із ключових у національній економіці, що забезпечує значний внесок у валовий внутрішній продукт, експортний потенціал та продовольчу безпеку держави [1]. Проте традиційні методи ведення сільського господарства супроводжуються низкою негативних екологічних наслідків, пов'язаних із деградацією ґрунтів та зниженням їх родючості, виснаженням водних ресурсів та їх забрудненням, втратою біорізноманіття, значними викидами парникових газів тощо [2]. Зазначені проблеми істотно ускладнюються в умовах глобальних кліматичних змін і військової агресії [3; 4].

У цьому контексті принципи зеленої економіки, які базуються на раціональному використанні природних ресурсів та застосуванні екологічно безпечних технологій, набувають особливого значення для забезпечення сталого розвитку галузі. Проте застосування таких принципів у вітчизняному аграрному секторі стикається з низкою перешкод, серед яких варто виокремити недостатній рівень фінансування екологічних ініціатив, зокрема через обмеженість державної підтримки та інвестицій у зелені технології, та низький рівень екологічної свідомості агровиробників. Крім того, недостатній рівень розвитку інфраструктури для переробки відходів та використання відновлюваної енергетики стримують впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств. Також потребує більшої уваги до впровадження й інтеграції цифрових інструментів для оптимізації ресурсів та моніторингу екологічних ризиків в агросекторі.

Варто відзначити, що істотний вплив на розвиток зеленої економіки має зовнішнє середовище, котре залежить від глобальних трендів екологічної модернізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції, що визначає необхідність відповідати вимогам екологічної сертифі-

кації. Вказана проблема набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції України та обов'язкового узгодження з екологічними стандартами аграрного виробництва ЄС.

Саме тому важливо визначити детермінанти, які сприятимуть успішній інтеграції принципів зеленої економіки в аграрний сектор України. Це потребує глибокого аналізу наявних проблем та розроблення дієвих стратегій для їх подолання, адаптації передового міжнародного досвіду та гармонізації європейських стандартів. Відповідно, вирішення означених питань сприятиме не лише збереженню природного капіталу, але й підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції на міжнародному ринку.

Отже, існує нагальна необхідність визначення та комплексного дослідження ключових детермінант, які впливають на впровадження зеленої економіки в аграрному секторі, для формування стратегії його сталого розвитку та зміцнення продовольчої та екологічної безпеки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження концепції зеленої економіки як основи сталого розвитку привертають значну увагу серед науковців і практиків у сфері економіки, екології та управління. Зокрема, у світовій науковій спільноті базовим документом у цій галузі є доповідь Програми ООН з довкілля (UNEP) "Green Economy Report", яка окреслює основні принципи зеленої економіки, пов'язані зі зниженням негативного впливу на навколишнє природне середовище та раціональним використанням природних ресурсів [5].

Варто відзначити, що в наукових дослідженнях застосування принципів зеленої економіки в аграрному секторі значна увага приділяється питанням упровадження органічного землеробства [6]. Зокрема, низкою

наукових досліджень доведено позитивний вплив органічних технологій на екосистеми, якість ґрунтового середовища, збереження родючості ґрунтів та біорізноманіття, продуктивність та якість вирощеного врожаю [7; 8]. Крім того, вирішувати проблему впровадження органічного виробництва необхідно комплексно, за участі інженерів, фізиків, агрономів, агрохіміків, біохіміків, хіміків, селекціонерів, медиків та інших фахівців у сфері інформаційних технологій [6].

У контексті цифровізації процесів управління аграрними підприємствами сучасні дослідження висвітлюють роль цифрових інструментів у моніторингу та оптимізації використання ресурсів [9]. Зокрема, Р. І. Содома визначає ефективність технологій "розумного землеробства" в зменшенні витрат і впливу на довкілля [10].

Важливими є питання вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження зелених технологій та екологізації сільськогосподарського виробництва, а також стимулювання розвитку "зеленої" економіки та "зеленого" інвестування вітчизняної економіки [11; 12]. Крім того у розвитку зеленої економіки важливе значення належить громадському сектору та органам місцевого самоврядування, які завдяки децентралізації отримали додаткові фінансові ресурси, що можуть спрямовуватися на підтримку реалізації "зелених" інвестиційних проєктів на місцевому рівні [11]. Водночас нестабільність політичного та економічного середовища створює низку перешкод на шляху розвитку "зеленого" інвестування в Україні. Вирішити ці проблеми може держава завдяки створенню відповідної законодавчої бази та закріпленню на законодавчому рівні стимулів для "зеленого" інвестування. Формування інвестиційного клімату у секторі "зеленої" економіки дасть змогу фінансовим інструментам "зеленого" інвестування стати більш дієвими і ефективними [12].

Також варто згадати міжнародний досвід у сфері впровадження зелених технологій, що викладено у роботі Ю. О. Чалюк. При цьому визначається ефективність запровадження систем субсидування органічного виробництва та використання відновлюваних джерел енергії. Також автор наголошує на значному позитивному економічному ефекті від інтеграції зелених технологій [13].

На думку Н. Поліщук і Я. Попадюк [14] ключову роль у розвитку вітчизняного агросектору відіграють інвестиції, оскільки сприяють модернізації виробництва та впровадженню інноваційних технологій. Незважаючи на економічну нестабільність і військовий стан, наразі агропідприємства залишаються привабливими для інвесторів, а створення сприятливих умов для інвестицій є критичним для подальшого зростання та стабільного їх розвитку.

Загалом варто відзначити достатній обсяг наукових напрацювань щодо впровадження принципів зеленої економіки в аграрному секторі. Водночас існує об'єктивна потреба подальшого дослідження принципів розвитку інфраструктури та інноваційних технологій для підвищення ефективності функціонування вітчизняного агросектору.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження ключових детермінант впровадження зеленої економіки в аграрному секторі

України з метою визначення перспектив інтеграції екологічно орієнтованих підходів у діяльність аграрних підприємств України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток аграрного сектору України в умовах сучасних екологічних та економічних викликів потребує інтеграції принципів зеленої економіки для забезпечення його належного функціонування. Це дасть змогу підвищити не лише ефективність використання природних ресурсів, але й конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції на міжнародних ринках. Відповідно, окреслення ключових детермінант, які можуть забезпечити сталий розвиток галузі, є одним із основних завдань сучасних досліджень у цій сфері. Серед детермінант, що сприятимуть ефективному розвитку зеленої економіки в аграрному секторі України, варто виділити такі:

— інноваційні технології, котрі передбачають упровадження "розумного землеробства" ("смайт землеробство"), автоматизації процесів, систем моніторингу стану ґрунтів, водних ресурсів, біорізноманіття та кліматичних умов для оптимізації використання ресурсів тощо;

— органічне землеробство — важливий елемент переходу на екологічно чисті технології, що забезпечує збереження і відтворення агресурсів та мінімізує хімічне навантаження на навколишнє середовище, покращує якість життя людини;

— енергетична ефективність та відновлювані джерела енергії, що включає використання біоенергетичних установок, сонячних та вітрових електростанцій у сільськогосподарських процесах;

— державна фінансова підтримка, що передбачає створення стимулюючих механізмів для впровадження зелених ініціатив, які, зокрема, можуть включати цільове субсидування та пільгове кредитування аграрних виробників;

— модернізація і розвиток інфраструктури, що передбачає впровадження систем управління аграрними відходами та логістичних рішень для мінімізації транспортних витрат й екологічних ризиків;

— нормативно-правове регулювання, що потребує гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами для підтримки екологічно орієнтованих практик у контексті євроінтеграції України.

Загалом упровадження принципів зеленої економіки в аграрний сектор України є ключовою передумовою для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Тому зазначені детермінанти є фундаментом для формування екологічних принципів ведення сільського господарства. Однак успішна інтеграція цих складових потребує функціональної гармонізації законодавчої бази з міжнародними стандартами, а також розробки цільових програм стимулювання інвестицій у зелені технології з метою мінімізації екологічних ризиків та забезпечення довгострокової економічної вигоди для національної економіки загалом.

Отже, упровадження принципів зеленої економіки є стратегічно важливим завданням для аграрної галузі

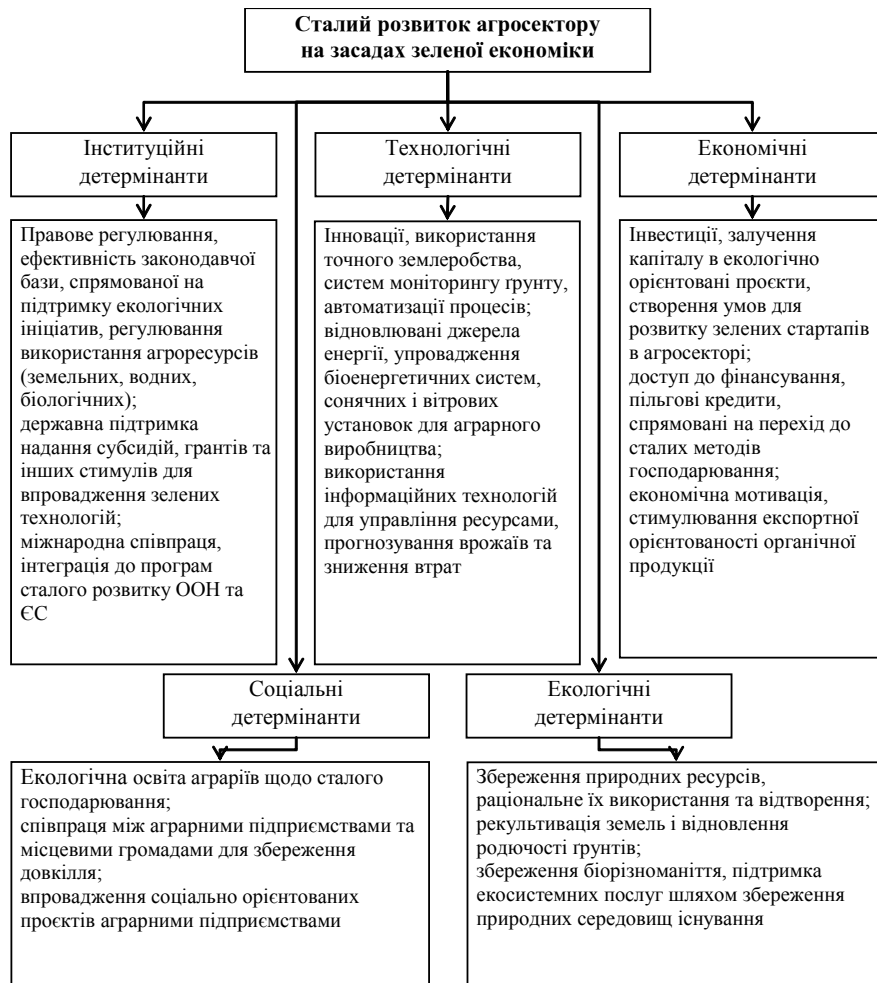


Рис. 1. Детермінанти сталого розвитку агросектору на засадах зеленої економіки

Джерело: побудовано авторами.

Україні, оскільки вона значною мірою залежить від стану природних ресурсів, який визначає продуктивність та стійкість сільського господарства. Нині ж аграрний сектор стикається з критичними викликами, пов'язаними з деградацією ґрунтів, скороченням доступності водних ресурсів, забрудненням навколишнього середовища, впливом змін клімату, а особливо — з негативним впливом війни на сферу сільського господарства країни загалом [15; 16].

Зазначимо, що з функціонального погляду зелена економіка передбачає раціональне використання природних ресурсів, яке не лише зменшує негативний вплив аграрних підприємств на навколишнє середовище, але й сприяє більш ефективному виробництву. Відповідно, сталий розвиток аграрної галузі в таких умовах є доволі важливим для національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку, підтримує зайнятість та сприяє збереженню та відтворенню екосистемних послуг для усієї еколого-економічної системи. При цьому для досягнення балансу між економічною ефективністю та екологічною стійкістю необхідно враховувати досить широкий спектр факторів, які впливають на цей процес. Сукупність таких факторів, які відіграють вирішальну роль у формуванні умов для сталого розвитку аграрної галузі, і визначає детермінанти сталого розвитку агросектору (рис. 1).

Необхідно зазначити, що серед технологічних факторів ключову роль відіграють інноваційні підходи підвищення ефективності використання природних ресурсів та інтеграції відновлюваних джерел енергії в сільсько-господарське виробництво. Як свідчить практика, саме застосування сучасних технологій дозволяє здійснювати оптимізацію аграрних процесів та підвищити економічну ефективність галузі. При цьому використання цифрових технологій, таких як точне землеробство, сприяє раціональному споживанню водних та земельних ресурсів. Зокрема, згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, упровадження систем моніторингу ґрунтів та погодних умов дозволяє зменшити споживання води на 20—30 % та підвищити врожайність на 10—15 % [17]. Такі технології також сприяють зниженню використання пестицидів і більш ефективному внесенню добрив, що позитивно впливає на екологічний стан земель та біорізноманіття.

Упровадження цифрових технологій сприяє розвитку сільської місцевості через створення нових робочих місць та підтримку малого агробізнесу. З метою максимального використання потенціалу цифрових технологій агровиробникам необхідно розробляти стратегії цифрової трансформації, інвестувати в навчання персоналу, більш тісно співпрацювати з технологічними партнерами та дослідницькими установами. Це допоможе адаптуватися до нових ринкових умов і забезпечить

довгострокову стійкість бізнесу [18]. Впровадження цифрових технологій є стратегічним пріоритетом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості агробізнесу до змін клімату та ринкових умов [9; 18].

Перспективним напрямом упровадження зелених технологій у сільськогосподарському виробництві наразі є використання відновлюваних джерел енергії. Так, за інформацією Мінагрополітики, застосування біогазових установок на базі аграрних підприємств дає змогу утилізувати відходи та виробляти до 1,5 млрд м³ біогазу щорічно, що еквівалентно 1,2 млрд м³ природного газу [17]. Це не лише зменшує залежність підприємств від викопного палива, але й поліпшує екологічну ситуацію в регіонах.

Інноваційні підходи сприяють також зниженню виробничих витрат та підвищенню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішніх ринках. Згідно з даними Міністерства економіки України, лише у 2022 р. аграрні підприємства, які впровадили енергоефективні технології, зменшили своє енергоспоживання на 15—20 %, що призвело до зниження собівартості їхньої продукції на 5—7 % [19]. Отже, інтеграція інноваційних підходів у сільськогосподарське виробництво України є важливим кроком до сталого розвитку галузі та підвищення ефективності використання природних ресурсів. Відтак підтримка та стимулювання ініціатив з боку держави й бізнесу сприятимуть зміцненню економіки та покращенню якості життя населення.

При цьому без суттєвих змін у способах ведення агробізнесу Україна ризикує втратити конкурентоспроможність на міжнародних ринках через зростаючі вимоги до екологічності продукції. Інвестиції в екологічно орієнтовані технології формують умови для довгострокової економічної стабільності та знижують залежність підприємств від виснаження природних ресурсів. Тому екосистемний підхід сприяє раціональному використанню природних благ, мінімізуючи негативні наслідки для навколишнього середовища, і формує базис для сталого розвитку аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

Успішний розвиток аграрного сектору залежить від його здатності адаптуватися до змін, використовуючи інновації як функціональний інструмент управління. При цьому зелена економіка пропонує концепцію, що трансформує перешкоди на шляху до сталого розвитку в можливості, формуючи нову основу для майбутнього зростання. Для цього необхідно забезпечити реалізацію інституційних детермінант, спрямованих на розвиток, шляхом оновлення законодавства та його гармонізації з міжнародними, зокрема європейськими, стандартами, а також створення стимулюючих програм для екологічних інвестицій. Водночас економічна мотивація агровиробників повинна поєднуватися з фінансовою підтримкою держави через податкові пільги, гранти та цільові проекти розвитку.

Саме шляхом реалізації такого комплексного підходу можливо забезпечити значне підвищення кон-

курентоспроможності вітчизняного агросектору на міжнародних ринках, зберігаючи природний капітал і соціальну стійкість. Тому досягнення цієї мети вимагає не лише формування відповідних зелених стратегій, але і їх реалізації на практиці через конкретні дії уряду та бізнесу. Для аграрних підприємств це означає не просто адаптуватися до вимог зеленої економіки, але й перетворити останні на ефективний інструмент сталого розвитку усієї національної економіки України.

Література:

1. Палапа Н. В., Дем'янюк О. С., Нагорнюк О. М. Продовольча безпека України: стан та актуальні питання сьогодення. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 2. С. 34—45. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263314>
2. Екологічні аспекти формування стійких продовольчих систем / Дем'янюк О. С., Гуменюк І. І., Левішко А. С. та ін. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 4. С. 119—128. DOI: [10.33730/2310-4678.4.-2022.275863](https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.-2022.275863)
3. Агроекологічне обґрунтування меліоративних чинників для відновлення ґрунтів, порушених воєнними діями / Корсун С. Г., Болоховська В. А., Болоховський В. В. та ін. *Агроекологічний журнал*. 2024. № 2. С. 100—112. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.-2024.305663>
4. Тараріко О. Г., Кучма Т. Л., Ільєнко Т. В., Дем'янюк О. С. Ерозійна деградація ґрунтів України за впливу змін клімату. *Агроекологічний журнал*. 2017. № 1. С. 7—15. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2017.174156>
5. Green economy. UN Environment Programme. URL: <https://www.unep.org/explore-topics/green-economy> (дата звернення: 15.11.2024).
6. До проблеми органічного землеробства / Адамчук В. В., Литвинюк Л. К., Бойко А. Л. та ін. *Екологічні науки*. 2019. № 2(25). С. 72-88. DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716-2019-2-25-12>
7. Meemken E. M., Qaim M. Organic agriculture, food security, and the environment. *Annu. Rev. Resour. Econ.* 2018. Vol. 10. P. 39-63. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100517-023252>
8. Aulakh C. S., Sharma S., Thakur M., Kaur P. A review of the influences of organic farming on soil quality, crop productivity and produce quality. *J Plant Nutr.* 2022. Vol. 45 (12). P. 1884—905. DOI: [10.1080/01904167.-2022.2027976](https://doi.org/10.1080/01904167.-2022.2027976)
9. Кононенко Ж. А., Кононець Н. В., Набасов Ю. В. Економічна ефективність ІТ-технологій у агробізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.34>
10. Economic efficiency of the land resource management and agricultural land-use by agricultural producers / Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M. et al. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43 (4). P. 524—535.
11. Мороз В. В., Дима В. В. Механізми державного стимулювання розвитку "зеленої" економіки в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018.

№ 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1286>

12. Рибіна Л. О., Адаменко А. П. Розвиток "зеленого" інвестування в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 327—331. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-55>

13. Чалюк Ю. О. "Warstate" і "Welfare state": конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 309—320. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-43>

14. Поліщук Н., Попадюк Я. (2024). Сучасний стан розвитку та інвестування сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-49>

15. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>

16. Герасимчук С. Г. Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та пост-військового стану. European scientific journal of Economic and Financial Innovation. 2023. № 1 (11). С. 84—97. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0107>

17. Міністерство аграрної політики та продовольства України: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).

18. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

19. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).

References:

1. Palapa, N. V., Demyanyuk, O. S., and Nagornyuk, O. M. (2022), "Food security of Ukraine: current status and current issues", *Agroecological journal*, vol. 2, pp. 34—45. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263314>.

2. Demyanyuk, O. S., Gumenyuk, I. I., and Levishko, A. S. (2022), "Ecological aspects of the formation of sustainable food systems", *Balanced nature management*, vol. 4, pp. 119—128. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.-2022.275863>.

3. Korsun, S. G., Bolokhovska, V. A., and Bolokhovskyy V. V. (2024), "Agroecological justification of reclamation factors for the restoration of soils disturbed by military actions", *Agroecological Journal*, vol. 2, pp. 100—112. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.-2024.305663>.

4. Tarariko, O. G., Kuchma, T. L., Iliencko, T. V., and Demyanyuk, O. S. (2017), "Erosive degradation of Ukrainian soils under the influence of climate change?", *Agroecological Journal*, vol. 1, pp. 7—15. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2017.174156>.

5. UN Environment Programme (2024), "Green economy", Available at: <https://www.unep.org/explore-topics/green-economy> (accessed November 15, 2024).

6. Adamchuk, V. V., Lytvynuk, L. K., Boyko, A. L. and others (2019), "On the problem of organic farming",

Ecological Sciences, vol. 2 (25), pp. 72—88. DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716-2019-2-25-12>.

7. Meemken, E. M., and Qaim, M. (2018), "Organic agriculture, food security, and the environment?", *Annu. Rev. Resour. Econ.*, vol. 10, pp. 39—63. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100517-023252>

8. Aulakh, C. S., Sharma, S., Thakur, M., and Kaur, P. (2022), "A review of the influences of organic farming on soil quality, crop productivity and produce quality?", *J Plant Nutr.*, vol. 45(12), pp. 1884—905. DOI: [10.1080/01904167.2022.2027976](https://doi.org/10.1080/01904167.2022.2027976)

9. Kononenko, Zh., Kononets, N., and Nabasov, Yu. (2024), "Economic efficiency of It technologies in agribusiness", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.34>.

10. Sodoma, R., Shmatkovska, T., Dziomulych, M. and others (2021), "Economic efficiency of the land resource management and agricultural land-use by agricultural producers?", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 21 (4), pp. 524—535.

11. Moroz, V. V., and Dyma, V. V. (2018), "The government incentive mechanisms for the development of "green" economy in Ukraine", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 8, Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1286> (accessed November 15, 2024).

12. Rybina, L., and Adamenko, A. (2020), "Development of "green" investment in Ukraine", *Market Infrastructure*, no. 42, pp. 327—331. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-55>.

13. Chaliuk, Yu. O. (2024), "Warstate" and "Welfare state": conflict or synergy of military strategy and social security of Ukraine", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1(48), pp. 309—320.

14. Polishchuk, N., and Popadiuk, Y. (2024), "Current state of development and investment of agricultural enterprises", *Economy and Society*, vol. 68, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-49>.

15. Negrey, M. V., Taranenko, A. A., and Kostenko, I. S. (2022), "Ukrainian agricultural sector in war time: problems and prospects", *Economy and Society*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

16. Herasymchuk, S. (2023), "Ensuring economic security and sustainability of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of the military and post-military state", *European scientific journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1 (11), pp. 84—97. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0107>.

17. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, Available at: <https://minagro.gov.ua/> (Accessed 01 November 2024).

18. Yaroshchuk, R. (2024), "The influence of digital technologies on increasing the efficiency of agricultural production", *Economy and Society*, vol. 68, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>.

19. Ministry of Economy of Ukraine (2024), Available at: <https://me.gov.ua/> (Accessed 01 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.01.2025 р.

О. М. Сазонець,

д. е. н., професор, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6521-7815>

О. О. Корнута,

аспірант, Класичний приватний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1706-8194>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.76

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

O. Sazonets,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, PHEI "Dnipro Humanitarian University"

O. Kornuta,

Postgraduate Student, Classical Private University

THE ESSENCE OF STRATEGIC PROCESSES AND THEIR IMPACT ON THE NATIONAL ECONOMY

У статті представлено опис наукових праць українських та іноземних вчених щодо поняття стратегії. Визначено, що стратегія — це довгостроковий план досягнення чогось або досягнення мети або вміння будувати такі плани. Окремі автори розвили цю концепцію до поняття антикризової стратегії. Ця тематика досліджується і іноземними науковцями, такими. В статті також розглядаються основи утворення відношень між різними ланками підприємства щодо виконання стратегії. Дається авторське визначення стратегії,

В другій половині роботи подано опис державних документів стосовно національної стратегії. Дається візія і місія стратегії, основні вехи національної стратегії України до 2030 року. Підкреслюється необхідність введення зеленої економіки шляхом декарбонації, вироблення повітряної, сонячної, водної енергії. Велику роль в країні має енергетична галузь. Відбудеться впровадження альтернативних джерел енергії, інноваційних рішень та нових продуктів в енергетичному секторі. Прискореними темпами повинна розвиватися цифрова економіка.

The article presents a description of scientific works of Ukrainian and foreign scientists on the concept of strategy. According to Mocherny S. V., strategy is a long-term plan for achieving something or achieving a goal or the ability to build such plans. Sydorenko K. V., Vashchenko A. V. developed this topic into the concept of anti-crisis strategy. This issue is also studied by foreign scientists, such as He F., Howe, Alharbi R. K. where the index of the technological strategy of the enterprise is calculated, as well as the foundations of economic integration from this point of view. The article also considers the foundations of the formation of relations between different links of the enterprise regarding the implementation of the strategy. The concept of strategy was also considered in the medical field. The author's definition of strategy is given, where strategy is a course for solving large-scale economic problems of a group of countries or individual companies, which has a long-term nature, is the main component of the systemogenesis algorithm as the process of forming individual systems and their parts in the economy.

The second half of the work provides a description of state documents regarding the national strategy. The vision and goals of the strategy are being developed, as the main milestones of the national strategy of Ukraine until 2030. The need to introduce a green economy by decarbonizing the existing one by generating air, solar, and water energy is emphasized.

The innovative direction of development is decisive in the Strategy. Economic growth will be associated with the widespread use of ecological economy models, rather than with the exploitation of natural resources. The energy intensity of GDP will significantly decrease due to energy saving measures and the use of energy-efficient practices.

Separate systems in the country are industries, individual enterprises, and entrepreneurs. Each of them has its own development strategy. The energy sector plays a major role in the country. Alternative energy sources, innovative solutions, and new products in the energy sector will be introduced.

*Ключові слова: стратегія, нова економіка, зелена економіка, цифрова економіка, галузь, підприємство.
Key words: strategy, new economy, green economy, digital economy, industry, enterprise.*

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

На теперішній час наша країна переживає важкий період. На території країни відбуваються воєнні дії. Страждають не тільки люди, але і економіка країни в цілому. Наша задача — якомога швидше вийти з цієї ситуації. Треба розробити стратегії для подальшого розвитку країни, галузей економіки, підприємств і намітити плани розвитку країни на короткостроковий і довгостроковий періоди. Для рішення цих завдань спробуємо розібратися в самому терміні "стратегія".

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За словами Мочерного С.В. стратегія — це "довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань". [1]. Сидоренко К. В., Ващенко А. В. наголошують на необхідності антикризової стратегії. В статті He, F. "Empirical correlation between enterprise technology strategy and enterprise function strategy". [2] розглядається індекс технологічної стратегії підприємства. Хау, Альхарбі Р.К. ставлять глобальну стратегію портів. Поняття стратегії складалось і в сфері послуг, медичній сфері та практично у всіх сферах соціально-економічної діяльності [3].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення та обговорення Національної стратегії, вивчення стратегічних галузей економіки країни, представлення заходів щодо досягнення цілей цих стратегій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі визначення Мочерного С. В. [1] та інших визначень ми можемо розробити власне трактування поняття "стратегія". Так, існує визначення стратегії в Кембриджському словнику: "Стратегія — це довгостроковий план досягнення чогось або досягнення мети або вміння будувати такі плани" [4]. Сидоренко К. В., Ващенко А. В. наголошують на необхідності антикризової стратегії: "Своєю чергою, сучасні антикризові стратегії країн світу мають обов'язково включати пер-

шочергові цілі розвитку: забезпечення умов для підвищення темпів економічного зростання, стабілізації економіки і розвитку соціальної сфери, поліпшення торговельної та валютно-фінансової систем, контроль над екологічною безпекою, скорочення міграції населення й ефективне макроекономічне регулювання на національному і регіональному рівнях [5].

В статті He, F. "Empirical correlation between enterprise technology strategy and enterprise function strategy" [2] розглядається індекс технологічної стратегії підприємства, яка береться як незалежна змінна, а патентна стратегія та ринкова стратегія у функціональній стратегії корпорації беруться як залежна змінна для емпіричного дослідження.

Хау, Альхарбі Р.К. Розглядають глобальну стратегію портів на основі інтеграції окремих стратегій в окремих областях знань економіки [6].

Керівники вищої ланки зазвичай управляють розробкою стратегії, а менеджери середньої ланки несуть основну відповідальність за реалізацію сформульованої стратегії. Крім того, менеджери середньої ланки є критично важливими учасниками реалізації стратегії, оскільки вони з'єднують топ-менеджерів із робочою силою, таким чином дозволяючи реалізовувати стратегії на нижчих рівнях організації [7].

Поняття стратегії розглядалось і в медичній сфері. Було визначено загальні шляхи практичного впровадження стратегій залучення пацієнтів. В реалізації міжособистісного інтенсивного залучення пацієнтів стратегії можуть бути спрямовані на реалізацію професійних можливостей лікаря, на відміну від технологічних стратегій в медицині. Замість того, щоб одночасно приймати кілька стратегій залучення пацієнтів, поступове та цілеспрямоване впровадження практики може покращити вплив цих стратегій та підтримувати сталість [8].

Дамо авторське визначення, отримане на основі аналізу наукової літератури щодо стратегії розвитку економічних систем і власного осмислення наукових підходів, що склалися. Економічна стратегія — це курс на вирішення великомасштабних економічних завдань групи країн чи окремих компаній, який має довгостроковий характер, є головною складовою алгоритму системогенезу як процесу формування окремих систем та їх частин в економіці.

Проаналізуємо Постанову Верховної Ради України від 3 березня 2021 р. № 179 з доповненнями з редакцією

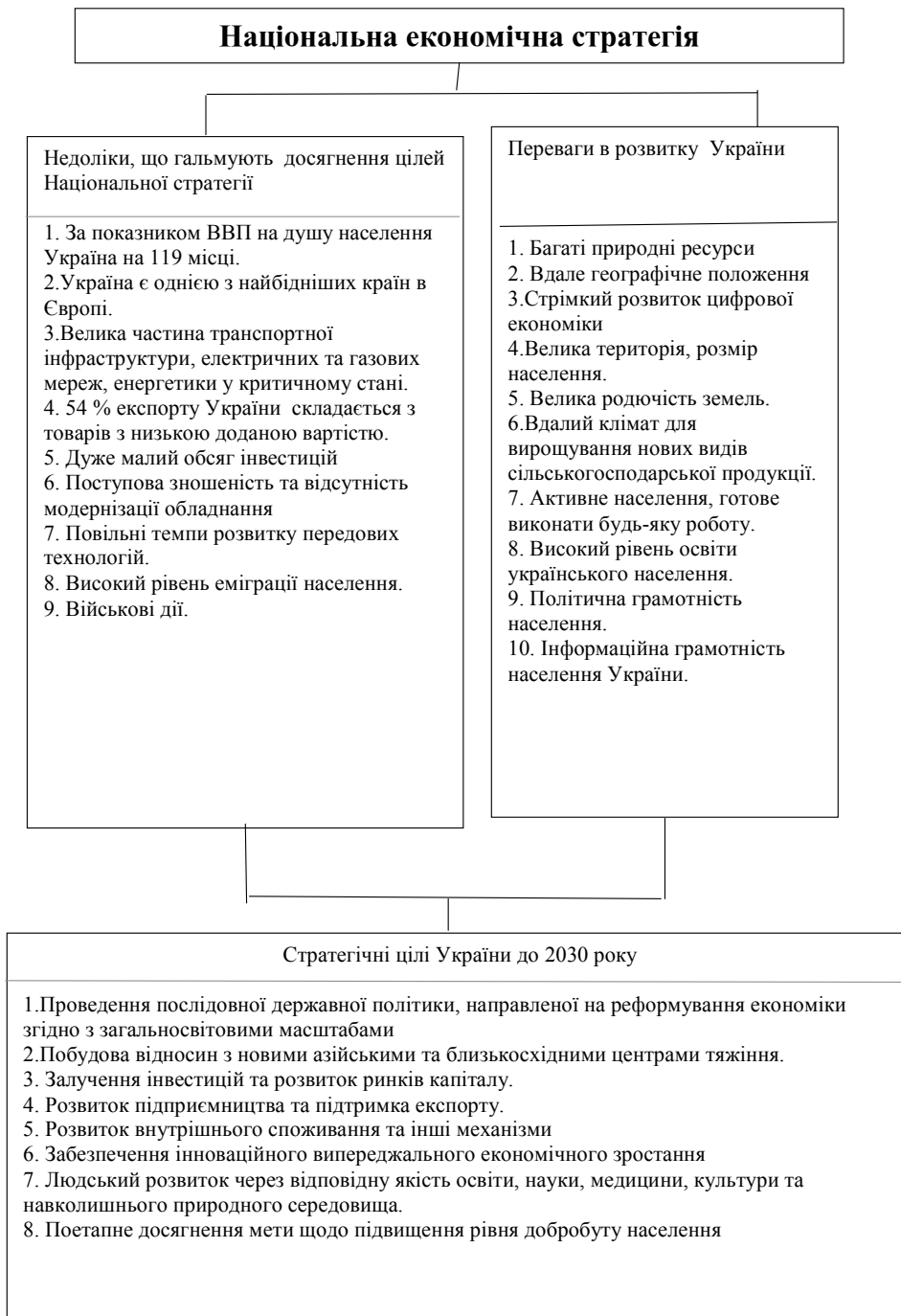


Рис. 1. Основні веги національної стратегії України до 2030 року

Джерело: розроблено на основі [10].

від 04.05.2023 "Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року" [9]. Ця стратегія має силу при розробці нових планів, шляхів і заходів щодо досягнення цілей розвитку української держави. Всі програмні документи державних органів влади приводяться у відповідність до названої стратегії. Моніторинг виконання стратегії проводиться на спеціальному веб-порталі шляхом перевірки всіх механізмів та індикаторів з ціллю правильного розуміння виконання завдань, поставлених у даній стратегії. У відповідності до змісту документу "результати моніторингу стану виконання Стратегії розглядаються щокварталу на засіданні Кабінету Міністрів України. Перегляд Стратегії здійснюється у 2024 та 2027 роках з урахуванням результатів її виконання. Результати

моніторингу стану виконання "Стратегії розглядаються щокварталу на засіданні Кабінету Міністрів України; перегляд Стратегії здійснюється у 2024 та 2027 роках з урахуванням результатів її виконання" [9] (рис. 1).

Будь-яка стратегія передбачає Візію та Місію. В нашому випадку Візія стратегії економічного розвитку України полягає у підвищенні добробуту громадян через ефективну промисловість та інші сектори національного господарства. Все це може здійснитися тільки завдяки підвищенню ефективності сервісних і цифрових функцій держави, розвиток новітніх технологій, втілення новітніх ідей, реалізації власного творчого потенціалу

Місія даної стратегії полягає в тому, що для підвищення добробуту кожної людини в країні необхідно створити фундамент для цього, яким є створення можливостей для досягнення наявного ресурсного, географічного, людського та ресурсного потенціалу. Треба при цьому керуватися Цілями сталого розвитку. Тут враховуються інтереси українців як громадян, підприємців та інвесторів. [10].

Головними орієнтирами є декарбонація економіки України, тобто використання зеленої економіки при її синхронізації з "Європейським зеленим рухом", ефективна сервісна цифрова держава, верховенство права, захищеність суб'єктів усіх прав

власності. Основою економіки повинен стати підприємець, національна безпека за рахунок інвестицій та партнерства як національного, так і міжнародного, економічний інтегральний підхід, спроможність ефективного єднання інституційних та ліберальних підходів. При цьому треба подолати перепони, серед яких збільшення зарегульованості бізнесу; припинення структурних реформ; зростання податкового навантаження.

Визначальним у Стратегії є інноваційний напрямок розвитку, який ґрунтується на активному використанні наукових досягнень, знань і стимулюванні інноваційної діяльності, формуванні високотехнологічних галузей економіки та видів діяльності, утворенні сприятливого інвестиційного клімату, підвищенні енергоефективності

виробництва, оновленні виробничих фондів, стимулюванні збалансованого економічного зростання, заснованому на залученні інвестицій із використанням відновлюваних джерел енергії, у "зелені" технології та екологічно безпечне виробництво.

Економічне зростання буде пов'язане з широким застосуванням моделей екологічної економіки, а не з експлуатацією природних ресурсів. Поступово будуть перероблятися та утилізуватися накопичені в минулому відходи. Це приведе до ліквідації значної кількості та до зменшення масштабів полігонів. В експорті відбудеться перехід до переважання продуктів із високим ступенем доданої вартості від сировини та продуктів її первинної переробки.

Суттєво знизиться енергоємність ВВП завдяки заходам із енергозбереження та застосуванню енергоефективної практики. Частка виробництва, витісняючи традиційні карбонові технології, екологічно чистою енергією, неухильно зростатиме. Це дозволить суттєво знизити викиди парникових газів й інших забруднюючих речовин в атмосферу і стане внеском в протидію зміні клімату. Таким чином відбудеться поліпшення якості довкілля та здоров'я населення [11].

Окремими системами в країні є галузі, окремі підприємства, підприємці. Кожен з них має свою стратегію розвитку. Велику роль в країні має енергетична галузь. "Місією Енергетичної стратегії України до 2050 року є створення умов для сталого розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії" [12]. Сучасними джерелами енергії є відновлювальні джерела енергії, в тому числі, сонячна, вітрова, водна. Нам є на кого рівнятися. Наприклад, дві країни Європи зараз використовують 100 % відновлювальної енергії — це Ісландія та Ірландія. У світі більше, як 99,7% електроенергії в Албанії, Бутані, Ефіопії, Ісландії, Демократичній Республіці Конго, Непалі та Парагваї надходить з геотермальної, сонячної, гідро-, або вітрової енергії. Норвегія знаходиться близько до цього показника, отримуючи 98,38% енергії від вітру, сонця або води.

Ще 40 країн світу отримували щонайменше половину електроенергії, беручи її з відновлюваних джерел енергії в 2021 та 2022 роках, в тому числі 11 в Європі. Інші, такі як Португалія, Німеччина, здатні працювати на 100% від сонця, вітру, води на протязі короткого періоду часу.

Цілі Енергетичної стратегії України до 2050 р. наступні:

Досягнення найбільшого рівня кліматичної нейтральності,

Модернізація та оновлення енергетичної інфраструктури,

Максимальне зниження використання вугілля в енергетичній сфері,

Підвищення ефективності використання ресурсів у енергетиці,

Всебічна інтеграція з ринками Європи та ефективне організаційне функціонування внутрішніх ринків,

Забезпечення сектору енергетики власними ресурсами із врахуванням економічної доцільності,

Відбудеться впровадження альтернативних джерел енергії, інноваційних рішень та нових продуктів в енер-

гетичному секторі [12]. Наприклад, у 2023 році у світі встановлено на 23% більше нових вітроенергетичних потужностей, ніж у 2022 році. Китай був лідером як у наземній вітровій установці, так і в морській, за ним йшли США, Бразилія та Німеччина. Завдяки потужному зростанню в Нідерландах Європа теж мала рекордний 2023 рік з 3,8 Гвт нових морських вітрових установок [12].

Сонячна енергетика була домінуючою у розширенні потужностей відновлюваної енергії у 2023 році. На неї припадало 73% усього зростання, за нею слідувала вітроенергетика з 24%. Зараз таким чином вона становить 37% порівняно з загальною світовою потужністю відновлюваної енергетики [12]. "Дослідження 2023 року, проведене Університетом Ексетера та Університетським коледжем Лондона, передбачає, що сонячна енергія досягне "незворотного переломного моменту", ставши основним джерелом енергії у світі до 2050 року" [12].

Таким чином Україна повинна відповідати світовим стандартам запровадження відновлювальної енергетики і рухатися до зростання її частки у всій потужності енергетики в країні.

Іншою стратегічною галуззю в Україні є цифрова економіка. Однією з головних цілей інформаційної трансформації економіки в Україні на 2025 р. є збільшення частки цифровізації у ВВП країни до 10 %. Поряд з іншим, це буде створювати сприятливі умови для інвесторів — прозору податкову та митну систему, поліпшення пропозиції на ринку праці, відкритий ринок [13].

В межах Міжнародного економічного форуму у Давосі 17 січня 2024 р. в Ukraine House Davos Міністерство цифрової трансформації нашої країни спільно з Швейцарською агенцією розвитку і співробітництва (SDC) було проведено захід, який присвячений розвитку цифрової України. На цьому форумі було презентовано вітчизняний досвід розвинення цифрової держави, а саме: стратегію розвитку інноваційних розробок WIN-WIN щодо створення переваг для всіх залучених сторін, впровадження проєкту "Мрія", який сприятиме інформації трансформації окремих сфер, та проєктів з розмитнення автомобілів в "Дії" і посилення прозорості у роботі митниці.

Відкриття в Києві у 2024 р. другої у світі (після німецької платформи GGTC Berlin) GovTech-центру, що провадитиме цифрову трансформацію державного уряду та розвиток електронного врядування й цифрових навичок стане можливим завдячуючи домовленостям щодо партнерства з розвитку інформатизації між Міністерством цифрової трансформації нашої держави та ВЕФ. Завдячуючи GovTech-центру українські стартапи й інноватори зможуть обмінюватися досвідом із іноземними партнерами у проведенні цифрової реформи в Україні.

Міністерство цифрової трансформації України з Громадською спільнотою "Віртуальні активи 2030" дослідило "Web3 для України: діалог із засновниками" [14], мета якого полягала в ідентифікації основних чинників, що обмежують розвиток web3-індустрії в Українській державі. Як інноваційна галузь web3 цифрової економіки прогнозує великий технологічний прогрес для України та

посприяння її повоєнного відновлення з використанням технології блокчейн. Ця технологія надає змогу зберігати дані в безпечній, розподіленій мережі, створювати й взаємодіяти у сфері інноваційних додатків та сервісів завдяки смартконтрактам. Технологія базується на економічних тематиках децентралізації (передавання бюджетів та значних повноважень від органів державних органам місцевого самоврядування) і токенизації (процесу заміни конфіденційного елемента інформації неконфіденційним еквівалентом-маркером) та сприяє управлінню криптовалютою, цифровими активами, використанню централізованих сервісів, скажімо у сфері фінансів, страхування, торгівлею токенами, освіти та розваг.

Згідно зі звітом "Deloitte", індустріальний метавсесвіт та згенерований штучний інтелект (GenAI) є новою тенденцією 2024 р., що започатковує нову епоху у цифровому ландшафті. Згідно з аналітичними звітами компанії, до 2030 р. доходи від промислового метавсесвіту можуть сягнути 100 млрд доларів США, що значно перевищує корпоративний (до 30 млрд дол. США) та споживчий (50 млрд дол. США) сегменти. Аналітики також вказують на потенційне зростання світових продажів цифрових двійників з 6,5 млрд дол. США у 2021 р. до 125,7 млрд дол. США у 2030 р., що підсилюється використанням доповненої реальності. Є прогнози, що глобальні ринки доповненої реальності аж до 2030 р. зможуть досягти піку капіталізації в 38,6 млрд дол. США, при цьому демонструючи щорічний темп зростання біля 35 % [14].

Міністерство цифрової трансформації України з Громадською спілкою "Віртуальні активи 2030" дослідило "Web3 для України: діалог із засновниками" [14], мета якого полягала в аутентифікації основних чинників, які обмежують розвиток web3-індустрії в Україні. І політики-практики, і науковці, розуміють необхідність розробки державної інформаційної стратегії в умовах глобального інформаційного розвитку. Така стратегія має спрямовуватися взагалі на вирішення двох взаємозалежних завдань. Одним з напрямів інформаційної стратегії нашої країни в умовах міжнародного інформаційного простору має стати заохочення шляхом інтеграції у цей простір в якості повноправного й активного суб'єкта. Важливим напрямом стратегії інформатизації України має стати її бажання зберегти власну самобутність, цивілізаційну і культурну ідентичність у процесі соціально-економічної та політичної модернізації, що має тенденцію до універсалізації. Реалізація передбачених напрямів інформаційної стратегії складає взаємозв'язану проблему, так як з одного боку, поза міжнародним інформаційним простором Україна не може існувати як повноправний суб'єкт глобальних відносин, та з іншого боку, з втрачанням культурної та національної самобутності в процесі глобалізації Україна вже не буде країною за своєю сутністю і духом. Інтеграція України у глобальний інформаційний простір загрожує країні втратою культурної, і національної самобутності, значними соціально-класовими деформаціями, а це є наслідком соціально-економічної модернізації [15].

Важливим кроком на цьому шляху є поява нової економіки, що відображено в монографії Сазонець О.М., Пінчука О.В., Куницького С. О.: "Передумовами переходу до "нової економіки" є такі: лібералізація ринків, посилення мобільності капіталу, глобалізація ринків,

поява цифрового простору як єдиної комунікаційної мережі. При цьому особливість інформаційних продуктів полягає у тому, що зростання прибутковості (феномен зростаючої прибутковості) проявляється в даному випадку більш інтенсивно через структуру витрат, пов'язаних з їх виробництвом, що сприяє появі монополій в інформаційній сфері. В результаті спостерігається явище подвійної модифікації ринку в умовах поширення інформаційних технологій: з одного боку, відбувається монополізація ринку інформаційних технологій, з іншого — зниження цін внаслідок жорсткої конкуренції між монополіями в інформаційній сфері" [16].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічне бачення сталого розвитку України, засноване на забезпеченні національних інтересів і виконанні міжнародних зобов'язань нашої країни стосовно переходу до сталого розвитку, містить в собі:

- трансформацію економічної діяльності;
 - подолання дисбалансів в економічній, екологічній та соціальній сферах;
 - побудову соціально згуртованого, мирного та безпечного суспільства з належним урядуванням та інклюзивними інституціями;
 - перехід на засади "зеленої економіки";
 - повну зайнятість населення;
 - забезпечення партнерської взаємодії державних органів влади, органів місцевого самоврядування, науки, бізнесу, організацій громадянського суспільства та освіти;
 - високий рівень охорони здоров'я, науки та освіти;
 - підтримка довкілля в належному стані, що забезпечуватиме благополуччя теперішнього та майбутніх поколінь, якісне життя;
 - збереження національних культурних цінностей та традицій;
 - децентралізацію та запровадження регіональної політики, що передбачає гармонійне поєднання регіональних і загальнонаціональних інтересів.
- З нашої точки зору перспективним є аналіз і перспективи розвитку космічної галузі в Україні.

Література:

1. Мочерний С.В., Каніщенко Л.О., Устенко О.А. Короткий курс економічної теорії: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2000. 324 с.
2. He, F. Empirical correlation between enterprise technology strategy and enterprise function strategy. International journal of innovation and sustainable development. 2024. № 18. С. 5—6.
3. Annabel Christie, Esther Tippmann. Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. Long range planning. 2024. 57 (1). URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123001176?via%3Dihub&__cf_chl_tk=U8014xFf1eDmMM8Di6xAkFPSycap0sBORk68l-Zl4Mvo-1734084826-1.0.1-1-hr4gKAVLXhRtu0mE4VV6XFh-Bvku7Vt7Z7Z8V96taWT4. (дата звернення 22.12.24).
4. Strategy. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy> (дата звернення 12.12.24)].

5. Сидоренко К. В., Ващенко А. В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 24—27.

6. A; Khaw, KW; (...); Alharbi, RK. The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. International journal of engineering business management. 2022. № 14. P. 167—172.

7. Як поглянути на роль керівників відділів по-новому й отримати від цього профіт. URL: <https://www.promodo.ua/blog/yak-poglyanuti-na-rol-timlidiv-ponovomu> (дата звернення 22.12.2024).

8. Miller-Rosales, C; Miake-Lye, IM. Rodriguez, Pathways for primary care practice adoption of patient engagement strategies. HP. Health services research. 2022. 57 (5), pp. 1087—1093.

9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF/> (дата звернення 01.12.24).

10. Національна економічна стратегія 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#n25> (дата звернення 02.11.24 р.).

11. Проект Закону Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: <https://ips.liga-zakon.net/document/JH6YF00A?an=340> (дата звернення 08.12.24).

12. Енергетична стратегія. URL: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya>. (дата звернення 01.12.24).

13. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynysichen-2024> (дата звернення 03.12.24).

14. Розвиток web3 в Україні. Основні проблеми і способи вирішення — дослідження Мінцифри. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/rozvytok-web-3-v-ukraini-os>, (дата звернення 03.12.34).

15. Проскуріна О. Інформаційна стратегія України в сучасному геополітичному просторі. Політичний менеджмент. 2009. № 3. С. 137—144.

16. Сазонєць О.М. Пінчук О.В., Куницький С. О. Глобальні інформаційні та наукометричні системи науково-технологічного розвитку України. Монографія. Рівне: Волин. обереги, 2015. 188 с.

References:

1. Mochernyj, S.V. Kanischenko, L.O. and Ustenko, O.A. (2000), Korotkyj kurs ekonomichnoi teorii [A short course in economic theory], Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

2. He, F. (2024), "Empirical correlation between enterprise technology strategy and enterprise function strategy", International journal of innovation and sustainable development, vol. 18, pp. 5—6.

3. Christie, A. Tippmann, E. (2024), "Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation", Long range planning, vol. 57 (1),

available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123001176?via%3Dihub&__cf_chl_tk=U8014xFf1eDmMM8Di6xAkFPSycap0s-BORk68IZI4Mvo-1734084826-1.0.1.1-hr4gKAVLXh-Rtu0mE4VV6XFhBvku7Vt7Z7Z8V96taWT4. (Accessed 22.12.24)]

4. Cambridge Dictionary (2024), "Strategy", available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy> (Accessed 12.12.24).

5. Sydorenko, K.V. and Vaschenko, A.V. (2020), "Modern anti-crisis strategies of developed countries of the world", Ekonomichnyj prostir, vol. 159, pp. 24—27.

6. Khaw, KW. and Alharbi, RK. (2022), "The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research", International journal of engineering business management, vol. 14, pp. 167—172.

7. Kashyna, M. (2023), "How to look at the role of department heads in a new way and profit from it", available at: <https://www.promodo.ua/blog/yak-poglyanuti-na-rol-timlidiv-ponovomu> (Accessed 22.12.2024).

8. Miller-Rosales, C. Miake-Lye, I.M. and Rodriguez, H.P. (2022), "Pathways for primary care practice adoption of patient engagement strategies", Health services research, vol. 57 (5), pp. 1087—1093.

9. 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/>) (Accessed 01.12.24).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "National Economic Strategy for the period until 2030", available at: (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>) (Accessed 02.11.24).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2048), Draft Law "Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=340> (Accessed 08.12.24).

12. Ministry of Energy of Ukraine (2022), "Energy Strategy", available at: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya> (Accessed 01.12.24).

13. NISS (2024), "Digital Transformation of the Economy of Ukraine in Conditions of War. January 2024", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynysichen-2024> (Accessed 03.12.24).

14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), "Development of web3 in Ukraine. Main Problems and Solutions — Research by the Ministry of Digital Economy", available at: <https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/rozvytok-web-3-v-ukraini-os> (Accessed 03.12.34).

15. Proskurina, O. (2009), "Information Strategy of Ukraine in the Modern Geopolitical Space", Politychny menedzhment, vol. 3, pp. 137—144.

16. Sazonets, O.M. Pinchuk, O.L. and Kunytskyi, S.O. (2015), Hlobalni informatsiini ta naukometrychni systemy naukovo-tekhnologichnoho rozvytku Ukrainy [Global information and scientometric systems of scientific and technological development of Ukraine], Volynski oberehy, Rivne, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 р.

Ю. А. Романовська,

д. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

Л. В. Смоляр,

студентка кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4027-2107>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.82

РОЛЬ БАНКІВСЬКИХ КРЕДИТІВ У РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ДЕРЖАВИ

Yu. Romanovska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

L. Smoliar,

Student of the Department of Finance, Vinnytsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

THE ROLE OF BANK LOANS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE POST-WAR RECOVERY OF THE COUNTRY

У статті досліджено особливості кредитування малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану та окреслено основні перешкодами, з якими зіштовхується процес кредитування суб'єктів господарювання. Проаналізована динаміку кредитування малого та середнього бізнесу. Здійснено дослідження кредитування малого та середнього бізнесу в розрізі надання кредитів в національній та іноземній валютах. Обґрунтовано коливання протягом досліджуваного періоду 2019–2024 рр. зміни процентних ставок за кредитами для малого та середнього бізнесу. Здійснено аналіз програм підтримки бізнесу, зокрема державних гарантій за кредитами, спеціальних умов для рефінансування та відстрочок, а також стимулів для банківських установ щодо надання позик малим і середнім підприємствам. Окреслено вплив Стратегії розвитку кредитування, представленого Радою з фінансової стабільності, як вагомого важеля для економічного повоєнного відновлення розвитку малого та середнього бізнесу.

Post-war reconstruction of the state is a complex and multifaceted process that requires effective coordination of resources, time and efforts. Small and medium-sized businesses have significant potential for economic recovery. Bank loans are one of the main forms of financing for business, as they allow enterprises to quickly obtain funds for the development of new projects, purchase of equipment, replenishment of working capital and other necessary investments. During the war, the development of lending to small and medium-sized businesses faces numerous obstacles, such as staff shortages, cyberattacks, cash restrictions in crisis regions, risks of non-repayment of loans and others.

Analysis of data for the period 2019–2024 shows fluctuations in the volume of bank lending to small and medium-sized businesses in Ukraine. In 2020, there was a significant reduction in lending, when the total amount decreased to UAH 78,057 million. This can be explained by the negative consequences of the COVID-19 pandemic, which forced small and medium-sized enterprises to reduce their activities. In 2023, there is also a new decrease in lending to UAH 83,793 million. In 2020, against the backdrop of the COVID-19 pandemic, there was a significant decrease in rates: the overall rate fell to 13.4%, with rates on loans in the national currency decreasing to 14.0%, and in foreign currency to 4.9%. This was aimed at supporting enterprises affected by the economic crisis. In 2021, interest rates fell further to 10.2%, a period of economic stabilization after the initial impact of the pandemic. However, in 2022, with the outbreak of full-scale war, rates began to rise again, reaching 12.9% overall. The hostilities led to significant economic instability, which led to increased risks and higher costs of loans for businesses. In 2023, interest rates rose sharply to 18.9%, with local currency rates rising to 19.0% and foreign currency rates to 6.2%. This reflects the worsening economic situation due to the prolonged military conflict.

Thus, the state plays an important role in stimulating banks to finance businesses by implementing loan guarantee programs, subsidizing interest rates, and creating specialized entrepreneurship support funds. In addition, international donors and financial organizations provide additional resources to support business lending in the affected regions. Business lending contributes not only to economic growth, but also to social stability.

Ключові слова: кредитування, малий та середній бізнес, відновлення, підтримка.
Key words: lending, small and medium-sized enterprises, recovery, support.

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

Повоєнне відновлення держави є складним і багатогранним процесом, який потребує ефективної координації ресурсів, часу та зусиль. Одним із ключових елементів цього процесу є розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ), який традиційно виступає драйвером економічного зростання, створення робочих місць та інновацій. У цьому контексті банківські кредити відіграють важливу роль, забезпечуючи фінансові ресурси, необхідні для відновлення, масштабування та адаптації бізнесу до нових умов. Банківські кредити виступають основним джерелом фінансування для малого та середнього бізнесу; однак умови їх отримання залишаються складними через високі процентні ставки, недостатні гарантії та суворі вимоги до позичальників. Нестача доступу до фінансових ресурсів значно уповільнює відновлення бізнесу, що, в свою чергу, негативно позначається на загальному процесі економічної реконструкції країни.

Таким чином, проблема полягає в необхідності розробки та впровадження більш ефективних механізмів кредитування, здатних забезпечити малим і середнім підприємствам доступ до необхідних фінансових ресурсів на вигідних умовах. Це, безумовно, сприятиме стабільному економічному відновленню держави, підвищуючи її стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблеми кредитування бізнесу та галузей економіки України привертає увагу багатьох вітчизняних науковців, серед яких слід виділити В. Диканя, Н. Фролову, О. Крилову, О. Федорову, Г. Алексіна, І. Мурашківської, О. Лобко, М. Крупка, Д. Ванькович, М. Кульчицький та інших [1–3]. Їхні роботи охоплюють широкий спектр аспектів цієї теми, включаючи аналіз стану кредитування під час пандемії COVID-19, напрями та інструменти державної підтримки, а також роль банківського кредитування в розвитку підприємництва в повоєнному відновленні держави. Результати їхніх досліджень сприяють глибшому розумінню сучасних викликів і можливостей, пов'язаних з фінансуванням МСБ, та пропонують шляхи для оптимізації кредитних умов, покращення доступу до фінансових ресурсів та забезпечення стабільності економічного середовища країни. Попри значний обсяг досліджень, у сучасних роботах з кредитування малого та середнього бізнесу в Україні залишається кілька невирішених питань. Зокрема, недостатньо уваги приділяється напрямам дослідження кредитування як стимулятора розвитку суб'єктів господарювання у повоєнний період. Важливими залишаються питання, пов'язані з обґрунтуванням ролі держави в кредитуванні малого та середнього бізнесу України. Це свідчить про необхідність подальших досліджень, які зможуть внести вклад у розробку більш адаптив-

Таблиця 1. Динаміка кредитування малого та середнього бізнесу банків України за 2019–2024 роки, млн грн

Період	Усього	у тому числі за валютами		у тому числі за розміром суб'єкта					
				суб'єкти середнього підприємництва			суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємництва)		
		національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта	усього	національна валюта	іноземна валюта
2019	104943	75614	29328	15655	8797	6859	22880	12162	10718
2020	78057	56868	21189	16068	9377	6691	15306	9667	5369
2021	110776	67865	42911	39757	21511	18247	18035	7972	10063
2022	109275	79117	30158	46270	31375	14894	5710	4840	870
2023	83793	61762	22031	34112	19167	14944	15132	14252	880
2024 до серпня	103835	95319	8516	34184	32561	1624	13755	10870	2885

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7–8].

них і ефективних підходів до кредитування малого та середнього бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження ролі банківських кредитів у розвитку малого та середнього бізнесу в умовах повоєнного відновлення економіки України; аналіз кредитування бізнесу в розрізі коливання відсоткових ставок та виду валюти, а також виявлення ключових викликів, що виникають під час кредитування в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Малий та середній бізнес має значний потенціал для відновлення економіки. По-перше, МСБ здатний швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, що є критично важливим у післявоєнний період. По-друге, такі підприємства створюють нові робочі місця, сприяючи зниженню рівня безробіття серед населення, яке постраждало від війни. По-третє, МСБ часто діє на локальному рівні, що дозволяє підтримувати економіку громад та забезпечувати базові потреби населення у продуктах, послугах і сервісах. Суб'єкти МСБ генерують до 60% ВВП, створюють близько 7 млн робочих місць і забезпечують майже 40% податкових надходжень, що робить цей сектор невід'ємною складовою економічного відродження держави [1].

У цьому контексті банківська система виступає важливим партнером для підприємств, пропонуючи доступ до фінансових ресурсів, необхідних для запуску та розширення бізнесу. Банківські кредити є однією з основних форм фінансування для МСБ, оскільки дозволяють підприємствам швидко отримати кошти на розвиток нових проєктів, закупівлю обладнання, поповнення оборотного капіталу та інші необхідні інвестиції. Особливо важливою ця підтримка стає у повоєнний період, коли бізнес стикається з новими викликами, починаючи від відновлення пошкодженої інфраструктури і закінчуючи адаптацією до нових економічних реалій та умов функціонування.

Під час війни розвиток кредитування малого та середнього бізнесу стикається з численними перешкодами, які зумовлені загальною економічною нестабільніс-

тю та специфічними викликами. На основі аналізу негативних чинників можна виділити наступні аспекти:

1. Кадровий дефіцит. Відтік робочої сили, викликаний міграцією через воєнні дії, суттєво ускладнює функціонування бізнесу. Це позначається і на банківському секторі, який відчуває нестачу кваліфікованих працівників для оцінки ризиків та супроводу кредитних програм.

2. Кібератаки як виклик для безпеки. Робота з фінансовими установами демонструє, що кіберзагрози значно обмежують здатність банків обслуговувати клієнтів. Постійна загроза атак змушує банки впроваджувати жорсткіші обмеження, що сповільнює кредитування бізнесу.

3. Готівкові обмеження в кризових регіонах. Підприємці в регіонах, де відбуваються бойові дії, часто стикаються із проблемами доступу до готівкових коштів. Це унеможливорює виконання фінансових зобов'язань та знижує довіру до банківської системи.

4. Юридичні та фінансові бар'єри. Неодноразово траплялися випадки, коли блокування рахунків підприємств у зв'язку з арештами або іншими юридичними заходами робило неможливим використання кредитних коштів. Така ситуація демотивує бізнес шукати фінансування через банки.

5. Ризики неповернення кредитів. Значне зниження платоспроможності підприємств та їхніх клієнтів призводить до зростання частки проблемних кредитів. Це змушує банки ставати обережнішими у видачі нових позик, особливо малим підприємствам, які найчастіше є уразливими до фінансових криз.

Таким чином, війна створює складне середовище для розвитку кредитування, однак досвід доводить, що за умов правильної підтримки банківського сектору (наприклад, державних гарантій чи спеціальних програм для малого бізнесу), ці перешкоди можна частково подолати. Це критично важливо для відновлення економіки в повоєнний період, оскільки малий і середній бізнес є основою стабільності та зростання держави.

Разом з тим, роль банків полягає не лише в наданні фінансування, але й у розробці гнучких підходів до кредитування, що враховують особливості повоєнної економіки. Це можуть бути довгострокові кредити з пільговими умовами, програми підтримки стартапів або інвестиційні кредити для відновлення пошкоджених під-

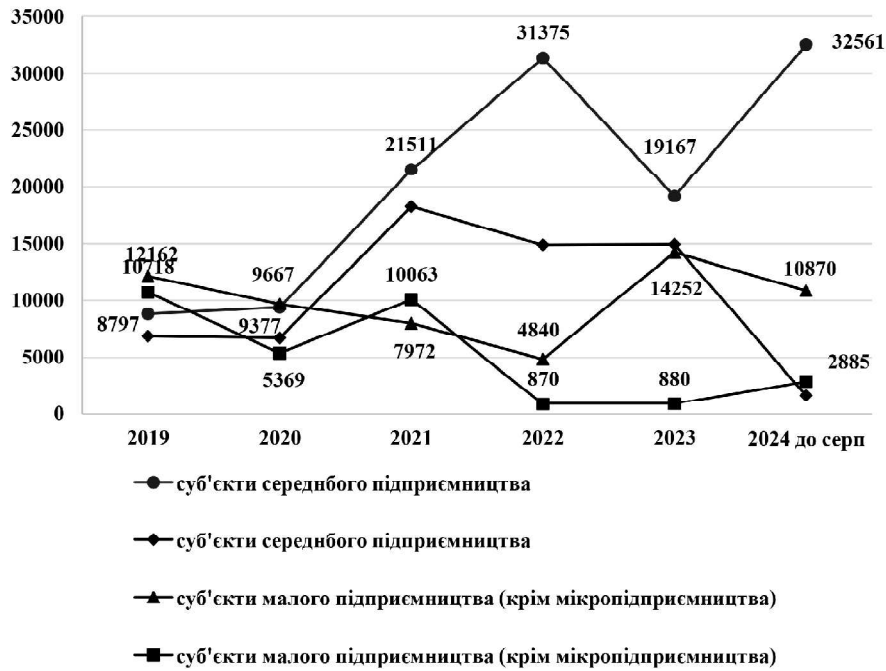


Рис. 1. Кредитування малого та середнього бізнесу банків України в національній та іноземній валюті за 2019–2024 роки, млн грн

Джерело: сформовано на основі [7–8].

приємств. Також важливим є створення механізмів гнучкого реструктурування існуючих зобов'язань, які дозволять бізнесу стабілізуватися та поступово відновити свою платоспроможність.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на економічний розвиток країн світу, а наступні роки стали важким випробуванням для бізнесу, який змушений був звертатися до банків для кредитування своїх капітальних потреб. Однак, аналіз динаміки банківського кредитування МСБ в Україні вказує, що з 2019 по 2024 роки спостерігається нестабільна тенденція в цьому сегменті, яка пов'язана не лише з пандемією, але й з повномасштабною війною, що почалася у 2022 році (табл. 1).

Аналіз даних за період 2019–2024 років свідчить про коливання обсягів банківського кредитування малого та середнього бізнесу в Україні. У 2019 році загальний обсяг кредитів становив 104 943 млн грн, з яких 75 614 млн грн були надані в національній валюті та 29 328 млн грн в іноземній валюті. У 2020 році спостерігалось значне скорочення кредитування, коли загальна сума зменшилася до 78 057 млн грн. Це можна пояснити негативними наслідками пандемії COVID-19, що змусила малі та середні підприємства скоротити свою діяльність.

Однак у 2021 році відбулося помітне відновлення, і загальний обсяг кредитів зріс до 110 776 млн грн, що свідчить про стабілізацію фінансової ситуації. У наступні роки кредитування продовжувало коливатися, зокрема в 2023 році спостерігалось нове зниження до 83 793 млн грн, а у 2024 році (дані до серпня) загальний обсяг кредитування становив 103 835 млн грн.

Зменшення кредитування в іноземній валюті в останні роки може свідчити про більшу залежність підприємств від національної валюти або зміну кредитної політики банків щодо валюти кредитів.

Важливим аспектом аналізу кредитування малого та середнього бізнесу є розгляд надання кредитів в розрізі національної та іноземної валюти (рис. 1).

Кредити в національній валюті менш ризиковані для бізнесу, оскільки виключають валютні коливання та ризик девальвації, забезпечуючи стабільність у періоди економічної нестабільності. Водночас кредити в іноземній валюті можуть бути вигіднішими через нижчі відсоткові ставки, що особливо приваблює підприємства-експортери. Однак такі позики супроводжуються валютними ризиками, які можуть ускладнити обслуговування боргів при різких змінах обмінного курсу.

Необхідним елементом дослідження кредитування малого та середнього бізнесу є глибокий аналіз динаміки відсоткових ставок за кредитами, оскільки саме вартість позики є ключовим фактором, що визначає доступність фінансових ресурсів для підприємств. Відсоткова ставка виступає як індикатор вартості залучення капіталу, і її зміни безпосередньо впливають на здатність бізнесу отримувати фінансування для підтримки своєї діяльності, інвестування в розвиток чи відновлення після криз. Підвищення ставок може суттєво обмежити можливості МСБ у залученні кредитів, тоді як зниження робить позики більш привабливими і доступними, що, своєю чергою, може стимулювати економічне зростання.

Аналізуючи дані таблиці, можна простежити зміну процентних ставок за кредитами для малого та середнього бізнесу за період 2019–2024 років.

У 2019 році загальна процентна ставка за кредитами становила 16.9%, з яких кредити в національній валюті мали ставку 18.1%, а в іноземній валюті — 6.5%. Для середніх підприємств ставка становила 19.3%, а для малих — 17.3%. Вищі ставки за кредитами в націо-

Таблиця 2. Середні відсоткові ставки за кредитами малого та середнього бізнесу банками України за 2019—2024 роки, %

Період	Процентна ставка усього	У тому числі за валютами		у тому числі за розміром суб'єкта					
				суб'єкти середнього підприємництва			суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємництва)		
		національна валюта	іноземна валюта	усього	у тому числі		усього	у тому числі	
					національна валюта	іноземна валюта		національна валюта	іноземна валюта
2019	16.9	18.1	6.5	19.3	20.7	11.6	17.3	18.7	8.4
2020	13.4	14.0	4.9	13.3	14.4	5.5	9.8	10.1	7.0
2021	10.2	10.5	4.8	10.8	11.8	3.9	9.4	9.6	6.3
2022	12.9	13.0	5.5	14.8	14.9	3.7	15.6	15.7	5.3
2023	18.9	19.0	6.2	19.9	20.3	6.0	17.8	17.9	5.4
2024 до серп	16.9	17.0	7.0	20.9	21.0	7.7	16.2	16.4	5.7

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7—8].

нальній валюті пояснюються ризиками інфляції та девальвації гривні, тоді як кредити в іноземній валюті пропонувалися під нижчі відсотки, але несли валютні ризики (рис. 2).

У 2020 році, на тлі пандемії COVID-19, відбулося суттєве зниження ставок: загальна ставка впала до 13.4%, причому ставки за кредитами в національній валюті знизилися до 14.0%, а в іноземній до 4.9%. Це було спрямовано на підтримку підприємств, які постраждали від економічної кризи. Ставки для середніх підприємств знизилися до 13.3%, а для малих — до 9.8%.

У 2021 році спостерігалось подальше зниження процентних ставок до 10.2%, з незначним зменшенням як для національної валюти (10.5%), так і для іноземної (4.8%). Це був період економічної стабілізації після першого удару пандемії. Відповідно, ставки для середніх підприємств становили 10.8%, а для малих — 9.4%.

Проте у 2022 році, з початком повномасштабної війни, ставки знову почали зростати, досягнувши 12.9% загалом. Кредити в національній валюті піднялися до 13.0%, а в іноземній валюті — до 5.5%. Військові дії призвели до значної економічної нестабільності, що

обумовило зростання ризиків та підвищення вартості кредитів для МСБ. Ставки для середніх підприємств досягли 14.8%, а для малих — 15.6%.

У 2023 році процентні ставки різко зросли до 18.9%, при цьому ставки за національною валютою піднялися до 19.0%, а за іноземною — до 6.2%. Це відображає погіршення економічної ситуації через тривалий військовий конфлікт. Для середніх підприємств ставка досягла 19.9%, а для малих — 17.8%.

Станом на серпень 2024 року спостерігається деяке зниження загальної процентної ставки до 16.9%. Кредити в національній валюті мають ставку 17.0%, а в іноземній — 7.0%. Для середніх підприємств ставки залишаються на рівні 20.9%, а для малих — 16.2%, що свідчить про поступове відновлення економіки, проте високі ризики все ще зберігаються.

Враховуючи виклики, пов'язані з високими процентними ставками за комерційними кредитами, уряд України розробив спеціальну програму для підтримки малого та середнього бізнесу. Ця програма надає можливість підприємцям отримати кредити на вигідних умовах із зниженою відсотковою ставкою, що залежить від ряду критеріїв, включаючи обсяг доходу компанії та

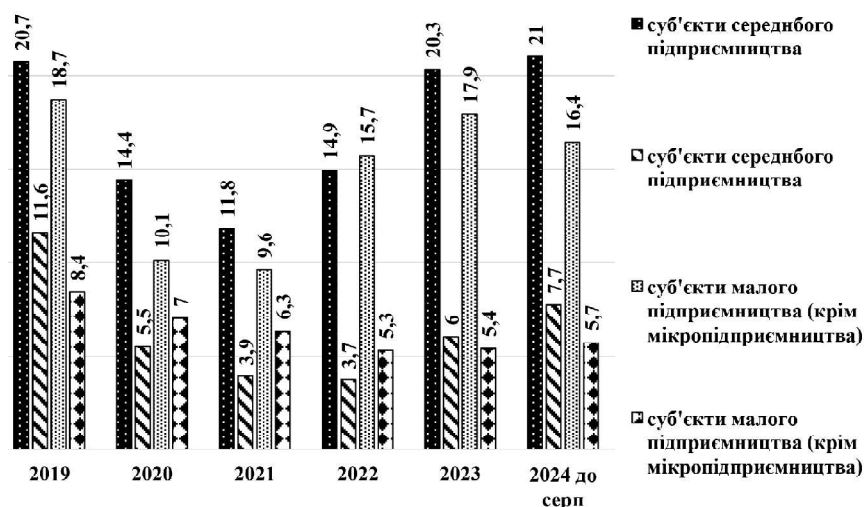


Рис. 2. Динаміка відсоткових ставок за кредитами малого та середнього бізнесу банками України, в національній та іноземній валюті за 2019—2024 роки, %

Джерело: сформовано на основі [7—8].

кількість робочих місць, створених підприємством [8—9].

Незважаючи на привабливість програми, підприємці зіштовхуються з певними труднощами при її використанні. Зокрема, за даними опитувань, 22% представників бізнесу повідомляють про адміністративні перешкоди та складнощі в процесі отримання кредитів. Бюрократичні процедури і затримки у прийнятті рішень знижують ефективність програми та обмежують доступ бізнесів до необхідних ресурсів [8—9].

Станом на 28 жовтня 2024 року, за тиждень у межах "Доступні кредити 5-7-9%" українські підприємці отримали 511 пільгових кредитів на загальну суму 2,4 мільярда гривень. Лідируючі позиції за обсягами укладених кредитних договорів займають Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Київська, Харківська, Вінницька, Полтавська області та місто Київ [9].

Це свідчить про стабільний попит на пільгові кредитні продукти серед малого та середнього бізнесу, який прагне використовувати доступні ресурси для розвитку та розширення своєї діяльності, незважаючи на високий рівень ризиків.

Стратегія розвитку кредитування (2024 рік), яка була представлена Радою з фінансової стабільності, має вагомe значення для економічного відновлення України після війни [10]. Особливий акцент зроблено на підтримці малого та середнього бізнесу, який є критично важливим для забезпечення робочих місць, стабільності громад і відновлення економіки загалом. Так, одним із ключових напрямків стратегії є створення умов для доступності кредитів для підприємств. Це включає зниження кредитних ризиків через впровадження механізмів державних гарантій, субсидювання відсоткових ставок та проектного фінансування. Особливо важливим є акцент на підтримці бізнесів, що працюють у регіонах стійкості, які постраждали від бойових дій, але мають потенціал для відновлення.

Документ також пропонує розширення фінансових інструментів, таких як торговий факторинг, фінансовий лізинг і програми підтримки стартапів. Ці інструменти дозволять МСБ отримувати фінансування для розширення, модернізації та запуску нових проєктів, що є важливим у контексті відбудови критичної інфраструктури та забезпечення економічного зростання.

Запровадження цифрових рішень та розвиток кредитних історій через бюро кредитних історій також є важливими аспектами. Це сприятиме зменшенню інформаційної асиметрії між банками та підприємцями, що дозволить більш ефективно оцінювати кредитоспроможність бізнесів та знижувати ризики неповернення позик.

Підтримка МСБ через кредитування сприяє не лише економічному, а й соціальному відновленню. Створення нових робочих місць, особливо для внутрішньо переміщених осіб та мешканців регіонів стійкості, сприяє зниженню соціальної напруги та підвищенню якості життя. Крім того, розвиток місцевих підприємств забезпечує громадам доступ до необхідних товарів і послуг.

Реалізація цієї стратегії здатна стати фундаментом для повоєнного відновлення економіки України. Вона не лише розширює можливості для фінансування малого та середнього бізнесу, а й сприяє стабіль-

ності банківської системи, розвитку інновацій та підвищенню соціальної згуртованості. Ефективна реалізація програми дозволить Україні зробити важливий крок на шляху до економічної стійкості та сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на потенційну користь, банківське кредитування у повоєнний період стикається з низкою викликів. По-перше, фінансові установи часто обережно ставляться до видачі кредитів через високий рівень ризиків, пов'язаних із нестабільною економічною ситуацією. По-друге, підприємці можуть стикатися з високими відсотковими ставками або недостатністю заставного майна для отримання кредитів.

Держава відіграє важливу роль у стимулюванні банків до фінансування МСБ шляхом впровадження програм гарантування кредитів, субсидювання відсоткових ставок та створення спеціалізованих фондів підтримки підприємництва. Крім того, міжнародні донори та фінансові організації надають додаткові ресурси для підтримки кредитування бізнесу у постраждалих регіонах. Кредитування МСБ сприяє не лише економічному зростанню, але й соціальній стабільності. Завдяки доступу до фінансових ресурсів, підприємці можуть забезпечувати роботою внутрішньо переміщених осіб, які втратили засоби до існування через війну. Це також сприяє інтеграції таких осіб у нові громади, підвищуючи рівень соціальної згуртованості. Банківські кредити також підтримують розвиток підприємств, що працюють у сферах критичної інфраструктури, таких як енергетика, транспорт і житлове будівництво. Це забезпечує стійкість економіки та її готовність до подальших викликів.

Розвиток малого та середнього бізнесу у повоєнному відновленні держави неможливий без належного фінансування, яке забезпечують банківські кредити. Вони є важливим інструментом для відновлення інфраструктури, створення робочих місць, стимулювання інновацій та підтримки соціальної стабільності. Держава, банки та міжнародні партнери повинні спільно працювати над створенням сприятливих умов для кредитування МСБ, що стане запорукою стійкого економічного відновлення та процвітання країни.

Крім того, в умовах зростаючих ризиків необхідно запровадити нові фінансові інструменти, що враховують непередбачуваність ринку. Розвиток ринку капіталу та впровадження інструментів, які знижують ризик невизначеності, сприятимуть залученню інвестицій з приватного сектора та зміцненню стійкості українських МСП в умовах кризи.

Література:

- Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата звернення: 22.11.2024).
- Крилова О. В., Федорова О. Г., Ісаєв І. С., Сухов Р. В. Місце банківської системи України у післявоєнній відбудові країни. Економічний вісник. 2023. № 4. С. 139—147.

3. Алексін Г. Стейкхолдерський підхід до повоєнного відновлення економіки України. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 26—27 квітня 2023 р. С. 157-158. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf> (дата звернення: 04.01.2025).

4. Мурашківська І., Лобко О. Система банківського кредитування домогосподарств: сутність та особливості функціонування в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2 (27). С. 289—305.

5. Крупка М.І., Ванькович Д.В., Кульчицький М.І. Банківське кредитування пріоритетних галузей економіки в механізмі реалізації фінансової політики України. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3557> (дата звернення: 03.01.2025).

6. Романовська Ю., Складанюк М. Діджиталізація банківського сектору в умовах пандемії. Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1120> (дата звернення: 02.01.2025).

7. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms> (дата звернення: 22.11.2024).

8. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/novi_mozhливosti_derzhavnikh_program_dostupni_kredit_5-7-9_ta_dostupnii_finance_sovii_lizing_5-7-9-3436 (дата звернення: 22.11.2024).

9. Колесніченко О. "Доступні кредити 5-7-9%": скільки грошей отримали підприємці за останній тиждень — Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн — Головний діловий портал Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/dostupni-kredit-5-7-9-skilki-grosei-otrimali-pidприємci-za-ostannii-tizden-437932/> (дата звернення: 24.11.2024).

10. Стратегія з розвитку кредитування. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf (дата звернення: 02.01.2025).

References:

1. Dykan, V. and Frolova, N. (2022), "Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.

2. Krylova, O. V., Fedorova, O. G., Isaev, I. S. and Sukhov, R. V. (2023), "The place of the banking system of Ukraine in the post-war reconstruction of the country", *Ekonomichnyi visnyk*, vol. 4, pp. 139—147.

3. Aleksin, G. (2023), "Stakeholder approach to the post-war recovery of the economy of Ukraine", *Hlobalizatsijni vyklyky: uriaduvannia majbutn'oho. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Globalization challenges: governance of the future. Materials of the International Scientific and Practical Conference]*, Kyiv, Ukraine, 26—27 april, pp. 157—158, Available at: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf> (Accessed 4 January 2025).

4. Murashkovska, I. and Lobko, O. (2023), "The system of bank lending to households: the essence and features of functioning in the conditions of the digital economy", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2 (27), pp. 289—305.

5. Krupka, M.I., Vankovych, D.V. and Kulchytskyi, M.I. (2024), "Bank lending to priority sectors of the economy in the mechanism of implementing the financial policy of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3557> (Accessed 3 January 2025).

6. Romanovska, Yu. and Skladaniuk, M. (2022), "Digitalization of the banking sector in the context of a pandemic", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 36, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1120> (Accessed 2 January 2025).

7. National Bank of Ukraine (2024), "Financial sector statistics", Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms> (Accessed 22 November 2024).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2024), Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/novi_mozhливosti_derzhavnikh_program_dostupni_kredit_5-7-9_ta_dostupnii_finance_sovii_lizing_5-7-9-3436 (Accessed 22 November 2024).

9. Kolesnichenko, O. (2024), "Affordable loans 5-7-9%": how much money did entrepreneurs receive in the last week", *Delo.ua*. Latest news of Ukraine and the world online, Available at: <https://delo.ua/business/dostupni-kredit-5-7-9-skilki-grosei-otrimali-pidприємci-za-ostannii-tizden-437932/> (Accessed 24 November 2024).

10. National Bank of Ukraine (2024), "Strategy for the development of lending", Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf (Accessed 2 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

І. А. Волкова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри права та економіко-фінансової безпеки,
ЗВО "Академія рекреаційних технологій та права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5633-1866>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.89

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Volkova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Law and Economic and Financial Security,
Higher Educational Institution "Academy of Recreational Technologies and Law"

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEMS FOR AN ENTERPRISE

У статті сформувано концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством. Автором описано сутність банкрутства та фінансового феномену. Проведено синтез поглядів на сутність поняття "антикризове управління" вчених-економістів. З теоретичної точки зору визначено, що антикризове управління є злагодженою функціональною системою. Автором визначено основні елементи системи антикризового управління та визначено основні цілі її здійснення. Автором визначено основні елементи антикризового управління та визначено основні цілі її здійснення. Описано роль нормативно-правового та методичного забезпечення як складової системи антикризового управління підприємства. Особливу увагу у реалізації превентивної функції відводиться автором фінансовому аналізу, що є особливою прогнозування банкрутства. Автором сформовано визначення антикризового фінансового управління як комплекс постійно діючих специфічних методів та прийомів, які є складовими процесу управління та націлені на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми суб'єктів економічної діяльності.

The article forms the conceptual foundations of the formation of anti-crisis management systems for an enterprise. The author describes the essence of bankruptcy and the financial phenomenon. A synthesis of views on the essence of the concept of "anti-crisis management" by economists is carried out. From a theoretical point of view, it is determined that anti-crisis management is a coherent functional system. The author defines the main elements of the anti-crisis management system and defines the main goals of its implementation. The author defines the main elements of anti-crisis management and defines the main goals of its implementation. The role of regulatory and methodological support as a component of the anti-crisis management system of an enterprise is described. In implementing the preventive function, the author pays special attention to financial analysis, which is a special form of bankruptcy forecasting. The author defines anti-crisis financial management as a complex of constantly operating specific methods and techniques that are components of the management process and are aimed at preventing, preventing, overcoming the financial crisis and eliminating its consequences using the entire potential of the financial subsystem of economic entities.

The main components of anti-crisis financial management are identified. The author focuses special attention on the policy of anti-crisis management. The task of avoiding a crisis at the enterprise in order to enter the trajectory of further economic development is identified. The system for assessing the effectiveness of anti-crisis management has been studied and its main criteria have been identified.

The feasibility of using an anti-crisis management system to prevent bankruptcy and implement remedial measures is substantiated.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, діагностика, система антикризового управління, фінансове управління, фінансовий аналіз.

Key words: crisis management, bankruptcy, diagnostics, crisis management system, financial management, financial analysis.

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

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не давати прибуток або зазнавати збитки. Це короткострокові ситуації, але вони можуть набувати затяжного характеру і закінчуватися банкрутством підприємства.

Сьогодні в Україні для багатьох підприємств особливої актуальності та важливості набуває прогнозування фінансового стану, розробка і прийняття програми антикризового управління при ймовірності банкрутства. Вирішення цього завдання дозволяє виявити внутрішні проблеми підприємства та вжити заходів щодо недопущення зростання ризику зриву платежів по зобов'язаннях, припинення будь-яких виплат, зменшення обсягів реалізації і зрештою зростання ризику банкрутства.

Розвиток теорії антикризового управління в Україні

розпочався в умовах транзитивної економіки у зв'язку з необхідністю забезпечення сталого розвитку господарських систем різного рівня (промислових підприємств, галузей, комплексів і т.п.). Сьогодні антикризове управління є одним з найбільш активно використовуваних видів менеджменту, затребуваний часом і сучасним станом більшості вітчизняних підприємств.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню методології формування системи антикризового управління присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені, зокрема: О. В. Василенко, А. Градов, Е. П. Жарковська, Р. Келер, Е. М. Коротков, В. Г. Кошкін, С. Крейтмер, Л. О. Лігоненко, Е. О. Уткін, А. Д. Чернявський, Шершньова та ін. З-поміж зарубіжних дослідників, заслуговують на увагу наукові праці Е. Альтмана, У. Бівера, К. Беєрмана, Л. Келлера, Т. Клебанової, Е. Короткова, М. Міллера, С. Рамазанова, Г. Спрінгейта та багатьох ін.

Таблиця 1. Погляди вчених-економістів на суть антикризового управління

Автор	Трактування антикризового управління
В. О. Василенко	Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.
Л. О. Лігоненко	Антикризове фінансове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
О. О. Терещенко	Антикризове фінансове управління – це, по-перше, комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи (системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками, впровадження системи попереджувальних заходів); по-друге, система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 22—23; 6, с. 88; 9, с. 15].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є формування концептуальних основ формування систем антикризового управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова криза — фаза розбалансованості діяльності підприємства, яка характеризується обмеженими можливостями впливу на його фінансові відносини. Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності та ліквідності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Універсальних методик попередження глобальних кризових явищ, а також функціонування підприємства в цей період без істотних затрат не існує, але є досвід попередніх криз, що дозволяє оцінити доцільність механізму антикризового управління на підприємстві в цілому.

Антикризове управління — система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову

кризу і уникнути банкрутства [3, с. 216].

Термін "антикризове управління" набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття "антикризове управління" [8, с. 53] узагальнено у табл. 1.

Теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством досить детально описані у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Багато в чому точки зору авторів збігаються, однак відмінними залишаються їх

підходи до елементів, що формують систему антикризового управління та взаємозв'язків між ними. Так, Лігненко Л. О. виділяє такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [6, с. 88].

Дещо інший підхід пропонує Гук О. В., виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [3, с. 39].

Система антикризового управління підприємством визначена як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1). Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління [1].

Елементи системи антикризового управління доцільно впроваджувати як на підприємствах, які є благополучними і функціонують успішно з метою профілактики та недопущення кризи, так і на тих, які опинилися в кризі з метою їх оздоровлення.

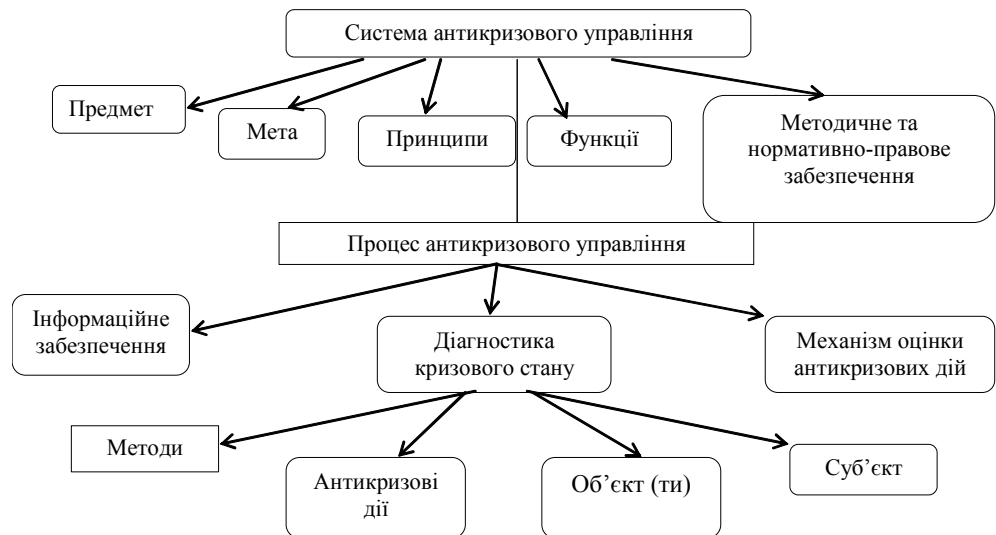


Рис. 1. Елементи системи антикризового управління

Джерело: узагальнено та сформовано на основі [4, с. 42].

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Предмет антикризового управління Шершньова З.Є., трактує як усі можливі та реальні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

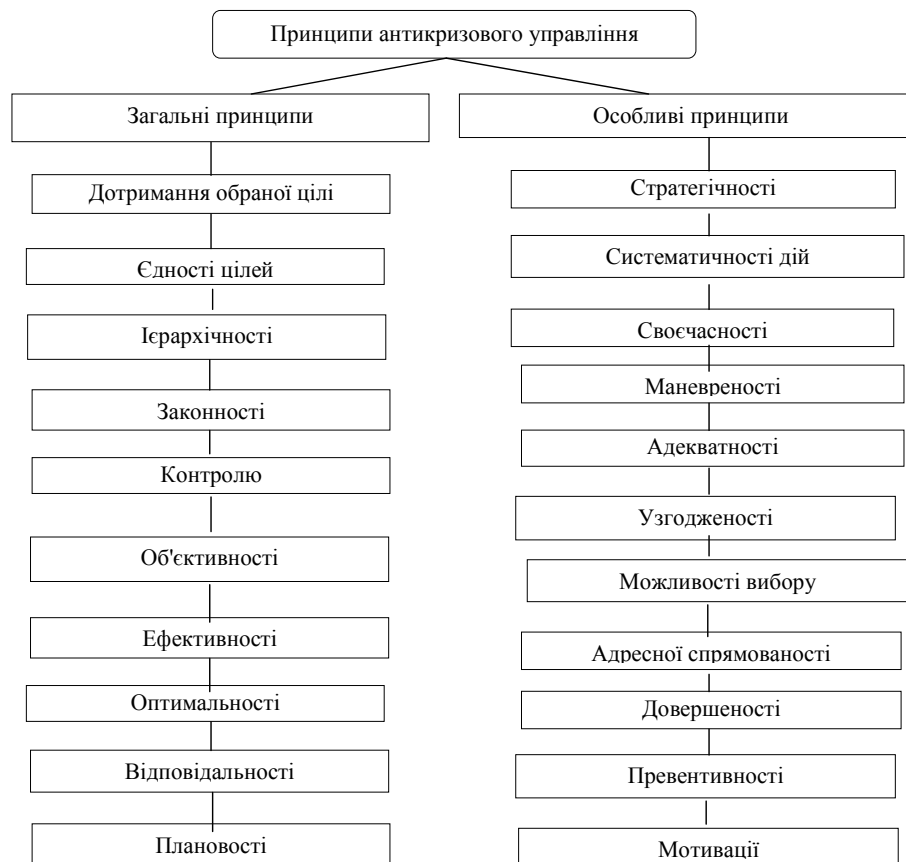


Рис. 2. Принципи антикризового управління

Джерело: узагальнено та сформовано на основі [3, с. 120].

ства і призводити до настання та розвитку кризи [10, с. 223].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю.

Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних (рис. 2).

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно-правове забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [7].

Роль нормативно-правового та методичного забезпечення, як складової системи антикризового управління підприємством зводиться до наступного: врегулювання відносин між підприємством-боржником та кредитором; захист інтересів кредиторів, акціонерів та працівників в умовах можливого банкрутства суб'єкта господарювання [3, с. 120]; своєчасне виявлення та попередження загрози банкрутства; фінансове оздоровлення та збереження перспективних суб'єктів господарювання; очищення ринку від нерентабельних, неконкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

Основою системи антикризового управління підприємством є процес антикризового управління, який складається із сукупності послідовних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення його мети та цілей. Невід'ємними елементами процесу антикризового управління є інформаційне забезпечення та діагностика стану розвитку підприємства на основі яких, визначаються об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання антикризового управління, обираються конкретні методи антикризового управління та здійснюється їх практична реалізація. У свою чергу, однією із основних складових процесу антикризового управління є механізм оцінки успішності антикризових дій.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [7, с. 239].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий дирек-

тор), функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [7, с. 240].

Підсистемою антикризового управління є антикризове фінансове управління, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи.

Функціонування суб'єктів господарювання забезпечується організацією їх взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємодії структурних підрозділів між собою. Фінансові відносини, що виникають в процесі такої взаємодії, об'єктивно провокують ризики, як результат не співпадання інтересів сторін. Їх усунення чи мінімізація потребує розробки та реалізації дієвого механізму антикризового фінансового управління [1, с. 47].

Антикризове фінансове управління суб'єктів економічної діяльності визначається як комплекс постійно діючих специфічних методів та прийомів, які є складовими процесу управління та націлені на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми суб'єктів економічної діяльності.

Антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення низки завдань [7, с. 442]:

- своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи;

- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства.

Діяльність з антикризового управління фінансами включає планування, реалізацію і контроль фінансових цілей, розроблення стратегій та заходів, спрямовані на попередження чи виведення підприємства з кризи.

Основою метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству. Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає [5, с. 96]:

- 1) періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;

- 2) визначення масштабів кризового стану підприємства;

- 3) вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;

- 4) формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства;

- 5) запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;

- 6) вибір ефективних форм санації;

- 7) фінансове забезпечення ліквідаційних процедур за умови банкрутства підприємства.

Отже, вирішення завдання уникнення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень.

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, антикризове фінансове управління це — система принципів та методів управління фінансами підприємства, спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі настання, виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку. Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, що покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Література:

1. Благун І. Проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємств в економіці України. Економіст. 2004. № 9. С. 46—49.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Гук О. В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 37—431.
4. Долінський Л. Б., Пустовгар С. А., Долінський Л. Б. Визначення рівнів фінансових показників для запобігання неплатоспроможності підприємств металургійної галузі. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 2. С. 40—47.

5. Ляшенко Г. Банкрутство в системі державного регулювання. Економічний простір. — 2008. — № 2. — С. 94—97.

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

7. Назаренко С. А., Носань Н. С. Санація підприємства як комплексна процедура його оздоровлення: сутність та підходи до трактування. Економічний форум. 2018. № 2. С. 238—242.

8. Скворцов Н.Н. Как предотвратить банкротство предприятия? От выживания к процветанию. Київ: Будівельник, 2005. 143 с.

9. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.

10. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

References

1. Blahun, I. (2004), "Problems of insolvency and bankruptcy of enterprises in the economy of Ukraine", *Economist*, vol. 9, pp. 46—49.
2. Vasilenko, V.O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], *Tsentr navchal'noi literatury*, Kyiv, Ukraine.
3. Huk, O.V. (2009), "Elements of the system for preventing bankruptcy of machine-building enterprises", *Visnyk NU "L'vivs'ka politekhnika"*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 647, pp. 37—431.
4. Dolins'kyj, L.B. Pustovhar, S.A. and Dolins'kyj, L.B. (2017), "The importance of equal financial indicators to avoid insolvency of metallurgical industry", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 2, pp. 40—47.
5. Liashenko, H. (2008), "Bankruptcy in the system of sovereign regulation", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 2, pp. 94—97.
6. Lihonenko, L.O. (2001), *Antrykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools], *Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t*, Kyiv, Ukraine.
7. Nazarenko, S.A. and Nosan', N.S. (2018), "Sanitation of an enterprise as a comprehensive procedure for its recovery: essence and approach to interpretation", *Ekonomicznyj forum*, vol. 2, pp. 238—242.
8. Skvortsov, N.N. (2005), *Kak predotvratyt' bankrotstvo predpriyatiya? Ot vyzhyvaniya k protsvetaniyu* [How to prevent bankruptcy of an enterprise? From surviving to thriving], *Budiveln'nyk*, Kyiv, Ukraine.
9. Tereschenko, O.O. (2004), *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises], *KNEU*, Kyiv, Ukraine.
10. Shershn'ova, Z.Ye. Bahats'kyj, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], *KNEU*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2025 р.

Р. В. Коробка,
к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів та природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8878-0153>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.94

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ДІОКСИДУ ТИТАНУ В УКРАЇНІ

R. Korobka,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ECOLOGICAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT
FOR TITANIUM DIOXIDE PRODUCTION IN UKRAINE

Встановлено, що розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу сектору нових високотехнологічних виробництв у світовому масштабі зумовило зростання глобального попиту на високоліквідні види мінеральної сировини, що призвело до диверсифікації сфери надрокористування, зокрема за рахунок масштабування індустрії видобутку титанових руд. Обґрунтовано, що одним з найбільш інвестиційно привабливих сегментів надрокористування в Україні у найближчій перспективі стане видобуток титанових руд для виробництва діоксиду титану. Дослідження показали, що у 2016—2023 роках капітальні інвестиції у видобуток сировини для виробництва діоксиду титану у світі виросли з 1,5 до 3,5 млрд дол., а обсяги виробництва діоксиду титану збільшилися з 14,8 до 23,6 млрд дол. Обґрунтовано, що висхідні тренди у світовому фінансуванні капітальних інвестицій в розбудову титанової промисловості відкривають значні перспективи для впливання іноземних інвестицій у видобуток та переробку титанових руд в Україні, в першу чергу з метою виробництва діоксиду титану. Виявлено, що в Україні мають місце численні ресурсні та інвестиційні сприятливі передумови для розвитку індустрії виробництва діоксиду титану. Обґрунтовано, що сприятливою ресурсною передумовою розвитку вітчизняної титанової промисловості, в першу чергу, виробництва діоксиду титану, є те, що в Україні за прогнозними оцінками концентрується 20% світових запасів титанових руд. Виявлено, що вагомим стимулятором розвитку індустрії виробництва діоксиду титану в Україні виступає чинник меншої потреби у капітальних інвестиціях, ніж при виробництві металічного титану, оскільки розбудова індустрії виробництва діоксиду титану не потребує зведення мережі великих інфраструктурних об'єктів. Доведено, що застосування широкого спектра інвестиційних стимулів шляхом використання податкових, кредитних та митних пільг щодо розбудови промисловості по виробництву діоксиду титану дасть змогу сформувати додаткові замкнені цикли у національній економіці і забезпечити нарощення експорту продукції з високою доданою вартістю. Обґрунтовано, що створення державно-приватних партнерств у сфері видобутку титанових руд та виробництва діоксиду титану дасть змогу зберегти вплив держави на процеси господарського освоєння цінної мінеральної сировини, котра є власністю українського народу, і сформувати передумови для запобігання еколого-деструктивного впливу на навколишнє природне середовище даного сегменту сфери надрокористування.

The article establishes that the expanded reproduction of the resource and production potential of the sector of new high-tech industries on a global scale has led to an increase in global demand for highly liquid mineral raw materials. That has led to diversification of the subsoil use sector, in particular, through the scaling up of the titanium ore mining industry. The author proves that one of the most investment-attractive segments of subsoil use in Ukraine in the near future will be the extraction of titanium ores for the production of titanium dioxide. Studies have shown that in 2016-2023, capital investments in the extraction of raw materials for the production of titanium dioxide in the world increased from USD 1.5 to 3.5 billion, and the volume of titanium dioxide production increased from USD 14.8 to 23.6 billion. It is substantiated that upward trends in global financing of capital investments in the development of the titanium industry open up significant prospects for foreign investment in the extraction and processing of titanium ores in Ukraine, primarily for the production of titanium dioxide. It is found that Ukraine has numerous resource and investment favourable prerequisites for the development of the titanium dioxide industry. It is substantiated that a favourable resource prerequisite for the development of the domestic titanium industry, primarily the production of titanium dioxide, is that Ukraine, according to forecast estimates, contains 20% of the world's titanium ore reserves. It is found that a significant stimulus for the development of the titanium dioxide industry in Ukraine is the factor of lower capital investment requirements than in the production of metallic titanium, since the development of the titanium dioxide industry does not require the construction of a network of large infrastructure facilities. It is proved that the application of a wide range of investment incentives through the use of tax, credit and customs privileges for the development of the titanium dioxide industry will allow to form additional closed cycles in the national economy and ensure an increase in exports of high value-added products. It is substantiated that the creation of public and private partnerships in the field of titanium ore mining and titanium dioxide production will allow preserving the state's influence on the processes of economic development of valuable mineral raw materials owned by the Ukrainian people. This will also create prerequisites for preventing ecologically destructive impact on the environment of this segment of the subsoil use sector.

Ключові слова: інвестиційно-інноваційне забезпечення, капітальні інвестиції, діоксид титану, титанова промисловість, державно-приватне партнерство, рентна плата, екологічний податок, надрокористування.

Key words: investment and innovation support, capital investments, titanium dioxide, titanium industry, public-private partnership, rent, environmental tax, subsoil use.

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

Постіндустріальна фаза розвитку передового сегменту світової економіки демонструє не лише цифровізацію відтворювальних пропорцій, але і розвиток "нових" високотехнологічних виробництв, що потребують використання широкого спектра матеріалів та комплектуючих. Виготовлення таких матеріалів та комплектуючих водночас вимагає видобутку цінної мінеральної сировини, котра, як правило, сконцентрована у країнах третього світу та колишніх країнах з перехідною економікою. Внаслідок прискореного розвитку індустрії автомобілебудування значно зріс світовий попит на діоксид титану, що у свою чергу актуалізувало доцільність розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу титанової промисловості. Така промисловість для окремих країн може стати інноваційним ядром комплексотворення у середньостроковій

перспективі. До групи таких країн відноситься Україна, котра відзначається значними запасами титанових руд і економіка якої поки зорієнтована на виробництво металічного титану. Водночас наша країна має дуже сприятливі передумови для налагодження виробництва діоксиду титану, котрий виступає продукцією з високою доданою вартістю і формує додатковий замкнений цикл у національній економіці. З огляду на сказане визріла необхідність розроблення системи інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку виробництва діоксиду титану, яка дасть змогу сформувати сучасний сегмент вітчизняної промисловості. Враховуючи те, що ресурсна база виробництва діоксиду титану безпосередньо пов'язана з видобутком корисних копалин, система інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку означеного виробництва має базуватися на відповідних еколого-економічних засадах, котрі передбачатимуть застосування комплексу стимулюючих, каральних, штрафних, відшкодувальних та компенсаційних регуляторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах повномасштабного вторгнення на територію України російських агресорів та окупації частини території вагомою складовою зміцнення господарської самодостатності національної економіки виступає господарське освоєння мінерально-сировинного потенціалу, зокрема залучення у господарський обіг тих корисних копалин, котрі використовуються у різноманітних сучасних високотехнологічних виробництвах. Організація видобутку таких корисних копалин вимагає інституціоналізації ефективних форм інвестиційно-інноваційного забезпечення, які дадуть можливість поєднати кошти публічних фінансів з приватними інвестиціями. М. Хвесик та І.Бистряков переконані, що необхідним є формування інституціонального підґрунтя для створення інфраструктури капіталізації природних ресурсів на засадах кластерно-корпоративної державно-приватної форми організації природно-економічних відносин, яка забезпечить надійне партнерство сторін, об'єднає потужний інноваційно-інвестиційний ресурс для досягнення кінцевої мети проектної діяльності [6, с. 39]. Перевагою кластерно-корпоративних форм державно-приватного партнерства є те, що видобуток корисних копалин відбувається на основі створення кластерних структур, учасниками котрих виступають поряд з органами публічної влади також підприємницькі об'єднання, що дає можливість консолідувати потенціал сектору державного управління та сектору нефінансових корпорацій задля забезпечення необхідного рівня концентрації інвестицій для розбудови сучасної матеріально-технічної бази окремих сегментів сфери надрокористування. Також саме в межах кластеру створюється необхідна система протизваг між комерційним інтересом та дотриманням вимог природоохоронного законодавства, що створює передумови для еколого-безпечного видобутку корисних копалин та їх подальшого використання у переробних ланках продуктових ланцюгів.

У довоєнний період високим рівнем резонансності до програмування та планування господарського освоєння вітчизняного мінерально-сировинного потенціалу відзначався підхід фундатора національної наукової школи з економіки надрокористування В.Міщенка. Він акцентував увагу на поширеності гіпертрофованих оцінок вітчизняного мінерально-ресурсного потенціалу. Вони (такі оцінки) дозволяють пов'язувати з мінеральними ресурсами надмірні очікування, а за цим стоїть ризик прийняття неадекватних рішень (неадекватних реальній ресурсній ситуації), більше того — формування хибної політики. В умовах, коли галузева структура промисловості в Україні переобтяжена виробництвом первинних сировинних ресурсів і напівфабрикатів, дезорієнтація в піднятих питаннях призводить до гальмування структурної перебудови економіки [1]. Водночас треба враховувати факт того, що даний підхід був обґрунтований в період політичної стабільності та відносного економічного піднесення, яке забезпечувалося в основному нарощенням обсягів виробництва та експорту у гірничо-металургійному комплексі та суміжних галузях. Розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу даної ланки національного господарства супроводжувалося високими темпами залучення у гос-

подарський обіг різноманітних видів гірничо-рудних ресурсів, що посилювало сировинно-експортний крен економіки України в цілому. Внаслідок російської агресії, котра призвела до тимчасової окупації частини території та руйнації цілісно-майнових комплексів гірничо-металургійного виробництва, визріла необхідність у зміні підходів до інвестиційно-інноваційного забезпечення використання корисних копалин, в першу чергу гірничо-рудних ресурсів, яка передбачає зміщення акцентів в площині використання найбільш ліквідних запасів корисних копалин, зокрема їх переорієнтацією на нові високотехнологічні галузі виробництва.

Особливою актуальністю відзначається проблема формування системи інвестиційно-інноваційного забезпечення господарського освоєння запасів титанових руд і виробництва на їх основі діоксиду титану, попит на котрий значно зріс в останнє десятиліття. Дане припущення підтверджується вченими Державної установи "Інститут економіки та прогнозування НАН України". На їх думку, одним із стратегічних напрямів промислового відновлення має стати розвиток виробництва титану та високотехнологічних галузей на його основі. Це обумовлено рядом факторів. Насамперед наявністю унікальних запасів металорудних корисних копалин — значних покладів ільменіту (титанової руди); налагодження майже повного циклу виробництва титанової продукції. Запаси українських титанових руд дають можливість не тільки забезпечити власні потреби в титановій сировині відповідно до запитів внутрішнього ринку щодо сучасної високотехнологічної продукції, а й переміститися на вищій щаблі глобальних ланцюгів доданої вартості [4, с. 52—55]. Висхідні тренди у світовому фінансуванні капітальних інвестицій в розбудову титанової промисловості відкривають значні перспективи для вливання іноземних інвестицій у видобуток та переробку титанових руд в Україні. Водночас специфіка вітчизняного надрокористування та переробки мінеральної сировини потребують розроблення системи інвестиційно-інноваційного забезпечення, що враховуватиме українські реалії видобутку корисних копалин та встановлюватиме природоохоронні запобіжники еколого-деструктивної діяльності гірничо-видобувних та переробних підприємств.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення еколого-економічних засад інвестиційно-інноваційного забезпечення виробництва діоксиду титану в Україні як необхідної передумови результативного залучення мінеральної сировини у продуктивний господарський обіг, формування сучасного сегменту вітчизняної промисловості та створення додаткового замкненого циклу у відтворювальних пропорціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Програмування та планування інвестиційно-інноваційного забезпечення відтворення мінерально-сировинного потенціалу та господарського освоєння найбільш ліквідних корисних копалин мають базуватися на розумінні того, що Україна дійсно володіє низкою досить унікальних складових мінерально-сировинної бази —

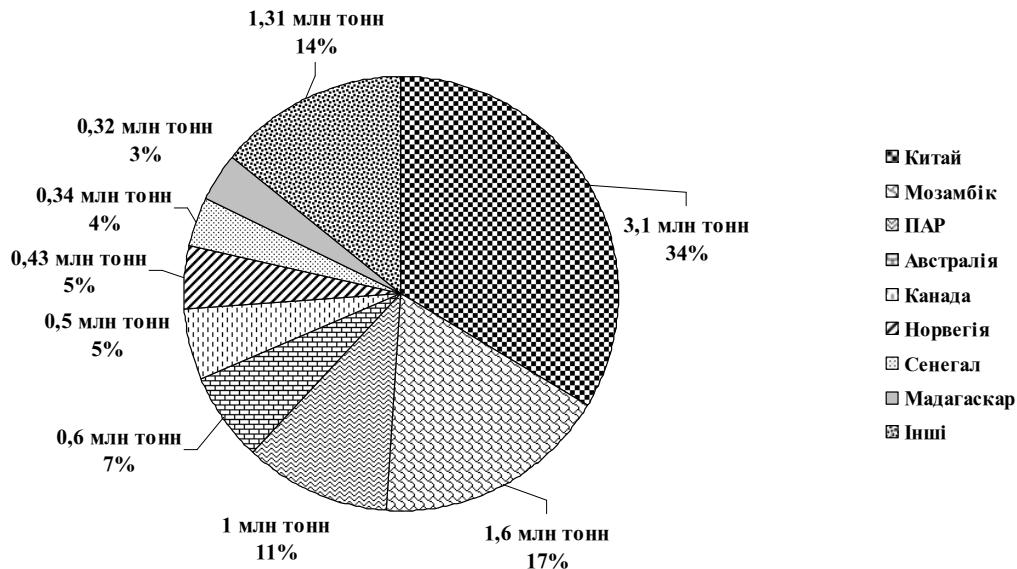


Рис. 1. Структура світового виробництва діоксиду титану в розрізі країн у 2023 році

Джерело: розраховано за даними <https://www.statista.com/>

не тільки традиційних для неї видів корисних копалин, але й нових. Однак ринково-економічна конкурентоспроможність багатьох із них виявилася перебільшеною, а інвестиційний потенціал незатребуваним. Тривалий період надприбутки в сировинному і хіміко-металургійному секторі притягували до них інвестиційні потоки і блокували таким чином розвиток високотехнологічних галузей та диверсифікацію економіки [1]. Поступова конвергенція національної економіки та економік високорозвинених країн в контексті переходу до постіндустриальної фази розвитку забезпечить формування в нашій країні широкого спектра високотехнологічних виробництв, які потребують використання цінних видів корисних копалин, зокрема гірничо-рудних ресурсів таких як літій та титан. За таких умов першочергового значення набуває розроблення еколого-економічних засад інвестиційно-інноваційного забезпечення освоєння такого роду корисних копалин, щоб, з однієї сторони, сформувати ресурсну базу розвитку високотехнологічних виробництв та перейти від сировинного до технологічного експорту, а з іншої — упередити еколого-деструктивний вплив на навколишнє природне середовище.

Більше того, переорієнтація найбільш ліквідних корисних копалин з сировинного сектору на сектор високотехнологічних виробництв стане можливою за умови послідовного виведення монопольних галузей на загальноконкурентні (для відкритого ринку) умови діяльності. Мається на увазі не тільки відмова від прямих цінових і податкових преференцій, але і перехід на загальноприйнятий за світовим досвідом рівень ресурсних платежів та підвищення вимог до екологічних нормативів — з наближенням їх до європейських [1]. Однією з причин підвищення ставок рентної плати за користування надрами з метою видобутку корисних копалин є також необхідність формування спеціальних бюджетних фондів відтворення мінерально-сировинної бази і розбудови сучасної інфраструктури здійснення геологорозвідувальних робіт та господарського освоєння мінерально-сировинного потенціалу.

В спектрі пріоритетів господарського освоєння вітчизняного мінерально-сировинного потенціалу та розвитку нових високотехнологічних виробництв чільне місце посідає доцільність розвитку титанової галузі. Розвиток титанової галузі як одного з найбільш перспективних напрямів розвитку економіки дійсно може доволі швидко вивести Україну в число розвинених країн. Утім, зазвичай обговорення цієї теми стосуються металевого титану, натомість виробництво іншого продукту галузі — діоксиду титану є не менш перспективним, а за окремими показниками навіть більш вигідним. Стимулом для активних дій має бути усвідомлення, що розвиток цього напрямку — це не лише експортні перспективи України, а й передумови для розвитку підприємств-споживачів цінного продукту в самій державі: виробників лакофарбової, будівельної, хімічної та целюлозної промисловості, для яких повний цикл від сировини до кінцевої переробки в середині країни є суттєвою перевагою і рушієм розвитку [5].

Діоксид титану є одним з найважливіших неорганічних матеріалів, які споживає сучасна промисловість. Він є основним комерційним продуктом сектору виробництва титану. Чистий діоксид титану є безбарвною кристалічною твердою речовиною. При нагріванні його кристали жовтіють, а при охолодженні знову набувають безбарвного вигляду. У 2021 році ринок діоксиду титану оцінювався у понад 6 млн тонн, і прогнозується, що з 2022 по 2027 рік ринок демонструватиме середньорічний темп зростання понад 6%. У короткостроковій перспективі стрімко зростаючий попит з боку індустрії фарб і покриттів стане основним фактором зростання ринку діоксиду титану. Пігмент діоксид титану виробляється в 15 країнах. Зокрема, 33% виробничих потужностей розташовано в США. Крім того, майже 40% виробництва припадає на Китай, Україну, Німеччину, Великобританію, Фінляндію, Саудівську Аравію, Японію, Францію, Австралію та інші країни [8].

Ільменітова руда є основним природним джерелом діоксиду титану, який містить 45—60% діоксиду титану. Чистий діоксид титану можна синтезувати з цієї руди

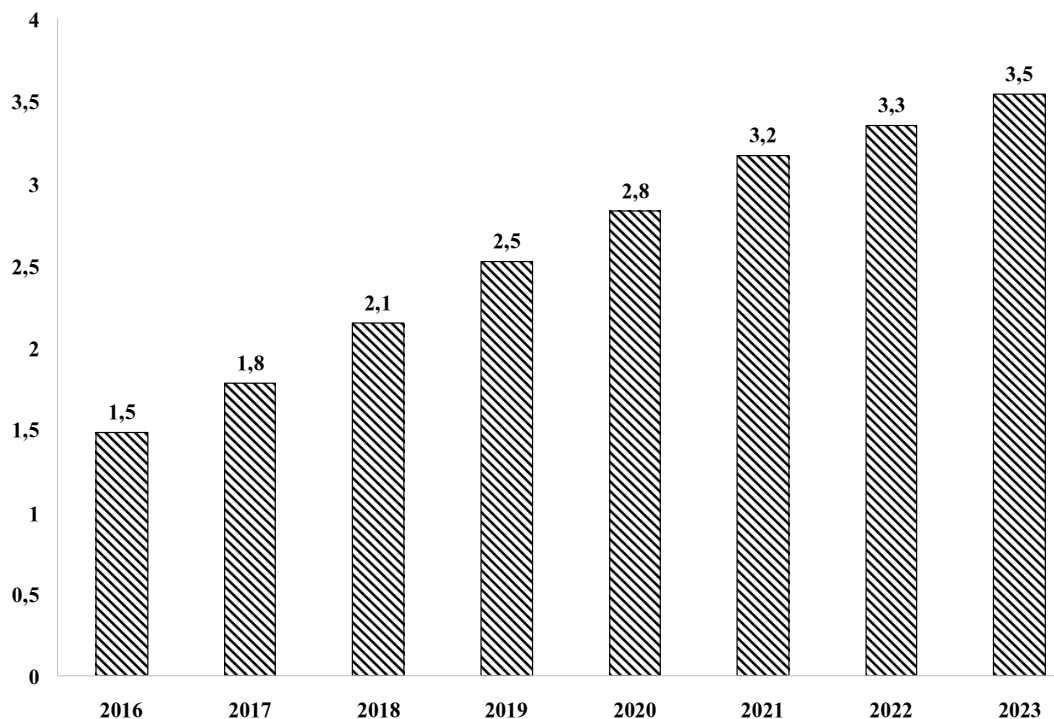


Рис. 2. Капітальні інвестиції у видобуток сировини для виробництва діоксиду титану у світі в 2016–2023 роках, млрд дол.

Джерело: розраховано за даними <https://www.statista.com/>

за допомогою сульфатного або хлоридного процесів. Інші руди, з яких можна добути діоксид титану, це анатаз і рутил. Виходячи з попиту за регіонами, Азіатсько-Тихоокеанський регіон домінує на світовому ринку діоксиду титану та споживає приблизно 31% від загального обсягу виробництва у 2023 році. Очікується, що через урбанізацію попит на електромобілі та автомобілі збільшить попит на діоксид титану в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. в прогнозований період. У автомобільних покриттях діоксид титану діє як диспергатор і забезпечує стійкість блиску на поверхні транспортних засобів. Азіатсько-Тихоокеанський регіон також лідирує з виробництва діоксиду титану. В даний час Китай є найбільшим виробником діоксиду титану на світовому рівні (рис. 1). Значними компаніями, що виробляють глобальний діоксид титану, є The Chemours Company, Tronox Holdings Plc, Lomon Billions Group, Venator Materials Plc, KRONOS, The Louisiana Pigment Company, LP (KRONOS-Huntsman/Tioxide JV), The Kerala Minerals & Metals Limited, Indian Rare Earths Limited (IREL) і Cochin Minerals & Rutile Ltd (CMRL) [7].

Свідченням активізації розвитку виробництва діоксиду титану в глобальному масштабі виступає висхідна тенденція у фінансуванні капітальних інвестицій у видобуток сировини для виробництва означеного продукту у 2016–2023 роках. Зокрема, у 2016 році сума капітальних інвестицій у видобуток сировини для виробництва діоксиду титану становила 1,5 млрд дол., у 2019 році — 2,5 млрд дол., у 2021 році — 3,2 млрд дол., у 2022 році — 3,3 млрд дол., у 2023 році — 3,5 млрд дол. Тобто у 2023 році порівняно з 2016 роком сума капітальних інвестицій у видобуток сировини для виробництва діоксиду титану зросла на 2 млрд дол (рис. 2). Основною причиною нарощення інвестиційних вливань у видобуток ти-

танових руд стали прискорені темпи розвитку титанової промисловості, що зумовлено, у свою чергу, масштабуванням розвитку індустрії машинобудування у передових країнах світу та Китаї. Виходячи з вказаного глобального тренду фінансування капітальних інвестицій у видобуток титанових руд, можна припустити, що в країнах, які відзначаються значними запасами означеної мінеральної сировини, за умов створення сприятливого інституційного підґрунтя є потенційні можливості залучити великі суми інвестиційних вливань у даний сегмент сфери надрокористування.

З трендом фінансування капітальних інвестицій у видобуток титанової сировини у 2016–2023 роках прямо корелює тренд виробництва діоксиду титану у світі. У 2016 році обсяги виробництва діоксиду титану у глобальному масштабі становили 14,8 млрд дол., у 2019 році — 19,4 млрд дол., у 2021 році — 21,1 млрд дол., у 2022 році — 22,3 млрд дол., у 2023 році — 23,6 млрд дол. В цілому у 2023 році порівняно з 2016 роком обсяги виробництва діоксиду титану виросли на 8,8 млрд дол (рис. 3). Така динаміка виробництва даного виду продукції свідчить про те, що основним пріоритетом розвитку титанової промисловості виступає виробництво діоксиду титану. Це дає підстави стверджувати, що українська титанова індустрія має бути зорієнтована на виробництво саме діоксиду титану, а не металічного титану. Саме виробництво діоксиду титану дасть змогу створити додатковий замкнений цикл у відтворювальних пропорцій національного господарства та збільшити експорт продукції з високою доданою вартістю, що у підсумку послабить сировинний крен українського експорту в цілому.

Розроблення механізмів інвестиційно-інноваційного забезпечення видобутку титанових руд і виробницт-

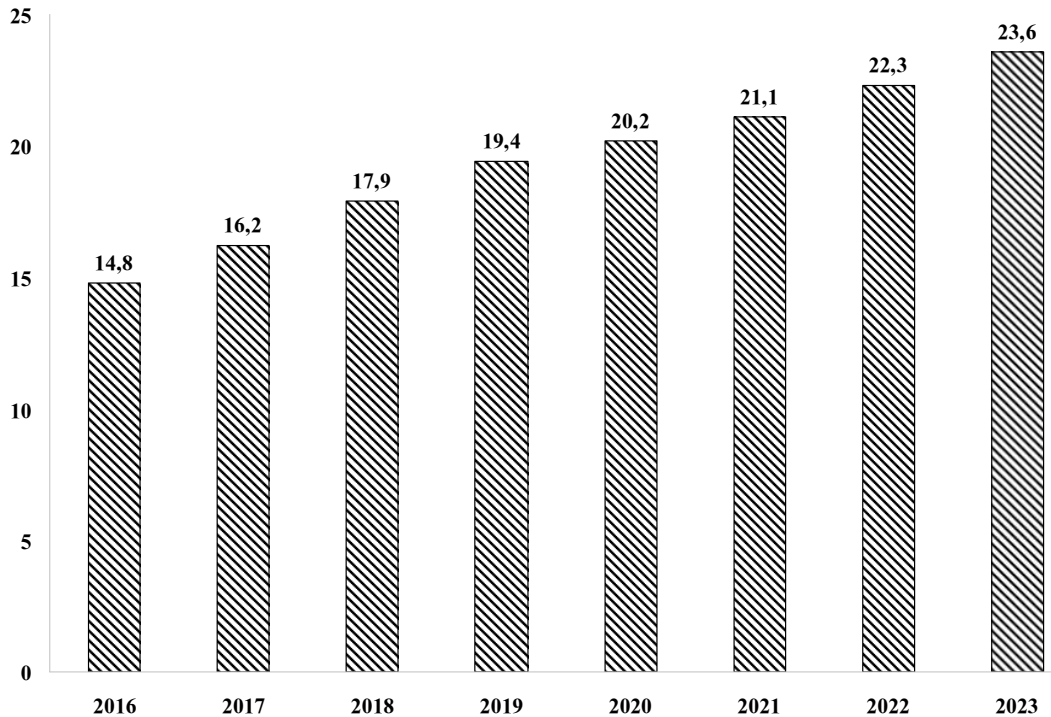


Рис. 3. Динаміка виробництва діоксиду титану у світі у 2016—2023 роках, млрд дол.

Джерело: розраховано за даними <https://www.statista.com/>

ва діоксиду титану має базуватися на чіткій специфікації прав власності та створення обмежень і захисних механізмів, включаючи ті, що потрібні для запобігання переходу всіх прав власності на стратегічно важливі активи у власність нерезидентів, у т. ч. транснаціональних компаній, та гарантування збереження економічного суверенітету. З цією метою при специфікації прав можуть бути виокремлені права тривалого користування, права розпорядження з обумовленими обмеженнями (використання активів та можливості їх відчуження на користь іноземних осіб) або можливістю запроваджувати такі обмеження [6, с. 35]. В умовах загострення глобального протистояння за цінні види корисних копалин, освоєння котрих надаватиме переваги в прискоренні темпів соціально-економічного піднесення та розвитку ключових ланок національних господарств, необхідно формувати інституційні запобіжники, котрі упереджуватимуть поглинання мінерально-сировинної складової національного багатства транснаціональним капіталом та урядами інших країн. Перевага має надаватися таким формам державно-приватного партнерства, котрі передбачають надання прав тимчасового користування надрами задля видобутку корисних копалин. Такою формою партнерських відносин виступає інституціоналізація угод про розподіл продукції, які продемонстрували свою високу ефективність у різноманітних частинах світу.

З огляду на перспективи нарощення виробництва діоксиду титану в Україні у зв'язку з розширенням світового ринку даного виду продукції збільшення обсягу видобутку титанових руд стає чи не найперспективнішим видом надрокористування в нашій країні у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Основним детермінантом збільшення видобутку титанових руд виступає розширення потужностей по виробництву діок-

сиду титану, оскільки є дуже багато для цього ресурсних та інвестиційних сприятливих передумов. Зокрема, частка саме діоксиду титану в загальному світовому ринку титанової продукції становить 90-93%. Більше того, очікується ріст ємності світового ринку діоксиду титану і в подальшому. Сприятливою передумовою росту титанової промисловості є також те, що в Україні концентрується за попередніми оцінками 20% світових запасів титанових руд. Багатофункціональність застосування діоксиду титану у національному господарстві також знижує ризики зменшення попиту на цю продукцію в окремих ланках господарського комплексу, що зменшує ризики збитковості виробництва цієї продукції в цілому.

Сприятливими інвестиційними передумовами виступає те, що загальна сума інвестицій є значно нижчою, ніж у виробництві металевого титану. Менші обсяги інвестицій пояснюються тим, що нема потреби у створенні великих інфраструктурних об'єктів. Ключовою сприятливою інвестиційною передумовою нарощення обсягів виробництва діоксиду титану є швидка можливість реалізувати замкнений цикл виробництва, що дасть змогу суттєво збільшити обсяги виробництва продукції з високою доданою вартістю і сформувати сучасний високотехнологічний сектор національної економіки.

Поряд із наявністю численних сприятливих передумов існують також і несприятливі передумови в частині розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу промисловості з виробництва діоксиду титану. Зокрема, певним дестимулятором виробництва діоксиду титану є розгалужена мережа торгівлі титановою сировиною. Існуюча технологія виробництва діоксиду титану забезпечує виготовленню продукції невисокої чистоти, що знижує її конкурентоспроможність. Ключовою еколого-економічною проблемою розвитку вироб-

ництв діоксиду титану є відсутність індустрії утилізації відходів, що може призвести до надмірного еколого-деструктивного впливу на довкілля. Також існуючі технології виробництва діоксиду титану потребують завищених питомих витрат енергії. За оцінками окремих вчених в Україні є недосконалими як хлорний, так і сульфатний спосіб виробництва діоксиду титану [5].

Виходячи з перерахованих сприятливих та несприятливих передумов, виникає необхідність в інвестиційно-інноваційному забезпеченні використання альтернативних варіантів виробництва діоксиду титану. Такими альтернативними варіантами виступають гідрометалургія та нові металургійні технології. Зокрема, технології гідрометалургії забезпечують високий рівень комплексності переробки ільменіту, а також отримання усіх корисних елементів, що містяться в руді. Така технологія забезпечує високий рівень енергетичної ефективності, а також достатньо високу екологічність продукції.

Нові металургійні технології дозволяють отримати продукт високого рівня чистоти, а також підвищують повноту переробки корисних копалин та забезпечують подальшу переробку корисних компонентів. Водночас результативність інвестиційно-інноваційного забезпечення виробництва діоксиду титану залежить від застосування комплексу інвестиційних стимулів, зокрема через скорочення квот на експорт титанових руд, податкове та кредитне стимулювання розбудови технологічної бази, дотування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та трансферу сучасних технологій. У підсумку застосування широкого спектра інвестиційних стимулів введення додаткових потужностей по виробництву діоксиду титану дасть змогу сформувати додаткові замкнені цикли у національній економіці і забезпечити нарощення експорту продукції з високою доданою вартістю.

Базовою умовою нарощення обсягів виробництва діоксиду титану виступає суттєве нарощення обсягів залучення інвестицій як у сировинний, так і в переробний сегмент титаново-продуктового ланцюга. Основними завданнями при цьому виступають: перехід від пасивного очікування інвестицій до предметного пошуку партнерів і страхування їх ризиків; запровадження загальноприйнятих фінансових і майнових механізмів, зокрема операцій вторинних купівлі/продажу — під контролем держави; надання пріоритетності створення спільних підприємств та забезпечення супроводу іноземних інвестицій. Доцільно акцентувати увагу на таких заходах: розвиток державно-приватного партнерства із налагодженням співпраці з іноземними інвесторами у сфері як геологічного вивчення, так і розробки ресурсів надр; удосконалення механізму залучення інвестора на умовах угод про розподіл продукції; запровадження механізмів державно-приватного партнерства і концесійного порядку надання родовищ корисних копалин; державне супроводження всіх найважливіших проєктів [2; 3].

Створення державно-приватних партнерств в царині видобутку титанових руд та виробництва діоксиду титану дасть змогу зберегти вплив держави на процеси господарського освоєння цінної мінеральної сировини, котра є власністю українського народу, і забезпечити контроль за впливом на навколишнє природне середо-

вище. Угоди про розподіл продукції дадуть можливість отримувати частину титанових руд для їх подальшого використання у переробних фазах титаново-продуктового ланцюга і створення тим самим ресурсної бази розвитку вітчизняної титанової промисловості. Держава має через застосування бюджетно-податкових та майнових регуляторів стимулювати створення кластерно-корпоративних партнерств за участю українських органів публічної влади, іноземних виробників діоксиду титану та вітчизняних гірничо-видобувних та переробних підприємств.

Враховуючи те, що розширення масштабів сфери надрокористування в Україні за рахунок введення додаткових потужностей по видобутку титанових руд та запуску підприємств по виробництву діоксиду титану супроводжуватиметься посиленням впливу на навколишнє природне середовище, зокрема в частині розміщення відходів, система інвестиційно-інноваційного забезпечення виробництва діоксиду титану має ґрунтуватися на еколого-економічних засадах, що охоплюватимуть комплекс регуляторів бюджетно-податкового та майнового впливу на надрокористувачів та виробників готової продукції. Ставки рентної плати за користування надрами з метою видобутку титанових руд мають базуватися на врахуванні середньосвітового рівня цін на титанову сировину. Важливого значення набуває диференціація ставок екологічного податку за розміщення відходів. Доцільно знизити ставки екологічного податку за відходи, котрі утилізуються для виробництва супутньої продукції хімічного призначення. Така диференціація ставок екологічного податку за розміщення відходів при видобутку титанових руд та виробництві діоксиду титану сприятиме прискоренню їх утилізації і мінімізації негативного впливу на довкілля.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Постіндустріальна фаза розвитку передового сегменту світової економіки сформувала сучасний сектор високотехнологічних виробництв, котрий потребує додаткового залучення цінної мінеральної сировини для виробництва матеріальних ресурсів та комплектуючих. Таким високотехнологічним виробництвом виступає титанова промисловість, в першу чергу виробництво діоксиду титану. Прискорений розвиток виробництв діоксиду титану зумовив висхідний тренд в інвестиційному забезпеченні даної ланки промисловості у глобальному масштабі. Це відкриває великі перспективи перед Україною, яка володіє значними запасами титанових руд, налагодження переробки котрих з метою виробництва діоксиду титану дасть можливість сформувати новий полюс росту національного господарства в цілому.

Водночас налагодження виробництва діоксиду титану потребує формування сучасної системи інвестиційно-інноваційного забезпечення, яка охоплюватиме широкий спектр форм, методів та інструментів інвестування проєктів розбудови індустрії видобутку та переробки титанових руд і передбачатиме стимулювання застосування у цьому процесі передових технологій, що даватимуть можливість отримувати готову продукцію високої чистоти та упереджуватимуть еколого-деструктивний вплив на довкілля.

Український уряд має проявляти ініціативу щодо залучення стратегічних іноземних інвесторів через інституціоналізацію форм державно-приватного партнерства для розбудови індустрії видобутку та переробки титанових руд. Найбільш перспективними формами державно-приватного партнерства у сфері господарського освоєння титанових руд виступають угоди про розподіл продукції та кластерно-корпоративні форми партнерських відносин.

В основі еколого-економічних засад інвестиційно-інноваційного забезпечення виробництва діоксиду титану має лежати система стимулюючих та каральних регуляторів як в частині встановлення обґрунтованих ставок рентної плати за користування надрами з метою видобутку титанових руд, так і в частині стягнення екологічного податку за забруднення навколишнього природного середовища, зокрема при розміщенні відходів переробки титанових руд. Ставки екологічного податку за розміщення відходів видобутку та переробки титанових руд мають бути диференційованими, щоб стимулювати їх рециклінг.

Література:

1. Міщенко В. "Голландська хвороба" на українському ґрунті (до економічної оцінки мінерально-сировинної бази). Економіст. 2010. № 12. С. 8—10.
2. Міщенко В.С. Економічні пріоритети розвитку й освоєння мінерально-сировинної бази України. НАН України, Рада по вивченню продукт. сил України. К. Наукова думка, 2007. 360 с.
3. Міщенко В.С. Програмне планування розвитку мінерально-сировинної бази України: методологія і практика. Київ. ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України", 2011. 157 с.
4. Розвиток титанової та алюмінієвої промисловості України на інноваційній основі: перспективи та обмеження. Колективна монографія. За ред. д-ра екон. наук, ст.н.с. В.В. Венгера. НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогн. НАН України". Електрон. дані. К., 2024. 286 с.
5. Хаустов В. Виробництво діоксиду титану — перспективний шлях розвитку, про який забули. Дзеркало тижня. 13 жовтня 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/virobnitstvo-dioksidu-titanu-perspektivnij-shljakh-rozvitku-pro-jakij-usi-zabuli.html>.
6. Хвесик М.А., Бистряков І.К. Фінансово-економічні важелі капіталізації природних ресурсів у контексті забезпечення прибуткового природокористування. Фінанси України. 2014. № 5. С. 29—47.
7. Decode the Future of Titanium Dioxide. ChemAnalyst. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.chemanalyst.com/industry-report/titanium-dioxide-market-599>.
8. TiO2 Manufacturing Process: Raw Material, Application Areas, Production Technologies. Mheavytechnology. 2023. 8 November. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mheavytechnology.com/news/tio2-titanium-dioxide-production/>.
2. Mischenko, V.S. (2007), Ekonomichni priorytety rozvytku j osvoiennia mineral'no-syrovynnoi bazy Ukrainy [Economic priorities for the development and exploitation of the mineral and raw material base of Ukraine], NAN Ukrainy, Rada po vyychenniu produkt. syl Ukrainy. Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
3. Mischenko, V.S. (2011), Prohramne planuvannia rozvytku mineral'no-syrovynnoi bazy Ukrainy: metodo-lohii i praktyka [Program planning for the development of the mineral and raw material base of Ukraine: methodology and practice], DU "Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine.
4. Venher, V.V. (2024), Rozvytok tytanovoi ta aliuminiievoi promyslovosti Ukrainy na innovatsijnij osnovi: perspektyvy ta obmezhenia [Development of the titanium and aluminum industry of Ukraine on an innovative basis: prospects and limitations], NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine.
5. Khaustov, V. (2023), "Titanium dioxide production — a promising path of development that has been forgotten", available at: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/virobnitstvo-dioksidu-titanu-perspektivnij-shljakh-rozvitku-pro-jakij-usi-zabuli.html> (Accessed 25 Dec 2024).
6. Khvesyk, M.A. and Bystriakov, I.K. (2014), "Financial and economic levers of capitalization of natural resources in the context of ensuring profitable nature use", Finansy Ukrainy, vol. 5, pp. 29—47.
7. ChemAnalyst (2024), "Decode the Future of Titanium Dioxide", available at: <https://www.chemanalyst.com/industry-report/titanium-dioxide-market-599> (Accessed 25 Dec 2024).
8. Mheavytechnology (2023), "TiO2 Manufacturing Process: Raw Material, Application Areas, Production Technologies", available at: <https://www.mheavytechnology.com/news/tio2-titanium-dioxide-production/> (Accessed 25 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025 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

References:

1. Mischenko, V. (2010), "Dutch disease" on Ukrainian soil (towards an economic assessment of the mineral resource base)", Ekonomist, vol. 12, pp. 8—10.

Д. С. Корольов,
к. е. н., генеральний директор корпорації "ДЕТАЛЬ ВАГОН ГРУП"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.102

СУЧАСНІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ КОРПОРАЦІЙ

D. Korolov,
PhD in Economics, General Director of the Corporation "DETAIL VAGON GROUP"

MODERN GLOBALIZATION PROCESSES: FEATURES AND IMPACT
ON THE ACTIVITY AND STABILITY OF CORPORATIONS

У статті досліджено сутність категорії глобалізація, сформовано позитивні та негативні наслідки сучасних глобалізаційних процесів на діяльність корпорацій та економіки держави. Констатовано, що позитивним впливом є розширення ринків збуту, доступ до нових технологій, залучення інвестицій, зростання конкурентоспроможності, підвищення рівня життя. Однак, те саме може породжувати й негативні наслідки глобалізації: залежність від іноземних ринків, зростання безробіття, екологічні проблеми, втрата культурної ідентичності, ризик фінансових криз. Доповнено перелік ризиків глобалізації.

Виявлено вплив глобалізаційних процесів та розвитку транснаціональних корпорацій на державні корпорації та національну економіку.

Надано пропозиції щодо розширення основних трендів, які мають бути враховані в діяльності корпорацій та компаній для успішного функціонування та розвитку в умовах глобалізації.

The article examines the essence of the category of globalization, forms positive and negative consequences of modern globalization processes for the activities of corporations and the state economy. It has been established that the positive impact is the expansion of sales markets, access to new technologies, attraction of investments, increased competitiveness, improvement of living standards. However, the same can also give rise to negative consequences of globalization: dependence on foreign markets, rising unemployment, environmental problems, loss of cultural identity, the risk of financial crises. This is mostly due to the high dependence on international markets and the economic situation of the participating countries. The list of globalization risks has been expanded.

The influence of globalization processes and the development of transnational corporations on state corporations and the national economy is revealed. The entry of transnational corporations into the state market threatens the monopolization of areas of activity that are profitable for them, the outflow of qualified personnel, the reduction of mineral resources, the outflow of capital, etc.

It is substantiated that the main trends in the effective operation of corporations and companies are: artificial intelligence and automation, transition to environmental sustainability, digitalization of financial services, reorientation to the modern preferences of the younger generation, development of metaverses, growing demand for cybersecurity, remote work and "hybrid office", global supply chains: sustainability and localization, the emergence of new models of cooperation. Proposals are provided for expanding the main trends that should be taken into account in the activities of corporations and companies for successful functioning and development in the context of globalization. It is argued that corporate social responsibility of business is one of the key factors that can effectively facilitate the entry of state corporations and companies into international markets, since, although it is not regulated by law, it is an important tacit element of trust and cooperation.

Ключові слова: глобалізація, вплив глобалізаційних процесів, корпорації, транснаціональні корпорації, корпоративна соціальна відповідальність, сучасні тренди розвитку корпорацій.

Key words: globalization, influence of globalization processes, corporations, transnational corporations, corporate social responsibility, modern trends in corporate development.

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

Глобалізація в сучасному світі є об'єктивним масовим явищем всесвітнього масштабу, яка безумовно має дуальну природу. З одного боку вона може вивести підприємства, компанії корпорації і державу на високий економічний рівень, а з іншого — призвести до занепаду. Тому, дослідження такого дуального впливу є дуже важливим сьогодні. Звісно, фактично вплинути на глобалізаційні процеси не є можливим, але контролювати та регулювати їх на локальному рівні необхідно.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Глобалізаційним процесам, їх проявам та наслідкам присвячено багато праць. Дослідниця Осіпова С. В. [1] в своїх працях розкриває питання впливу глобалізації на сучасні економічні моделі. Науковці Кухарик В. та Шрамко О. [2] досліджують діяльність транснаціональних корпорацій в Україні в умовах війни. Капранов М. [3] присвячує свої праці дослідженню впливу транснаціональних корпорацій на поширення процесу глобалізації. Праці Лясоти А. Є. [4] присвячені політичним ризикам та перспективам глобалізаційних процесів в сучасному світі та Україні. Також цікавим дослідженням є соціально-філософський контекст перспектив та небезпек глобалізації Гордійчук О. [5]. На окрему увагу заслуговує праця: "Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку: аналіз та стратегії" авторів Різник Д. В., Ємець В. В., Магнушевська Т. М. [6], де пропонуються заходи для безпечної інтеграції України у світову глобалізовану спільноту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей глобалізаційних процесів, їх впливу на діяльність корпорацій та економіки держави в цілому та розробка пропозицій щодо розширення трендів розвитку корпорацій в умовах глобалізації та розвитку транснаціональних корпорацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація є об'єктивним всеохоплюючим трансформаційним процесом планетарного масштабу, оскільки за своїм сутнісним значенням являє собою інтеграцію та уніфікацію політики, релігії, технологій, інформації, економіки, торгівлі, культури, соціальних та трудових аспектів тощо у всесвітній простір. Як і будь-яке явище такого масштабу, глобалізація має як позитивні, так і негативні наслідки (рис. 1).

До позитивного впливу сучасної глобалізації відносимо наступне:

1. Розширення ринків збуту. Глобалізація сприяє виходу підприємств на міжнародні ринки збуту, тим самим збільшуючи обсяги продажів, кількість клієнтів та партнерів. В наслідок цього зростає прибуток, досягається стабільність та ефективність розвитку, що має позитивний вплив на економіку держави.

2. Доступ до нових технологій. Глобалізаційні процеси забезпечують широку доступність новітніх технологій та інновацій, впроваджуючи які, локальні компанії можуть збільшити обсяги виробництва, покращити якість продукції, робіт та послуг, підвищуючи цим ефективність своєї діяльності.



Рис. 1. Позитивні та негативні наслідки сучасних глобалізаційних процесів

Джерело: сформовано на основі [7] з доробкою автора.

3. Залучення інвестицій. Завдяки глобалізації розширюються кордони для іноземних інвестицій, створюється більш сприятливий інвестиційний клімат, що сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, створенню нових робочих місць, впровадженню нових технологій тощо.

4. Конкурентоспроможність. Глобалізація сприяє й підвищенню конкурентоспроможності, оскільки вихід на міжнародні ринки вимагає високої якості продукції, інноваційних та нестандартних рішень, стійкості та наполегливості щоб забезпечувати конкуренцію на рівні з іноземними підприємствами.

5. Підвищення рівня життя. Супутнім глобалізаційним процесом виступає розвиток економіки, що сприяє збільшенню доходів громадян та веде за собою покращення соціальної сфери (медицина, культура, освіта, спорт тощо). Все це є стабілізаційними чинниками підвищення рівня та якості життя населення.

Негативним впливом сучасних глобалізаційних процесів є:

1. Залежність від іноземних ринків. Глобалізація обов'язково впливає на масштаби експортної продукції, вони суттєво зростають, безумовно стаючи залежними від стану та змін на світовому ринку (економічні кризи, загострення політичної ситуації, зміни попиту, непередбачувані коливання курсу валют), що в свою чергу негативно впливає на національну економіку.

2. Зростання безробіття. Завдяки процесу глобалізації збільшується кількість робочих місць та їх різноманітність. Однак є великі ризики: такі робочі місця можуть бути тимчасовими через зростання успішності підприємств, вони можуть переміщувати свій бізнес за кордон, а вразі занепаду через величезну конкуренцію скорочувати виробництво та кількість працюючих. Все це призводить до збільшення безробіття в державі.

3. Екологічні проблеми. Збільшуючи обсяги виробництва, підприємства намагаються забезпечити власною продукцією якомога більший сегмент ринку, що став їм доступний завдяки глобалізації. Але на жаль цей про-

цес веде до збільшення шкідливих викидів у навколишнє середовище та швидкому скороченню корисних копалин.

4. Втрата культурної ідентичності. Зацікавленість та мода на іноземні продукти, одяг, взуття, продукти харчування, традиції, свята і сьогодні мають величезний вплив на мешканців нашої країни, а з розвитком глобалізації, вони стають ще більш активними.

5. Ризик фінансових криз. Глобальний вихід вітчизняних підприємств на світові ринки, робить державу уразливою до економічних криз, оскільки тісна співпраця багатьох країн, серед яких хоча б одна охоплена кризою, може призвести до економічного занепаду всіх співучасників [7].

6. Ризик держави стати полігоном для різного роду відходів, в тому числі ядерних. Вважаємо доцільним додати даний пункт до негативних наслідків глобалізації, оскільки вона розширює кордони для діяльності фактично у всіх сферах, тому такий значний ризик не можна ігнорувати, особливо в ситуації військового стану.

Не можна також не відмітити вплив транснаціональних корпорацій на економіку та ринковий сегмент. Будь-яка іноземна компанія, що заходить на внутрішній ринок іншої держави, попередньо проводить детальний аналіз перспектив, прагнучи захопити якомога більшу частину ринку. Зазвичай акцент робиться на найбільш слабких національних сегментах. Тим самим ще більше ускладнюється ситуація для вітчизняних виробників, яких або поглинають, або частково / повністю витісняють. Однак, при цьому забезпечується доступ до більш дешевих, але якісних ресурсів; завдяки напливу інновацій, покращується якість вітчизняної продукції; і що дуже важливо — з'являється свобода перетину товарів за кордон.

Необхідно зауважити, що грамотний контроль та регулювання діяльності транснаціональних корпорацій з боку держави допоможе максимально мінімізувати вплив негативних факторів та максимізувати дію позитивних. Це є вагомим чинником, оскільки наслідки гло-

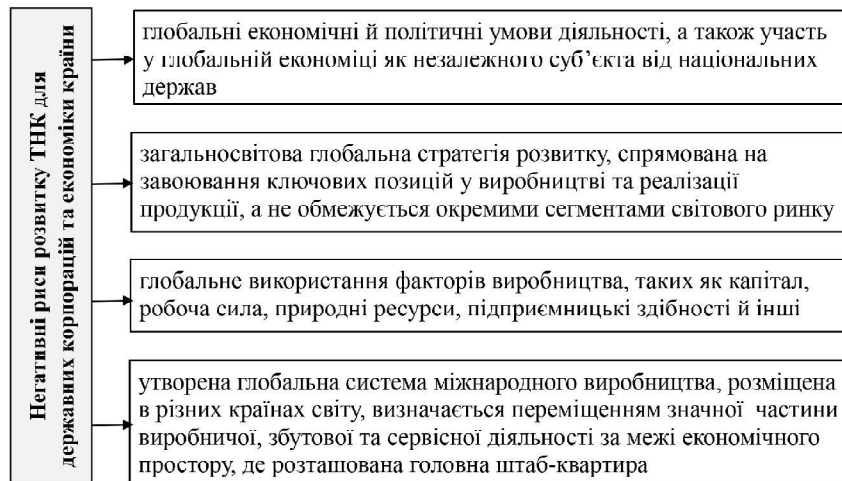


Рис. 2. Негативні риси розвитку транснаціональних корпорацій для державних корпорацій та економіки країни

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 316].

балізаційних процесів можуть бути у рівній мірі, як зі знаком плюс, так і зі знаком мінус, а також можуть призвести і до колосального підйому економіки, і до критичного занепаду.

Для державних корпорацій глобалізаційні процеси також можуть мати, як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, корпорації є більш потужними та конкурентоздатними ніж поодинокі підприємства і мають більше шансів на ефективне функціонування, стабільність, розвиток на світовому ринку, а з іншого — при переоцінці власних можливостей, так само можуть бути витіснені з ринку або ж підпасти під процес поглинання з боку могутніших іноземних компаній. І знову ж таки, при позитивному розвитку подій, це сприятливо впливатиме на економіку держави, збільшуючи прибутки, підвищуючи інвестиційну привабливість, забезпечуючи зростання ВВП, і навпаки, при негативному розвитку — національна економіка може постраждати, оскільки зазвичай капітал поглинених підприємств контролюється країною, де була започаткована компанія-поглинач.

Процеси глобалізації створюють дуже сприятливий клімат для розвитку саме транснаціональних корпорацій, що може дуже несприятливо вплинути на дер-

жавні корпорації та на країну в цілому, оскільки нехтуються національні інтереси. До таких загроз слід віднести наступне (рис. 2).

Все це породжує несприятливі умови для розвитку державних корпорацій. Наявність ТНК на державному ринку призводить до скорочення природних копалин, відтоку капіталу та кваліфікованих кадрів, монополізації вигідних для них ринків тощо. Відомо, що від 70 % до 90 % всіх товарів, робіт та послуг контролюють саме транснаціональні корпорації. За результатами досліджень науковців з Вищої технічної школи Цюриха, було виявлено, що 40 % світового доходу контролюється лише 147 корпораціями, а інші 60 % — компаніями, які так чи інакше з ними пов'язані [8].

Ключовим фактором, який може стримувати, регулювати та впливати на таке глобалізаційне явище, як діяльність іноземних транснаціональних корпорацій, безумовно є законодавча база приймаючої країни. Вона повинна забезпечити вигідні умови для обох сторін щодо виходу на державні ринки, стримувати монополізацію, надавати переваги вітчизняним виробникам, забезпечувати працевлаштування українських громадян. Крім того, варто приділити увагу створенню та розвитку українських, як національних, так і транснаціональ-

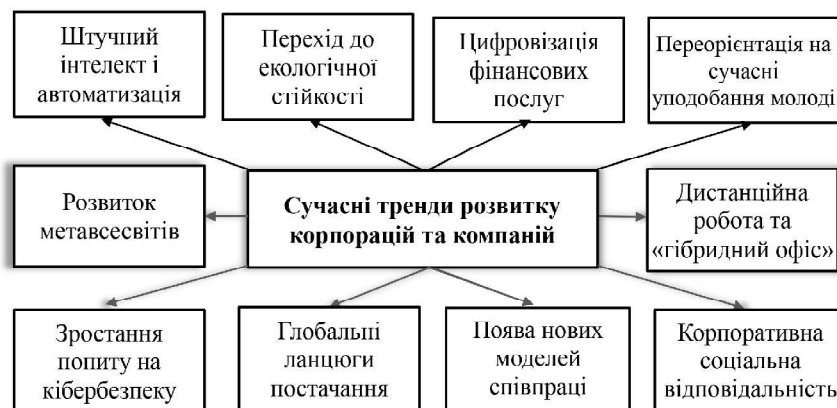


Рис. 3. Сучасні тренди розвитку корпорацій та компаній

Джерело: сформовано на основі [9] з доробкою автора.

них корпорацій, що сприятиме виходу України на міжнародні ринки, налагодженню вигідних зв'язків, захисту економічних інтересів, підвищенню конкурентоспроможності за межами держави тощо.

Глобалізація є явищем складним і неоднозначно діє за різних умов. Відповідно, зараз, в умовах військового стану, для глобалізаційних процесів в нашій країні не найсприятливіший час: багато підприємств зачиняються, іноземні компанії виводять свій бізнес, інвестори бояться вкладати свої кошти. Тому її вплив на національні корпорації може бути дещо інакшим і складним. Однак, для ефективної діяльності та розвитку, за рекомендаціями Forbes та The Economist на 2025 рік, необхідно врахувати наступні тренди (рис. 3):

Штучний інтелект і автоматизація. В умовах масової цифровізації та автоматизації більшості процесів на підприємствах, штучний інтелект дедалі більше укріплює свої позиції і набирає обертів, виконуючи багато аналітичних функцій, а автоматизація не лише виробництва, сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зменшенню витрат.

Перехід до екологічної стійкості. Соціальна відповідальність бізнесу є одним з ключових факторів, який відіграє першочергову роль у існуванні й розвитку підприємств, а також довірі інвесторів у всіх високо-розвинених країнах. Екологічна складова має стати невід'ємною частиною діяльності корпорацій для ефективного функціонування та співпраці з місцевими та закордонними партнерами

Цифровізація фінансових послуг. Процес цифровізації набуває колосального поширення, в тому числі й в секторі фінансових послуг. Це неодмінно слід враховувати під час укладання контрактів та угод, а також при взаємодії з різними банками та партнерами. Очікується швидкий розвиток таких фінансових технологій, як цифрові валюти центральних банків, блокчейн та смарт-контракти.

Переорієнтація на сучасні уподобання молодого покоління. Сучасна молодь зростає у світі сучасних технологій, відповідно погляди на традиційні товари, роботи, послуги та діяльність в них є інакшими, більш прогресивними та новітніми. Тому, діяльність корпорацій має враховувати ці уподобання, концентруючи увагу на соціальній відповідальності, інклюзивності та персоналізації.

Розвиток метавсесвітів. Метавсесвіт є віртуальним простором, платформою, майданчиком, де стає можливим поєднання віртуального та реального світу. Він може ефективно слугувати не лише для розваг, а й для навчання, ведення бізнесу, проведення конференцій, корпоративних зустрічей та іншого плану заходів.

Дистанційна робота та "гібридний офіс". Корпораціям необхідно бути готовими до того, що поряд зі звичним дистанційним форматом роботи співробітників, більшого поширення може набути дуальна форма, що поєднуватиме роботу з дому та в офісі, а це може вплинути на витрати підприємств. Однак, з іншого боку, встановлюючи певні графіки виходу співробітників на робочі місця, зменшуються потреби в наявності великих офісів, тим самим можна скоротити і витрати підприємства за рахунок оренди менших приміщень.

Зростання попиту на кібербезпеку. Масова цифровізація та технології, що знаходяться в постійному розвитку, автоматично несуть за собою небезпеку кібератак. Це вимагає більше пильності та уваги до захисту даних, що в свою чергу потребуватиме більших інвестицій в засоби кіберзахисту.

Глобальні ланцюги постачання: стійкість та локалізація. Складні ситуації нестабільності, наразі військові події в Україні, зміни або нестабільність торговельних відносин мають спонукати корпорації до локалізації виробництва, що може посприяти покращенню економічних показників держави, а також до диверсифікації постачальників, з метою забезпечення безперебійних поставок необхідних товарів у разі їх відсутності в одного із таких постачальників.

Поява нових моделей співпраці. Ефективна співпраця між корпораціями, підприємствами, компаніями та установами, зайнятими науковою діяльністю, сприятимуть розробці кардинально нових та інноваційних продуктів [9].

Ще одним важливим трендом, який в рамках глобалізаційних процесів варто додати до цього переліку, є соціальна відповідальність бізнесу в усіх її проявах. Корпоративна соціальна відповідальність є провідним трендом у співпраці з міжнародними компаніями. За кордоном цей аспект відіграє одну з ключових ролей при встановленні партнерських взаємовідносин, співпраці, під час прийняття рішення щодо інвестування і взагалі довіри й поваги до опонента. В Україні КСВ також набуває розвитку, але ще знаходиться на початкових етапах. Тому, впровадження соціальної відповідальності бізнесу в діяльність компаній, особливо великих, таких як корпорації, сприятиме позитивним перспективам.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Глобалізація, як явище всесвітнього масштабу, може мати як позитивні так і негативні наслідки для діяльності корпорацій і держави в цілому. Врахування особливостей глобалізаційних процесів, ретельний аналіз їх прояву в різних та адаптованих до нинішніх реалій ситуаціях може мінімізувати їх негативний прояв та максимізувати позитивний. Крім того, необхідним є своєчасне реагування на глобальні зміни та світові інновації, які провадяться світовими лідерами в різних галузях діяльності. Констатовано вплив глобалізаційних процесів та розвитку транснаціональних корпорацій. Запропоновані пропозиції щодо розширення трендів розвитку корпорацій та компаній, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, ефективній діяльності та мінімізації ризиків. Перспективами подальших досліджень можуть стати формування інструментарію антикризового управління діяльністю корпорацій.

Література:

1. Осіпова Л. В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. Економіка та суспільство. Випуск № 66 / 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4590>

2. Кухарик В., Шрамко О. Діяльність ТНК в Україні в умовах війни. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. Розділ V. Міжнародні економічні відносини, 1 (18), 2024. С. 312—325. URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/378/352>

3. Капранов, М. Вплив ТНК на поширення процесу глобалізації. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (1(38)). 2023, С. 56—60. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/280833

4. Лясота А. Є. Глобалізаційні процеси в сучасному світі та Україні: політичні ризики та перспективи. Регіональні студії, 2020, № 23. С. 32—37. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/8.pdf>

5. Гордійчук О. Перспективи та небезпеки глобалізації: соціально-філософський контекст. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2021. Випуск 39. С. 30—37. URL: http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/39_2021/4.pdf

6. Різник Д. В., Ємець В. В., Магнушевська Т. М. Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку: аналіз та стратегії. Академічні візії. Випуск 28/2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/929/830>

7. Вплив глобалізації на національну економіку: плюси та мінуси. Умн. 4 грудня 2024. URL: <https://umn.com.ua/vplyv-globalizacziyi-na-naczionalnu-ekonomiku-plyusy-ta-minusy/>

8. 50 корпорацій, які керують світом (список). УНІАН. 11.10.2024. URL: <https://www.unian.ua/world/558686-50-korporatsiy-yaki-keruyut-svitom-spisok.html>

9. Прибутки та ринкова капіталізація найбільших компаній світу у 2024: огляд. 25.11.2024. Інтернет-портал PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/business/prybutky-ta-rynkova-kapitalizacziya-najbilshyh-kompanij-svitu-u-2024-oglyad.html>

References:

1. Osipova, L.V. (2024), "The impact of globalization on modern economic models: new challenges and opportunities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4590> (Accessed 25 Dec 2024).

2. Kukharyk, V. and Shramko, O. (2024), "Features of TNC activities on the ukrainian market during war", *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, vol. 1 (18), pp. 312—325, available at: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/378/352> (Accessed 25 Dec 2024).

3. Kapranov, M. (2023), "The influence of TNCs on the spread of the globalization process", *Visnyk Pryazov's'koho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (38), pp. 56—60, available at: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/280833 (Accessed 25 Dec 2024).

4. Liasota, A.Ye. (2020), "Globalization processes in the modern world and Ukraine: political risks and prospects", *Rehional'ni studii*, vol. 23, pp. 32—37, available at: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/8.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).

5. Hordijchuk, O. (2021), "Prospects & dangers of globalization: socio-philosophical context", *Visnyk L'viv's'koho universytetu. Seriya filos.-politoh. studii*,

vol. 39, pp. 30—37, available at: http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/39_2021/4.pdf (Accessed 25 Dec 2024).

6. Riznyk, D.V. Yemets', V.V. and Mahnushevs'ka, T.M. (2024), "The impact of globalization processes on the Ukrainian economy: analysis and strategies", *Akademichni vizii*, vol. 28, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/929/830> (Accessed 25 Dec 2024).

7. Umn (2024), "The impact of globalization on the national economy: pros and cons", available at: <https://umn.com.ua/vplyv-globalizacziyi-na-naczionalnu-ekonomiku-plyusy-ta-minusy/> (Accessed 25 Dec 2024).

8. UNIAN (2024), "50 corporations that rule the world (list)", available at: <https://www.unian.ua/world/558686-50-korporatsiy-yaki-keruyut-svitom-spisok.html> (Accessed 25 Dec 2024).

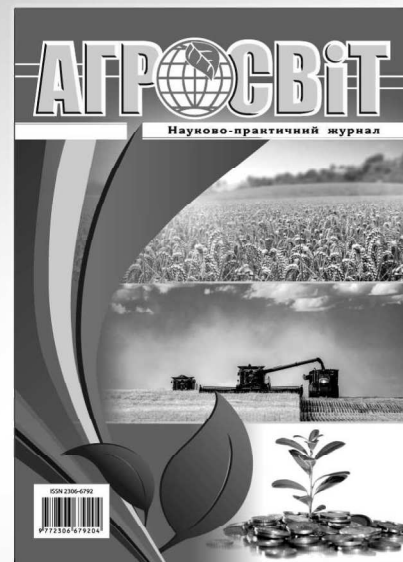
9. PaySpace Magazine (2024), "Profits and market capitalization of the world's largest companies in 2024: an overview", available at: <https://psm7.com/uk/business/prybutky-ta-rynkova-kapitalizacziya-najbilshyh-kompanij-svitu-u-2024-oglyad.html> (Accessed 25 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*А. В. Майстер,
к. е. н., доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0547-4489>
А. А. Славкова,
к. е. н., доцент, професор кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8337-8679>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.108

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*A. Maister,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance named after Victor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
A. Slavkova,
PhD in Economics, Professor of the Department of Finance named after Victor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

INSURANCE MARKET OF UKRAINE: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У статті досліджено сутність категорії "страховий ринок" і визначено, що страховий ринок – це окрема сфера економічних відносин, де об'єктом купівлі-продажу є страховий захист із урахуванням сформованого попиту та пропозиції на нього, шляхом укладання страхового договору між виробником (страховиком) й покупцем цього захисту. Проаналізовано основні показники розвитку страхового ринку України в 2020–2023 рр. В Україні основним законодавчим актом, яким регулюються відносини у сфері страхування, є Закон України "Про страхування", який направлений на формування ринку страхових послуг. Дослідження стану страхового ринку України показало, що він знаходиться у кризовій ситуації, однак продовжує працювати і забезпечувати страховий захист суспільства і суб'єктів господарювання. Основними проблемами, які характерні для страхового ринку сьогодні є: зниження обсягів клієнтообігу, скорочення спрощення регуляторних вимог, зменшення обсягів послуг роздрібного страхування, наявність відтермінувально-платіжних тенденцій у клієнтській базі страховиків, низький рівень довіри населення, відсутність будь-яких гарантій у випадку банкрутства страхової компанії, низька платоспроможність населення, недостатні права споживачів страхових послуг, відсутність привабливих інвестиційних інструментів для страхових компаній, недостатній рівень менеджменту страхових компаній. Було визначено основні напрями розвитку страхового ринку України: створення інфраструктури страхового ринку та адаптація ведення страхової діяльності згідно міжнародних стандартів; вдосконалення законодавчої бази; стандартизація ліцензійної діяльності відносно вітчизняних страхових компаній; структуризація власності страхових компаній; перепрофілювання систем управління ризиками; застосування інноваційних технологій у страховій діяльності; визначення ефективної стратегії та завдань розвитку страхового ринку України у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах; трансформація капіталу і видозміна порядку оцінювання вартості активів страховиків; посилення прозорості страхового ринку України; підвищення рівня фінансової грамотності населення щодо страхової культури.

The article examines the essence of the category "insurance market" and determines that the insurance market is a set of economic relations regarding the purchase and sale of insurance protection, taking into account the formed demand and supply for it, by concluding an insurance contract between the manufacturer (insurer) and the buyer of this protection directly or through insurance intermediaries and fulfilling obligations under this contract. The main indicators of the development of the insurance market of Ukraine in 2019–2022 are analyzed. In Ukraine, the core legislative act regulating relations in the insurance sector is the Law of Ukraine "On Insurance", which regulates relations in the insurance sector and is aimed at forming the insurance services market. A study of the state of the insurance market of Ukraine in the pre-war period and during the war showed that it is in a crisis situation, but continues to work and provide insurance protection for society and business entities. The main problems that are characteristic of the insurance market today are: a decrease in the volume of client turnover, a reduction in the simplification of regulatory requirements, a decrease in the volume of retail insurance services, the presence of deferred payment tendencies in the client base of insurers, a low level of public trust, the absence of any guarantees in the event of bankruptcy of an insurance company, low solvency of the population, insufficient rights of consumers of insurance services, the absence of attractive investment instruments for insurance companies, and an insufficient level of management of insurance companies. The main directions of development of the Ukrainian insurance market were identified: standardization of licensing activities for domestic insurance companies; structuring of insurance companies' ownership; re-profiling of risk management systems; transformation of capital and modification of the procedure for assessing the value of insurers' assets; increasing transparency of the Ukrainian insurance market; improving the regulatory environment.

Ключові слова: страхування, страховий ринок, страхова діяльність, страхові компанії, страхові премії, страхові виплати, страхові резерви, регуляторна політика, страховий нагляд.

Key words: insurance, insurance market, insurance activity, insurance companies, insurance premiums, insurance payments, insurance reserves, regulatory policy, insurance supervision.

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

Для будь-якої країни однією з основних умов соціально-економічного розвитку є наявність ефективного функціонування страхового ринку. Відповідно, зростає роль страхового ринку, як механізму соціального захисту населення, зменшення підприємницьких ризиків, важливого джерела внутрішніх інвестиційних ресурсів, розв'язання соціальних проблем та сприяння розвитку економіки. Страховий ринок є одним із ключових елементів фінансової системи, адже саме він в значній мірі здатний забезпечити безперебійну діяльність підприємств, захист інтересів населення, що має важливе значення для підтримки соціальної стабільності в суспільстві. Крім того страхування є важливим джерелом нагромадження коштів, що наводять від страхових премій із подальшим їхнім перетворенням у довгострокові інвестиції. Страхові компанії є високоризиковими фінансовими установами, яким належить особливе місце в забезпеченні інвестиційного процесу, адже акумулюючи значні фінансові ресурси, вони перетворюють страховий ринок на потужне джерело інвестиційних ресурсів. Страховий ринок в Україні останніми роками характеризується недостатнім рівнем розвитку, кризовими явищами, йому були притаманні такі проблеми, як

недосконалість правового регулювання, незначна роль українських страховиків як інвесторів економіки, невідповідність страхових послуг купівельній спроможності населення та низька страхова культура. В умовах активізації процесів глобалізації, мінливості економічного середовища, зважаючи на вищевикладене, дослідження сучасного стану страхового ринку України, а також визначення проблем та окреслення основних тенденцій його розвитку в умовах воєнного стану є актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання особливостей функціонування страхового ринку у своїх працях досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, такі як, В. Базилович, А. Марина, О. Олійник, М. Пеценко, С. Осадець, В.Юхименко та ін. Проте незважаючи на значні наукові доробки, все ще залишаються питання, що потребують подальшого вивчення, наприклад, питання діяльності страхового ринку в умовах кризи, що актуально на даний час для України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження функціонування страхового ринку України, визначення основних проблем та перспектив його розвитку з урахуванням нових економічних викликів.

Таблиця 1. Кількість страхових компаній в Україні в 2020–2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість	210	156	128	106
СК «non-Life»	190	143	116	94
СК «Life»	20	13	12	12

Джерело: сформовано на основі [6].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність функціонування страхового ринку є важливим індикатором загального рівня економічної ситуації в країні. Страхування як особливий вид фінансової діяльності приймає основні виклики ризику як для громадян, так і для суб'єктів господарювання, так як за своїм змістом страхова діяльність передбачає прийняття ризиків непередбачуваних подій. За оцінками експертів, в Україні застраховано лише 10% потенційних ризиків, в той час як в більшості країн цей показник становить понад 90%, що свідчить про неефективність функціонування страхового ринку України.

В Україні основним законодавчим актом, яким регулюються відносини у сфері страхування, є Закон України "Про страхування", згідно якого страхування — правовідносини щодо захисту страхових інтересів фізичних та юридичних осіб (страховий захист) при страхуванні ризиків, пов'язаних з життям, здоров'ям, працездатністю та пенсійним забезпеченням, з володінням, користуванням і розпорядженням майном, з відшкодуванням страхувальником заподіяної ним шкоди особі або її майну, а також шкоди, заподіяної юридичній особі, у разі настання страхових випадків, визначених договором страхування, за рахунок коштів фондів, що формуються шляхом сплати страхувальниками страхових премій (платежів, внесків), доходів від розміщення коштів таких фондів та інших доходів страховика, отриманих згідно із законодавством [1]. У фаховій економічній літературі можна зустріти багато визначень страхового ринку, що пов'язано із багатоаспектністю цього поняття. Наприклад, на думку В. Базилевича, страховий ринок являє собою "...цілісну систему економічних відносин, що виникають у процесі купівлі-продажу специфічного товару — страхового захисту, і в межах якого (страхового ринку) виникає попит і пропозиція, встановлюється ціна на даний товар.." [2, с. 38]. Схоже визначення наведено у праці С. Осадця: "...страховий ринок — це сфера економічних відносин, у процесі яких формуються попит і пропозиція на страхові послуги і здійснюється процес їх купівлі-продажу.." [3, с. 76]. Ряд вчених зазначає, що поняття "страховий ринок" поєднує у собі дві відокремлені категорії, зокрема: "ринок" і "страхування". Так, на думку П. Самуельсона, ринок — це механізм, за допомогою якого покупці й продавці взаємодіють, щоб визначити ціну та кількість товару [4, с. 75]. Тобто, виходячи з даного визначення, основне призначення ринку — сприяти взаємодії продавців і покупців певного товару, а також встановленню ціни на нього. Н. Приказюк визначає страховий ринок як сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу страхового захисту із урахуванням сформованого попиту та пропозиції на нього, шляхом

укладання страхового договору між виробником (страховиком) й покупцем цього захисту безпосередньо чи за допомогою страхових посередників та виконання зобов'язань за цим договором [5, с. 98]. Отже, страховий ринок — це сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу страхових послуг з урахуванням сформованих на них попиту та пропозиції. При цьому виробниками страхового захисту є страхові компанії, покупцями — дієздатні фізичні і правоздатні юридичні особи, які мають потребу у страховому захисті. Страхові компанії, здійснюючи свою діяльність, стимулюють акумулювання капіталу та налагодження механізмів його залучення й перетворення у інвестиційні ресурси, що можуть бути вкладені у економіку країни, й тим самим активізують реальний сектор економіки та сприяють соціально-економічному росту.

Страхова діяльність, фінансуючи ризики, виконує декілька функцій, які становлять загальний економічний інтерес як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому. Ці функції в основному пов'язані із забезпеченням економічного захисту, кращим використанням ресурсів, а також накопиченням та реалізацією фінансових ресурсів. Той факт, що відшкодування збитків відбувається в той момент, коли допомога є найбільш необхідною, тобто коли збиток стався, вказує на те, що страхування забезпечує економічний захист, зберігаючи фінансову безпеку. Часткове або повне відшкодування збитку страхувальнику зменшує ймовірність того, що він звернеться за фінансовою допомогою до інших суб'єктів, що відображає внесок страхування у розвиток всієї соціальної спільноти. Компенсація збитків дозволяє підприємствам продовжувати свою діяльність, працівникам — зберігати робочі місця, а компаніям — продовжувати пропонувати свої продукти та послуги відповідно до потреб клієнтів. Цим самим страхування, компенсуючи збитки, сприяє стабільності бізнесу та постійному розвитку економіки в цілому. Початок воєнного стану став найбільшим викликом для страхового ринку. Вітчизняні страхові компанії стикнулися із принципово новими перешкодами для здійснення бізнесу: суттєво зменшилась кількість центрів обслуговування клієнтів; відбулась релокація бізнесу; виникли проблеми із персоналом.

Щодо аналізу страхового ринку України, станом на кінець 2023 р. загалом налічувалося 106 страховиків, з яких 12 — компанії зі страхування життя (табл. 1).

Отже, у 2023 році на страховому ринку України працювало 106 страхових компаній, що на 104 менше, ніж у 2020 році. Звичайно, на скорочення кількості страхових компаній на 49,5% вплинув не тільки початок війни, але й запровадження нормативів платоспроможності страховиків, що стало причиною очищення страхового ринку від недобросовісних страхових компаній. Крім того, Національний банк України з моменту призначення його регулятором страхового ринку у 2020 році, почав ретельно стежити за дотриманням страховиками умов прозорості, платоспроможності, надійності, відповідності ліцензій. В результаті цього, частина страхових компаній добровільно почала залишати страховий ринок, інші компанії виходили з нього через непрозору структуру власності, нездатність дотримуватись вимог НБУ, анулювання ліцензій. І останніми факторами, що

Таблиця 2. Основні показники розвитку страхового ринку України в 2020—2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2023/2020	Абсолютне відхилення 2023/2020
Кількість укладених договорів страхування, тис. од.	120 577	131 562	88 102	94 820	-21,36	-25757
Валові страхові премії, млн грн	45 176	49 708	39 616	47 102	4,26	1926
Валові страхові премії на один договір страхування, грн	375	378	450	497	32,53	122
Валові страхові виплати, млн грн	14 854	17 958	13 001	16 902	13,78	2048
Валові страхові виплати на один договір страхування, грн	123	137	148	179	46	56
Рівень валових виплат, %	32,9	36,1	32,8	36	9,42	3,1

Джерело: сформовано на основі [6; 7].

змушили багато компаній припинити свою діяльність, стали пандемія COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення. Так, протягом першого кварталу 2022 р., коли було введено військовий стан, страховий ринок України залишило відразу 11 компаній, 10 з них були зареєстровані на окупованих в лютому 2022 року територіях. Більшість страхових компаній були позбавлені ліцензій через порушення регулятивних вимог НБУ.

Нестійку та суперечливу динаміку показують основні показники розвитку страхового ринку України протягом 2020—2023 рр. (табл. 2).

Як бачимо, на фоні загального зменшення кількості укладених договорів за період 2020–2023 рр. (на 25757 тис. од.), на 32,53 % збільшилася вартість 1 договору.

Визначимо загальні тенденції функціонування страхового ринку у 2023 році порівняно з 2020 р.:

- у 2023 році кількість укладених договорів страхування порівняно із 2020 роком скоротилася на 21,36% або на 25 757 тис.од.;

- розмір валових страхових премій у 2023 році збільшився порівняно із 2020 роком на 1,92 млрд грн або на 4,26%;

- обсяг страхових премій на 1 договір страхування збільшився на 122 грн з 375 грн до 497 грн;

- розмір валових страхових виплат у 2023 році збільшився порівняно із 2020 роком на 13,78 %;

- обсяг страхових виплат на 1 договір страхування збільшився на 56 грн з 123 грн до 179 грн;

- рівень валових виплат зріс на 9,42%.

Отже, проаналізувавши вищезазначені дані, можна зробити висновок, що за 2023 рік страховий ринок України почав поступове відновлення. Водночас, варто зауважити, що відновлення діяльності всіх страхових компаній залежить в основному від структури їхнього портфеля і відповідно відбувається нерівномірно. Основними драйверами росту страхових премій у 2023 році були наступні види страхування: КАСКО, ОСЦПВ та Зелена картка. Основною причиною зростання страхових премій по КАСКО та ОСЦПВ є інфляція, яка вплинула на зростання вартості транспортних засобів.

Підсумовуючи проаналізовані дані щодо стану страхового ринку України, можна зробити висновок, що зараз він знаходиться у кризовій ситуації, однак продовжує поступове відновлення, забезпечуючи страховий захист суспільства і суб'єктів господарювання. Так, страховики, використовуючи досвід діяльності в умовах пандемії, почали створювати нові страхові продукти. Щодо їх діяльності під час війни, то тут важливе значення має правомірність віднесення до категорії "форс-мажорних" обставин воєнних дій. Однак наявність цих обставин страхові компанії не звільняє від виплати відшкодування за договорами. Звільненню підлягає тільки відповідальність за порушення зобов'язань, коли воно мало місце в результаті дії обставин непереборної сили. Страхові випадки, що сталися в результаті дії воєнних ризиків, страховою компанією не покриваються, але усі інші умови за договорами відшкодовуються.

Відзначимо, що на сьогодні страховий ринок України характеризується нерівномірним розвитком через наявність багатьох проблем, частина з яких притаманна і для інших секторів фінансового ринку:

- невідповідність сучасного стану страхового ринку України загальним тенденціям розвитку світового страхового ринку;

- слабка конкуренція серед страхових компаній в результаті недостатнього рівня капіталізованості національних страхових компаній;

- часткова нормативна дерегульованість таких страхових випадків, як стихійні лиха і техногенні катастрофи;

- непрозорість страхового ринку України;

- часткова незаконність діяльності окремих страхових компаній (чи діяльність всупереч принципів та положень Законів України "Про страхування" і "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування").

- відсутність довіри населення та суб'єктів господарювання до страхових компаній;

- значна частка тіньової економіки;

- збиткова діяльність більшості підприємств;

- політична та економічна нестабільність в державі.

- повільні темпи ринкової трансформації реально-го сектора економіки;
- низький рівень страхової культури населення;
- знецінення національної валюти;
- відсутність надійних фінансових інструментів для інвестування.

На початку 2022 р. існуючі проблеми на ринку значно поглибилися і виникли нові виклики, які мали значний вплив як на діяльність страхових компаній, так і ефективність процесів ринку страхування в цілому. Тому, на сьогодні страховий ринок України характеризується досить малоефективними показниками розвитку, що у свою чергу, спричиняє зменшення попиту на страхові послуги юридичних і фізичних осіб.

Більшість фахівців вважає, що важливими напрямками розвитку страхового ринку України є:

- стандартизація ліцензійної діяльності відносно вітчизняних страхових компаній;
- структуризація власності страхових компаній;
- перепрофілювання систем управління ризиками;
- трансформація капіталу і видозміна порядку оцінювання вартості активів страховиків;
- посилення прозорості страхового ринку України
- удосконалення регуляторного середовища [8].

Як вірно зазначають вчені щодо розвитку страхування у повоєнний час, то скоріш за все процес відновлення економіки України буде диктувати певні тенденції страховому ринку, який зазнає певних змін. Так, перевага буде надаватися обов'язковим видам страхування, страхуванню каско автомобілів, банківському страхуванню, добровільному медичному страхуванню. Тому, щоб страховий ринок зміг пережити війну з мінімальними втратами і відновитись та відповідно надавати і надалі страховий захист, слід системні рішення запроваджувати й на державному рівні [9, с. 358]:

- перегляд і зниження економічних нормативів страхових компаній, зокрема: перегляд вимог до розрахунку резервів, насамперед, резерву незароблених премій і платоспроможності, диверсифікації й структури активів страхових компаній, в частині тимчасового встановлення інших значень дебіторської заборгованості, скорочення обмежень на розміщення коштів резервів страхових компаній в одному банку і збільшення показника перестрахування у одній компанії-перестраховика;
- зменшення податкового навантаження на страхові компанії;
- формування механізму "миттєвого рефінансування" за допомогою Національного банку і банків, насамперед державних;
- можливість пільгового кредитування страхових компаній під строкові депозити, які розміщені у вітчизняних банках, і наявні у страхових компаній ОВДП;
- часткове вивільнення коштів страхових компаній з додаткових гарантійних фондів, які будуть направлені на виплати населенню;
- формування дієвого контролю за явною або опосередкованою дискримінаційною процедурою "акредитації" при участі у тендерах;
- стимулювання внутрішнього перестрахування;
- забезпечення можливості перерахування за кордон іноземної валюти для оплати послуг медичних ком-

паній з метою продовження можливості українців, що виїхали через війну, отримувати лікування під час перебування у інших країнах.

Ці кроки повинні в першу чергу бути зроблені з тією метою, щоб забезпечити можливості страхових компаній здійснювати страхові виплати, надаючи підтримку населенню, підприємствам і бізнесу. Насамперед, державна допомога на рівні регуляторних рішень потрібна невеликим і середнім за розміром страховим компаніям, страховим організаціям, які суттєво постраждали від бойових дій. Національний банк, як регулятор в умовах воєнного стану повинен сконцентруватись на розробці ефективного й діючого плану підтримки страхового ринку, який дуже чутливий до економічного спаду [10].

На нашу думку, для подолання проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню страхового ринку України, необхідно вжити наступних заходів:

- створення інфраструктури страхового ринку та адаптація ведення страхової діяльності згідно міжнародних стандартів;
- вдосконалення законодавчої бази;
- застосування інноваційних технологій у страховій діяльності;
- визначення ефективної стратегії та завдань розвитку страхового ринку України у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах;
- підвищення рівня фінансової грамотності населення щодо страхової культури;
- вжиття заходів щодо зменшення тіньової економіки.

Узагальнюючи вищезазначене, можемо стверджувати, що страховий ринок України перебуває на етапі відновлення. Проте, незважаючи на наявність багатьох проблем функціонування, він має потенціал для розвитку та інтеграції у світовий простір.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Страховий ринок є необхідним елементом економіки країни та невід'ємною частиною фінансового ринку держави, його ефективність є індикатором загального рівня економічної ситуації в країні. Страховий ринок виступає своєрідним "гарантом" фінансової безпеки країни, оскільки сприяє уникненню ризикових подій й ефективному реагуванню на їхні наслідки. В Україні профільним законодавчим актом, яким регулюється відносини у сфері страхування, є Закон України "Про страхування", який направлений на формування ринку страхових послуг та посилення страхового захисту майнових інтересів фізичних осіб та підприємств, організацій, установ. Аналіз стану страхового ринку України показав, що він знаходиться у кризовій ситуації, однак продовжує працювати і поступово відновлюється.

Основними проблемами, які характерні для страхового ринку сьогодні є: зниження обсягів клієнтообігу, скорочення спрощення регуляторних вимог, зменшення обсягів послуг роздрібного страхування, наявність відтермінувально — платіжних тенденцій у клієнтській базі страховиків, низький рівень довіри населення, відсутність будь-яких гарантій у випадку банкрутства страхової компанії, низька платоспроможність населен-

ня, недостатні права споживачів страхових послуг, відсутність привабливих інвестиційних інструментів для страхових компаній, недостатній рівень менеджменту страхових компаній.

Було визначено основні напрями розвитку страхового ринку України: створення інфраструктури страхового ринку та адаптація ведення страхової діяльності згідно міжнародних стандартів; вдосконалення законодавчої бази; стандартизація ліцензійної діяльності відносно вітчизняних страхових компаній; структуризація власності страхових компаній; перепрофілювання систем управління ризиками; застосування інноваційних технологій у страховій діяльності; визначення ефективної стратегії та завдань розвитку страхового ринку України у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах; трансформація капіталу і видозміна порядку оцінювання вартості активів страховиків; посилення прозорості страхового ринку України; підвищення рівня фінансової грамотності населення щодо страхової культури.

Отже, страховий ринок є "імунною системою" держави, яка сприяє зменшенню ризиків, фінансуванню збитків від непередбачуваних подій і тим самим сприяє економічному розвитку країни. Також страховий ринок відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку держави, акумулюючи значні грошові кошти, які можуть виступити потужним інвестиційним ресурсом. Розвинений страховий ринок є джерелом інвестицій у пріоритетні галузі економіки, чим сприяє вирішенню глобальних економічних завдань. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення тенденцій інноваційного розвитку страхових компаній в Україні.

Література:

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Страхування: підручник. В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич, Р. В. Пікус та ін.; ред. В. Д. Базилевич. Київ: Знання, 2008. 1019 с.
3. Страхування: підручник. ред. С. С. Осадець. Вид. 2 ге, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2002. 599 с.
4. Самуельсон П., Нордгауз В. Макроекономіка. Київ: Основи, 1995. 462 с.
5. Приказюк Н.В. Страхова система України: теорія, методологія, практика: монографія. Н. В. Приказюк. К.: Логос, 2017. 611 с.
6. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Рейтингового агентства Фориншуер. URL: <https://forinsurer.com/ratings>
8. Маршук Л. М., Поплавська Є. М. Виклики ринку страхування в Україні у воєнний період. Modern engineering and innovative technologies. 2022. С. 26—29.
9. Chvertko L., Vinnytska O., Korniienko T. Inclusive orientation of the development of the insurance market of Ukraine in the conditions of digitalization of the economy. Strategii si politici de management in economia contemporana [Resursa electronica]: conf. st. intern., editia a 7-a, 9-10 iunie 2022. Chisinau: ASEM, 2022. P. 358—364.

10. Черняхівський В. План Маршала для українського страхового ринку. NV Бізнес: веб-сайт. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinula-viyna-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 05 Jan 2025).
 2. Bazylevych, V. D. Filoniuk, O. F. and Bazylevych, K.S. (2008), Strakhuvannia [Insurance], Kyiv: Znannia, Kyiv, Ukraine.
 3. Osadets', S.S. (2002), Strakhuvannia [Insurance], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 4. Samuelson, P. and Nordhauz, V. (1995), Makroekonomika [Macroeconomics], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
 5. Prykaziuk, N.V. (2017), Strakhova systema Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka [Insurance system of Ukraine: theory, methodology, practice], Lohos, Kyiv, Ukraine.
 6. National Bank of Ukraine (2025), available at: (Accessed 05 Jan 2025).
 7. Forynshuer (2025), available at: <https://forinsurer.com/ratings> (Accessed 05 Jan 2025).
 8. Marshuk, L. M. and Poplavs'ka, Ye. M. (2022), "Challenges of the insurance market in Ukraine during the war", Modern engineering and innovative technologies, pp. 26—29.
 9. Chvertko, L., Vinnytska, O. and Korniienko, T. (2022), "Inclusive orientation of the development of the insurance market of Ukraine in the conditions of digitalization of the economy", Strategii si politici de management in economia contemporana: conf. st. intern., [Management strategies and policies in the contemporary economy, international scientific conference.], ASEM, Chisinau, June 9—10, pp. 358—364.
 10. Cherniakhovs'kyj, V. (2022), "Marshall Plan for the Ukrainian insurance market", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinula-viyna-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html> (Accessed 05 Jan 2025).
- Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. С. Печко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри переробки сільськогосподарської продукції,

Інститут післядипломної освіти Національного університету харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9681-548X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.114

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

V. Pechko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Agricultural Products Processing,

Institute of Postgraduate Education, National University of Food Technologies

THE CLUSTER APPROACH AS AN EFFECTIVE MECHANISM FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF UKRAINE'S VITICULTURE AND WINEMAKING COMPLEX

У статті досліджено історичний розвиток концепції кластерів та еволюцію їхніх теоретичних підходів, а також проаналізовано сучасні підходи до розкриття категорії "кластер". Проаналізовано ключові форми об'єднань підприємств і визначено, що кластерний підхід є перспективним вектором розвитку виноградарсько-виноробної галузі завдяки його здатності стимулювати інновації, підвищувати конкурентоспроможність і сприяти стійкому економічному зростанню. Охарактеризовано світові приклади створення кластерів у виноградарсько-виноробній галузі. Розкрито основні характеристики виноградарсько-виноробного кластера, зокрема географічну концентрацію, спеціалізацію, участь різнопрофільних суб'єктів, інноваційність та екологічну орієнтованість. Визначено етапи формування та реалізації стратегічних завдань виноградарсько-виноробного кластера, що дозволяє забезпечити структурованість, оптимізацію ресурсів, інтеграцію учасників, стимулювання інноваційного розвитку та підвищення стійкості кластеру, сприяючи створенню конкурентоспроможної моделі, яка приносить цінність усім зацікавленим сторонам. Запропоновано модель виробничо-інноваційного виноградарсько-виноробного кластеру, що дозволить забезпечити стратегічний розвиток галузі в довгостроковій перспективі.

The article is dedicated to justifying the cluster approach as an effective mechanism for the strategic development of Ukraine's viticulture and winemaking complex. The historical development of the cluster concept and the evolution of theoretical approaches to its definition are examined, as well as modern approaches to interpreting the category of "cluster." The main forms of enterprise associations are analyzed, and it is determined that the cluster approach is a promising direction for the development of the viticulture and winemaking industry due to its ability to stimulate innovation, increase competitiveness, and contribute to sustainable economic growth. Global examples of cluster creation in the viticulture and winemaking sector are described. The main characteristics of a viticulture and winemaking cluster are revealed, including geographical concentration, specialization,

a variety of participants, competition and cooperation, critical mass of participants, the cluster's life cycle, innovation, ecological orientation, and joint research and development. The stages of forming and implementing strategic tasks within the viticulture-winemaking cluster are outlined, ensuring structure, resource optimization, participant integration, innovation development stimulation, and increased cluster resilience. Thanks to these stages, production efficiency can be increased, and new competitive products can be created. As a result of the conducted research, a model of a production-innovation viticulture-winemaking cluster is proposed, which involves integrating key industry participants to stimulate innovation, increase competitiveness, and ensure sustainable development through effective resource use, ecological orientation, and social responsibility. This model is intended to become the foundation for further improvement and modernization of the industry, including through the development of technologies, attracting investments, and creating favorable conditions for cooperation between government agencies, scientific institutions, and enterprises.

Ключові слова: виноградарсько-виноробний комплекс, виробничо-інноваційний кластер, сталий розвиток, інновації, модель.

Key words: viticulture and winemaking complex, production-innovation cluster, sustainable development, innovations, model.

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

На сучасному етапі виноградарсько-виноробний комплекс України функціонує в умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та варіативності споживчих уподобань, які зумовлено динамічними змінами на світовому та внутрішньому ринках. Ці чинники вимагають від вітчизняних виноградарсько-виноробних підприємств швидкої адаптації до мінливого середовища, активного впровадження сучасних маркетингових стратегій, ефективного просування національного бренду та визначення можливостей інтеграції підприємств у світові економічні процеси виробництва та збуту продукції.

Також в умовах зростаючого попиту на високоякісну продукцію виноградарсько-виноробних підприємств, що відповідає вимогам екологічності та сталого розвитку, особливої актуальності набуває питання визначення стратегічних пріоритетів розвитку галузі. В даному контексті створення кластерів у виноградарсько-виноробному комплексі є ефективним механізмом оптимізації виробничих процесів, формування стійкої системи розповсюдження та обміну знаннями й технологіями, забезпечення синергії між різними суб'єктами господарювання, сприяння реалізації спільних інноваційних проєктів в рамках державно-приватного партнерства та створення доданої вартості, що є ключовим аспектом забезпечення сталого розвитку галузі.

Таким чином, постає необхідність наукового дослідження умов формування кластеру у виноградарсько-виноробному комплексі України, що дозволить розробити ефективні пріоритети розвитку галузі, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на глобальному ринку та забезпечення сталого розвитку галузі в довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання створення кластеру виноградарсько-виноробного комплексу розглядається в працях низки науковців, серед яких О. Бабій, Д. Басюк, С. Бондаренко, О. Каламан, А. Ковальов, Н. Лазарева, Н. Чорна та ін.

В своєму дослідженні Н. Лазарева визначила доцільність створення виноробного кластеру та зазначила, що "саме в межах кластеру найбільш ефективно можна забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств — учасників кластеру та їх подальший розвиток на базі інновацій, а разом з цим і підвищення конкурентоспроможності окремого регіону та країни в цілому" [1, с. 15].

Наукове дослідження А. Ковальова, О. Бабія та К. Тимченко присвячено розкриттю кластеризації як ефективної форми управління підприємствами виноградарсько-виноробної промисловості. Так, автори зазначають, що кластерний підхід є поширеним у світі, а діапазон його застосування є багатофункціональним та пропонують створити виробничо-науково-освітній кластер переробки виноробних вторинних сировинних матеріалів у прикордонному регіоні України та Молдови, який дозволить об'єднати існуючі виноробні підприємства, наукові установи та інші організації, що мають спільні цілі, що сприятиме досягненню ефекту масштабу, покращенню конкурентоспроможності [2, с. 488].

Групою науковців під керівництвом Д. Басюка зазначено, що у світовій та вітчизняній практиці формування кластерної моделі виноробної галузі є важливим аспектом у налагодженні комунікації між зацікавленими учасниками винного шляху та спосіб формування взаємозв'язків між ними, що дозволяє оптимізувати спільну діяльність [3, с. 206].

Аналізуючи можливість створення виноградарсько-виноробного кластеру в Україні С. Бондаренко та

Таблиця 1. Порівняльна характеристика об'єднань підприємств

Ознака	Види об'єднань підприємств			
	кластер	промислово-фінансова група	холдинг	асоціація
Мета об'єднання	підвищення конкурентоздатності власної продукції, мобілізація ресурсів, спільний розвиток, стимулювання інновацій, створення доданої вартості	реалізація державних програм розвитку галузей виробництва, структурна перебудова економіки України	концентрація капіталу, централізоване управління, завоювання нових ринків, підвищення вартості підприємства	координація господарської діяльності, забезпечення спільних інтересів учасників
Форма об'єднання	добровільна	інтегрована	інтегрована	добровільна
Орган управління	Координаційна рада	Рада керуючих	Загальні збори	
Взаємодія учасників	кооперація	централізоване управління	підпорядкованість	співпраця
Приклад	виноградарсько-виноробний кластер, IT-кластер	автопромислові групи	аграрні холдинги	асоціація фермерів

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 11].

О. Каламан категорію "кластер" визначили як "новітню форму об'єднання учасників для досягнення синергетичних ефектів розвитку, та створення платформи інноваційного розвитку з функціональним інфраструктурним забезпеченням" [4, с. 37].

У дослідженні Н. Чорної акцентовано увагу на тому, що розвиток винного туризму має базуватися на створенні кластерів у сфері виноробства, що сприятиме забезпеченню інноваційного прориву галузі в Україні [5].

Отже, вченими закладено ґрунтовну теоретико-методологічну та практичну основу для створення виробничо-інноваційного кластеру у виноградарсько-виноробному комплексі. Однак складність і динамічність сучасних економічних та соціальних умов в яких функціонують виноградарсько-виноробні підприємства вимагає подальших досліджень у цьому напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування кластерного підходу як ефективного механізму стратегічного розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кластер як одна з форм економічного співробітництва займає важливе місце у світовій практиці та привертає широку увагу громадськості, зокрема у сфері наукових досліджень. Термін "кластер" використовується в різних галузях науки, зокрема в гуманітарних, технічних та природничих науках, що свідчить про багатогранність концепції та її адаптивність до різних контекстів.

Історично теорія про концентрацію спеціалізованих виробництв у певному регіоні, яка згодом стала основою сучасного поняття кластерів, була вперше згадана в 1890 р. А. Маршалом (Alfred Marshall) в книзі "Принципи економіки" (Principles of Economics). Хоча науковцем прямо не було використано термін "кластер" у сучасному значенні, він чітко описав явище, яке сьогодні

асоціюється з концепцією кластерів та пояснив це перевагами, які він називав зовнішньою економією масштабу. Саме це заклало підґрунтя для сучасного розуміння кластерів, яке значно розвинулося у XX ст. [5].

Подальший розвиток концепції кластерів відбувся завдяки роботі професора Гарвардської школи М. Портера (Michael Porter), який у 1990 р. опублікував книгу "Конкурентні переваги націй" (The Competitive Advantage of Nations). У ній було представлено теорію національної, державної та місцевої конкурентоспроможності, згідно з якою суб'єктом, що визначає конкурентоспроможність є кластер. Так, автор сформував власне визначення кластерів, охарактеризувавши їх як "географічно наближену

групу взаємопов'язаних компаній та асоційованих установ у певній галузі, об'єднаних спільними рисами та взаємодоповнюючими можливостями" [7, 8].

Вітчизняні дослідники також приділяли та продовжують приділяти увагу специфіці кластерів. На думку П. Саблука та М. Кропивка, кластер являє собою "міжгосподарське територіальне об'єднання взаємодоповнюючих підприємств, що співпрацюють між собою, формуючи замкнутий цикл великотоварного виробництва і реалізації конкурентоспроможної кінцевої продукції, а також інфраструктурних складових, серед яких органи державної влади та наукові установи" [9, с. 6].

Як зазначає В. Гик, ключовою відмінністю кластера від інших форм економічних об'єднань є те, що підприємства-учасники зберігають свій статус самостійних господарських одиниць та водночас формують механізм взаємодії, який дозволяє їм ефективно співпрацювати як між собою, так і з іншими суб'єктами за межами кластера [10, с. 31].

У табл. 1 представлено порівняльну характеристику ключових форм об'єднань підприємств, що дозволяє визначити особливості кожної форми.

На нашу думку, саме кластерний підхід є перспективним вектором виробничо-інноваційного розвитку, зокрема у виноградарсько-виноробному комплексі, завдяки його здатності стимулювати інновації, створювати додану вартість та підвищувати конкурентоспроможність національного бренду. В даному контексті актуальною є думка О. Карась, яка зазначає, що кластер представляє собою інноваційну систему прикладного значення, яка цілеспрямована на стимулювання інновацій через стимулювання розвитку конкуренції [12].

Світовими прикладами кластерного підходу до виноградарсько-виноробного виробництва є такі:

— винний кластер в Бордо (Франція) — це важливий елемент економічної та культурної інфраструктури країни, який є прикладом архетипового терруарного кластеру з оновленими вимірами інновацій та конкурентоспроможності, що має велику економічну значущість [13];

Таблиця 2. Основні характеристики кластера

Ключовий елемент	Зміст
Географічна концентрація	передбачає, що підприємства та інші учасники кластеру розташовуються в географічній близькості одне до одного, що дозволяє досягти економію масштабу, ефективно взаємодіяти через обмін знаннями та досвідом, сприяти розвитку соціального капіталу.
Спеціалізація	кластери зосереджені навколо основної діяльності, до якої залучені всі учасники.
Множинність учасників	полягає в залученні різноманітних типів організацій та інституцій до діяльності кластера: підприємства, державні органи, науково-дослідні установи, фінансові посередники, організації, що сприяють співпраці, а також громадські та неприбуткові організації.
Конкуренція та співпраця	передбачає, що учасники кластеру взаємодоповнюють один одного, де з одного боку учасники змагаються на ринку для підвищення ефективності, але з іншого боку співпрацюють для досягнення спільних цілей, таких як інновації та розвиток галузі.
Критична маса учасників	передбачає досягнення певного мінімальної кількості учасників, що необхідно для забезпечення внутрішньої динаміки, ефективного розвитку та досягнення економічних вигод від взаємодії між підприємствами та іншими організаціями в кластері.
Життєвий цикл кластера	описує етапи розвитку кластеру, які включають його становлення, зрілість і, можливо, занепад, з довгостроковою перспективою, при цьому кластери є постійно змінюваними явищами, які адаптуються до нових умов і потреб ринку.
Інноваційність	передбачає активну участь підприємств у процесах технологічних, комерційних та організаційних інновацій, що стимулюються тісною співпрацею між учасниками, обміном знаннями та ресурсами, що дозволяє розвивати нові продукти, послуги та методи ведення бізнесу.
Стійкість і екологічність	передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, зокрема використання енергоефективних технологій, органічних методів вирощування винограду та виробництва вина, а також розробка механізмів сертифікації екологічно чистої продукції.
Спільні дослідження і розвиток	передбачає створення дослідницьких підрозділів, спільних лабораторій або центрів для розвитку нових сортів винограду, удосконалення методів виноробства та підвищення якості продукції, що буде підтримано як державними органами, так і науковими установами.

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [17].

— винний кластер в Тоскані (Італія) — це кластер з великими економічними потенціалом, де співіснують та взаємодіють різні підприємницькі моделі в рамках одного регіону, що дозволило створити комплексну та адаптивну систему, що підтримує конкурентоспроможність та стійкий розвиток регіону [14];

— винний кластер в долині Напа (Каліфорнія, США) є одним із провідних виноробних кластерів світу, який пройшов складний шлях розвитку, починаючи від епохи Сухого закону в США (1920-1933 рр) і занепаду винної індустрії під час Другої світової війни, до здобуття міжнародного визнання завдяки співіснуванню підприємств у межах одного регіону. Це співіснування сприяло активному обміну знаннями та досвідом, що, в свою чергу, стало важливим чинником у відновленні та розвитку місцевої виноробної галузі [15, с. 17].

В Україні ж кластерний рух є недостатньо організованим на національному рівні та розвивається переважно стихійно, що суттєво відрізняє його від країн ЄС, де кластери виступають драйверами економічного розвитку. За даними Українського кластерного альянсу (УКА), рівень кластеризації економіки України є найнижчим у Європі, що спричиняє розриви в ланцюгах доданої вартості та ослаблює позиції вітчизняних виробників продукції з високою доданою вартістю [16].

Таке становище українського кластерного руху загалом впливає на розвиток окремих галузей, зокрема виноградарсько-виноробної. Попри існуючі труднощі, цей сектор демонструє позитивну динаміку, що свідчить про його значний потенціал у контексті кластеризації. Створення успішних винних кластерів із постійним зростанням продажів, популяризацією національного бренду, а також розвиток винного туризму підкреслюють перспективність цієї галузі та сприяють її конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.

Ключовими елементами кластерного підходу, що забезпечують його ефективність у виноградарсько-виноробному комплексі, є географічна концентрація, спеціалізація, множинність учасників, конкуренція та співпраця, досягнення критичної маси учасників, інноваційність, стійкість і екологічність, а також спільні дослідження і розвиток (табл. 2).

Таким чином, кластерний підхід у виноградарсько-виноробному комплексі є механізмом, який сприяє економічному зростанню, інноваційному розвитку, забезпечує стійкість і підвищує екологічність виробництва. Завдяки інтеграції підприємств, науково-дослідних та освітніх уста-

нов, державних органів, органів місцевої влади та інших учасників в межах кластеру, створюються умови для більш ефективного використання ресурсів, підвищення якості продукції та розвитку національного бренду.

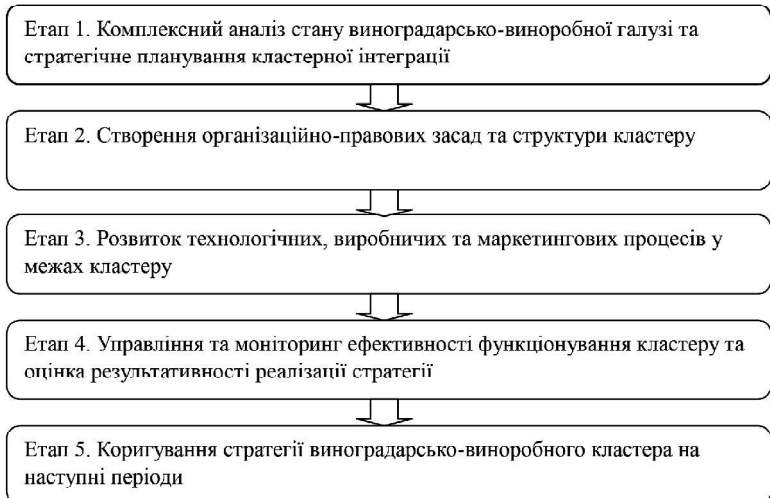


Рис. 1. Етапи формування та реалізації стратегічних завдань виноградарсько-виноробного кластера

Джерело: сформовано автором.

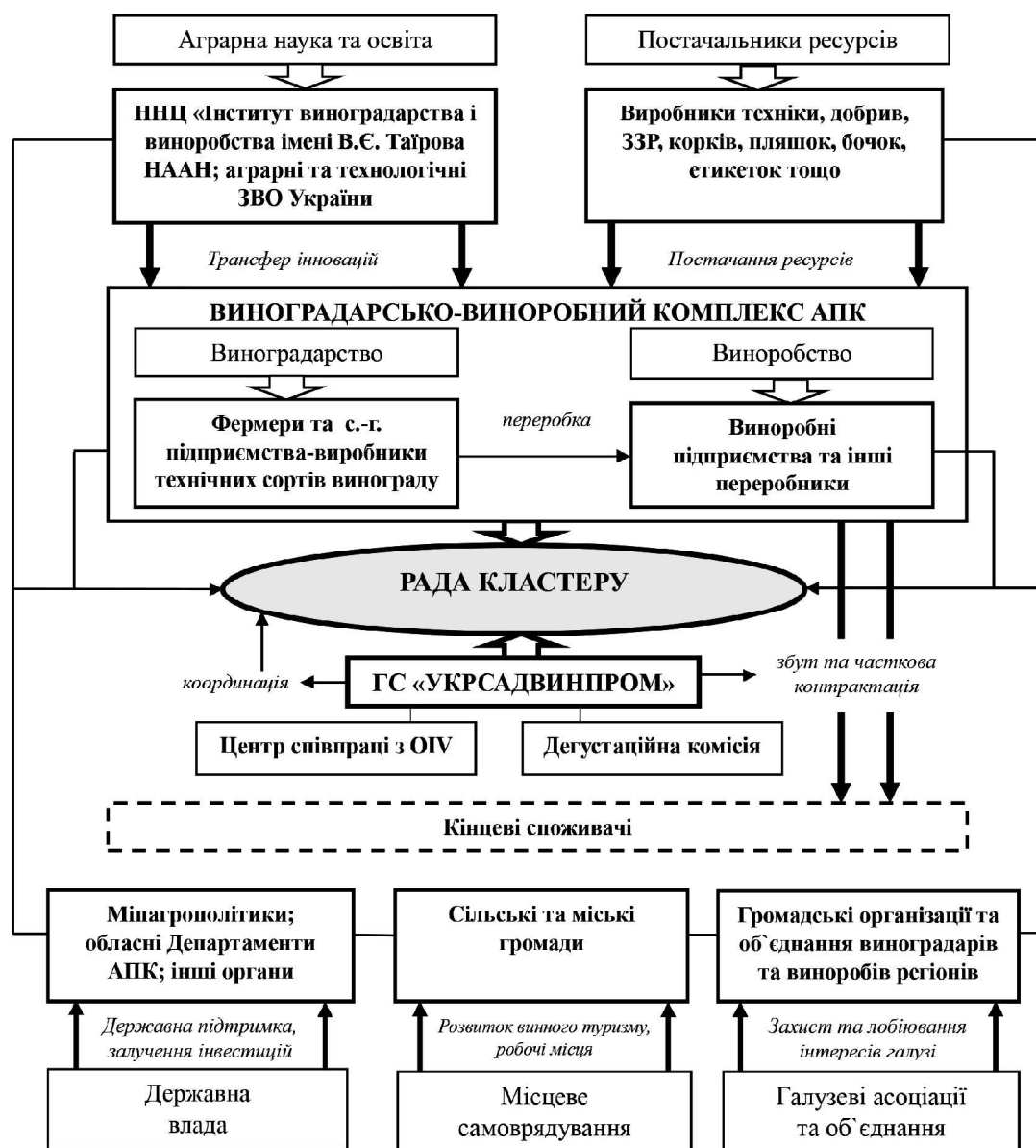


Рис. 2. Модель виробничо-інноваційного виноградарсько-виноробного кластеру

Джерело: розроблено автором.

На нашу думку, реалізація кластерного підходу є ключовою складовою стратегічного розвитку виноградарсько-виноробної галузі в умовах глобалізації, оскільки цей підхід ефективно працює в провідних виноробних регіонах і враховує інтереси всіх стейкхолдерів. Перехід до практичного впровадження кластеру передбачає кілька етапів, на кожному з яких визначаються конкретні цілі та завдання (рис. 1).

Оскільки вихід галузі на якісно новий рівень розвитку ми пов'язуємо із запровадженням передових технологій та сортів, досягнень аграрної та селекційної науки, розвитком фермерства, винного туризму та активного просування збуту продукції під брендом "Вина України", ми пропонуємо створення виробничо-інноваційного виноградарсько-виноробного кластеру на базі існуючого досвіду функціонування ГС "УКРСАДВИНПРОМ". Модель даного підходу базується на рівноправній участі ключових стейкхолдерів, до яких ми відносимо виробничі та переробні підприємства; аграрну науку та

освіту; постачальників ресурсів; державні органи; місцеве самоврядування та галузеві асоціації та об'єднання (рис. 2).

Функціонування кластера вбачаємо на рівноправному представництві стейкхолдерів у Раді кластеру, координаційним центром якої передбачено Громадську спілку "УКРСАДВИНПРОМ", який виконуватиме, серед іншого, функцію стимулювання збуту та часткової контракції, а також співпраці із Міжнародною організацією виноградарства та виноробства (OIV).

При цьому основними завданнями та очікуваними результатами функціонування даного кластеру передбачено:

- створення та просування національного бренду "Вина України", що є прерогативою держави та регламентується відповідними нормативно-правовими актами;

- сприяння виробництву українського вина виключно з винограду, вирощеного та переробленого в Україні;

— об'єднання зусиль із запровадження державного реєстру виноградників та виноробної продукції, який передбачає обов'язкове внесення відомостей про виноградні насадження;

— розбудова системи простежуваності виноробної продукції "від виноградника до пляшки";

— сприяння виробництву виноробної продукції за принципами та стандартами міжнародних стандартів якості;

— наближення вітчизняного податкового законодавства до законодавства ЄС в частині визначення виноробної продукції;

— активна співпраця та представництво України в Міжнародній організації винограду та вина (OIV);

— стимулювання повноцінного лабораторного контролю виробленої в Україні та ввезеної на митну територію України виноробної продукції;

— забезпечення добросовісної конкуренції, протидії реалізації фальсифікованої виноробної продукції, а також представлення не менше 50% відповідних торговельних площ для бренду "Вина України";

— маркетинговий супровід підприємства чи організації на міжнародних та вітчизняних виставках, заходах, круглих столах;

— спільні закупівлі ресурсів та побудова надійної інфраструктури їх постачання;

— розширення ринків збуту продукції українсько-го виноробства;

— співпраця із фінансово-кредитними установами у контексті розширення доступу бізнес-суб'єктів до кредитних та страхових послуг;

— сприяння укладанню договорів, формуванню значних партій продукції, а також залученню інвестицій у будівництво переробних установок та холодильників.

— лобіювання інтересів галузі, долучення до розробки законопроектів, програм та постанов, які дозволяють виноробам та виноградарям пришивидшувати розвиток підприємств, виходити на нові ринки збуту та обсяги виробництва.

— залучення інвестицій в галузь та грантових коштів;

— юридична підтримка і захист виноградарсько-виноробних підприємств в умовах високої конкуренції та виходу на європейський та інші глобальні ринки;

— популяризація виробництва терруарних та органічних вин тощо.

Станом на 2025 р. Громадська спілка "УКРСАДВИНПРОМ" вже об'єднує близько 200 виробників та переробників фруктів, ягід, горіхів та винограду, виноробів, а також наукові установи, які впроваджують нові наукові підходи у виробництво. "УКРСАДВИНПРОМ" сприяє впровадженню нових технологій посадки, обробки, очищення, зберігання та транспортування для підвищення якості фруктів та ягід, що вирощуються в Україні, підтверджених міжнародними сертифікатами якості (GlobalG.A.P., ISO, HACCP та ін.). Члени ГС "УКРСАДВИНПРОМ" експортують свою продукцію на всі континенти світу. Вони зарекомендували себе як надійні бізнес-партнери, виконуючи свої зобов'язання щодо вирощування та доставки продукції, визначеної контрактами. Саме тому на сьогодні вже створено потужну основу для формування виробничо-інноваційного ви-

ноградарсько-виноробного кластеру, засновану на багаторічній співпраці та об'єднанні зусиль виробників, держави та громадськості в контексті ефективного розвитку галузі.

ВИСНОВКИ

Отже, створення виробничо-інноваційного виноградарсько-виноробного кластеру є стратегічно доцільним кроком для розвитку галузі, оскільки забезпечує комплексний підхід до її модернізації та глобального позиціонування. Запропонована модель кластеру враховує інтереси всіх ключових стейкхолдерів, забезпечуючи їх рівноправне представництво та координацію діяльності через Раду кластера. Такий підхід дозволяє ефективно інтегрувати передові технології, сприяти розвитку фермерства, популяризувати винний туризм і національний бренд "Вина України". Крім того, це створює умови для побудови прозорої системи простежуваності продукції, впровадження міжнародних стандартів якості та розширення експортного потенціалу.

Переваги для стейкхолдерів полягають у доступі до спільних ресурсів, зокрема інфраструктури, фінансово-кредитних послуг та інвестицій, а також у сприянні реалізації продукції через маркетингові інструменти. Такий кластер дозволить створити конкурентні переваги для українських виноробів, зокрема через співпрацю з міжнародними організаціями, розробку нормативно-правової бази та лобіювання інтересів галузі. Наявна платформа ГС "УКРСАДВИНПРОМ" є міцною основою для втілення окресленого кола завдань функціонування кластеру завдяки багаторічному досвіду співпраці, впровадженню інновацій та довірі з боку міжнародних партнерів. Таким чином, саме кластерний підхід є інструментом підвищення конкурентоспроможності галузі на внутрішньому та глобальному ринках.

Перспективами подальших наукових розвідок є оцінка різних стадій розвитку кластерів (становлення, зрілість, занепад) та створення моделей для прогнозування життєвих циклів кластерів.

Література:

1. Лазарева Н. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 22 с.
2. Ковальов А., Бабій О., Тимченко К. Кластеризація підприємств виноградно-виноробної промисловості як ефективна форма управління. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 480—490. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.47.2022.3870> (дата звернення: 29.12.2024).
3. Актуальні проблеми управління виноградно-виноробним комплексом: монографія: монографія / Д. Басюк та ін. Кам'янець-Подільський: Вид. Зволейко Д.Г., 2014. 248 с.
4. Бондаренко С., Каламан О. Виноградарсько-виноробний кластер: світовий досвід, можливості для України. *Виноградарство і виноробство: міжвідомчий тематичний науковий збірник*. 2018. Вип. 55. С. 30—40.
5. Чорна Н. Кластерний підхід до розвитку винного туризму: зарубіжний досвід та можливості його впровадження в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022.

№ 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-19> (дата звернення: 29.12.2024).

6. Belussi F., Caldari K. At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school. *Cambridge Journal of Economics*. 2008. Vol. 33, no. 2. P. 335—355. URL: <https://doi.org/10.1093/cje/ben041> (date of access: 01.01.2025).

7. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 866 p.

8. Porter M.E. *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 52 p.

9. Саблук П.Т., Кропивко М.Ф. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2010. № 1 (183). С. 3—12.

10. Гик В. В. Особливості кластера як організаційно-системного інституту та їх вплив на побудову бухгалтерського обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. № 3 (44). P. 27—33. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-3\(44\)-27-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-3(44)-27-33) (дата звернення: 03.01.2025).

11. Політило М., Чубка О., Смірнова Т. Характеристика основних видів корпоративних об'єднань та рівня розвитку їх системи управління в інноваційній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 17—23.

12. Карась О. Кластерний підхід як ефективний механізм розвитку державно-приватного партнерства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 1 (42). С. 59—64. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/54> (дата звернення: 02.01.2025).

13. Belis-Bergouignan M.-C. Bordeaux Wines: An Archetypal Terroir Cluster?. *The Open Geography Journal*. 2011. Vol. 4, no. 1. P. 73—79. URL: <https://doi.org/10.2174/1874923201104010073> (date of access: 07.01.2025).

14. Mattiachi A., Nosi C., Zanni L. Wine business in Tuscany: evidence on entrepreneurial models and local systems. 3rd International Wine Business Research Conference. 2006. P. 485—501. URL: <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/05/Mattiacci.pdf> (date of access: 07.01.2025).

15. Taplin I.M. *The Napa Valley Wine Industry: The Organization of Excellence*. UK: Cambridge Scholars Publishing, 2021. 223 p.

16. Головні виклики УКА в 2024 та як їх приймати — Український кластерний альянс. Український кластерний Альянс. URL: https://www.clusters.org.ua/blog-single/main-challenges-uca/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.01.2025).

17. Andersson T., Schwaag Serger S., Sorvik J., Wise Hansso E. *The Cluster Policies Whitebook*. IKED: Malmo, Sweden, 2004. 266 p.

References:

1. Lazareva, N. (2017), "Organizational and Economic Mechanism of Managing the Efficiency of Winemaking Enterprises", Ph.D Thesis, Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity), Odesa National Academy of Food Technologies, Odesa, Ukraine.

2. Koval'ov, A., Babij, O., and Tymchenko, K. (2022), "Clustering of Enterprises in the Viticulture and

Winemaking Industry as an Effective Form of Management", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 47, pp. 480—490.

3. Basiuk, D., Solohub, Yu., Babych, I. and Osypova, L. (2014), *Aktual'ni problemy upravlinnia vynohradno-vynorobnym kompleksom* [Current problems of management of the grape and wine complex], Vyd. Zvolejko D.H., Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

4. Bondarenko, S., Kalaman, O. (2018), "Viticulture and wine cluster: global experience and opportunities for Ukraine", *Vynohradarstvo i vynorobstvo: mizhvidomchyj tematychnyj naukovyj zbirnyk*, Vol. 55.

5. Chorna, N. (2022), "Cluster approach to the development of wine tourism: foreign experience and possibilities of its implementation in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41.

6. Belussi, F., Caldari, K. (2008), "At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 33, no. 2. pp. 335—355.

7. Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA.

8. Porter, M.E. (1998), *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

9. Sabluk, P.T. and Kropyvko, M.F. (2010), "Clusterization as a mechanism for enhancing competitiveness and social orientation of the agricultural economy", *Ekonomika APK*, vol. 1 (183), pp. 3—12.

10. Hyk, V.V. (2019), "Features of a cluster as an organizational-systemic institution and their impact on the construction of accounting," *Problemy teorii ta metodologii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3 (44), pp. 27—33.

11. Politylo, M., Chubka, O., and Smirnova, T. (2017), "Characteristics of the main types of corporate associations and the level of development of their management systems in the innovation sphere", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 17—23.

12. Karas, O. (2019), "Cluster approach as an effective mechanism for the development of public-private partnerships", *Stal'yi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (42), pp. 59—64.

13. Belis-Bergouignan, M.-C. (2011), "Bordeaux Wines: An Archetypal Terroir Cluster?", *The Open Geography Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 73—79.

14. Mattiachi, A., Nosi, C., Zanni, L. (2006), "Wine business in Tuscany: evidence on entrepreneurial models and local systems", 3rd International Wine Business Research Conference, pp. 485—501.

15. Taplin, I.M. (2021), *The Napa Valley Wine Industry: The Organization of Excellence*. Cambridge Scholars Publishing, United Kingdom.

16. Ukrainian Cluster Alliance (2025), "Main Challenges of UCA in 2024 and How to Address Them — Ukrainian Cluster Alliance", available at: https://www.clusters.org.ua/blog-single/main-challenges-uca/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 04 January 2025).

17. Andersson, T., Schwaag Serger, S., Sorvik, J. and Wise Hansso, E. (2004), *The Cluster Policies Whitebook*. IKED, Malmo, Sweden.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.121

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ BANI- СЕРЕДОВИЩА

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics

THEORETICAL ASPECTS OF PRODUCTION MANAGEMENT FORMATION ENTERPRISES IN THE BANI ENVIRONMENT

У рамках ринкової трансформації позиції та структури власності компаній у різних галузях зазнають значних змін. Розширюються права та обов'язки, компанії набувають економічну самостійність і беруть на себе повну відповідальність за результати своєї діяльності. Перед підприємствами постають нові завдання та цілі, які раніше були чужі керівникам цього рівня.

З початком пандемії почався процес зміни світогляду. Підприємства перейшли від моделі VUCA до концепції BANI. Це призвело до змін у поведінці та потребах людей і поставило компанії перед проблемою адаптації до нової ситуації. Щоб зберегти свої позиції на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність, компанії змушені узгоджувати свою діяльність з потребами сучасного суспільства. Тому вивчення змін у світі, нових концепцій і поведінки споживачів має вирішальне значення для компаній, які хочуть задовольнити потреби клієнтів і залучити нових клієнтів.

As part of the market transformation, the position and ownership structure of companies in various industries are undergoing significant changes. Rights and responsibilities are expanded, companies gain economic independence and take full responsibility for the results of their activities. Enterprises face new tasks and goals that were previously unknown to managers of this level.

With the beginning of the pandemic, the process of changing the worldview began. Businesses have moved from the VUCA model to the BANI concept. This led to changes in the behavior and needs of people and presented companies with the problem of adapting to the new situation. In order to maintain their positions in the market and increase their competitiveness, companies are forced to align their activities with the needs of modern society. Therefore, studying changes in the world, new concepts and consumer behavior is crucial for companies that want to meet customer needs and attract new customers. The

modern stage of social development is characterized by the transition from stability to instability, instability and non-linearity. In the economy, this is expressed in the fragility, unpredictability and complexity of important business processes. Companies face the need to quickly adapt to change, and leaders must explore new management approaches and change old management models. Considering variability, fragility and uncertainty, which are the main characteristics of the modern stage of development, it is necessary to abandon outdated forms of management and introduce innovative approaches. Only those entrepreneurs who are ready to make difficult decisions, overcome failures and anxiety characteristic of the BANI world have a chance of success. Such behavior requires the ability to critically evaluate external opportunities and risks, as well as one's own actions.

The effectiveness of our operations depends on many uncontrollable factors, the consequences of which are difficult to predict.

This creates great difficulties for management, because only companies that can adapt their management systems to new challenges can survive in the market. It is very important to understand the modern paradigm of the world and to develop effective management technologies and solutions based on it.

Ключові слова: менеджмент, виробничий менеджмент, SPOD, VUCA, BANI-середовища, залученість персоналу, Agile-підхід.

Key words: management, production management, SPOD, VUCA, BANI-environments, staff involvement, Agile approach.

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

Криза, спричинена пандемією Covid-19, стала першою ознакою швидких і незворотних змін у світовому устрої, демонструючи зростаючий темп динамічних трансформацій. Подальші події, такі як повномасштабне вторгнення Росії в Україну, міжнародна ізоляція Росії через введення санкційних пакетів і зміщення геополітичних центрів, підкреслюють нестабільність сучасного світового порядку. Ці явища знаменують перехід до нового типу реальності, який отримав назву BANI. Це зумовлено потребою у розробці і впровадженні удосконалених методів виробничого менеджменту, які відповідатимуть умовам BANI-середовища. Вирішення цього завдання є критично важливим для підприємств, які прагнуть не лише залишитися на ринку, але й забезпечити довгострокове зростання та конкурентні переваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI— середовища присвячені дослідження наступних вчених: Величка О., Халатур С., Тютенко Н., Галушки З., Таранич О., Буняк Н., Коцій О., Корецької Н., Василик Н. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у визначенні сутності процесу формування виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища та особливостей діяльності підприємств, дослідженні управлінських технологій та ключових аспектів менеджменту в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку економіки одним із головних завдань є створення механізму управління виробництвом, який забезпечує цілісний і злагоджений підхід до організації виробничих процесів. Такий механізм має сприяти ритмічному випуску продукції, своєчасному задоволенню потреб споживачів і загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Загальними та вітчизняними економістами розроблено різноманітні підходи, концепції та рекомендації щодо оптимізації виробничих процесів. Водночас у практиці управління часто нехтують принципами виробничої інтеграції, що знижує ефективність діяльності компаній.

Останнім часом все більше уваги приділяється управлінню виробництвом як ефективному інструменту управління операційною діяльністю та важливою конкурентною перевагою компаній. Вивчення організації виробничих процесів розвивалося паралельно зі збільшенням виробництва, ускладненням його структури, поглибленням поділу праці, розвитком спеціалізації і кооперації. Виникнення менеджменту виробництва як наукової дисципліни відбувалося паралельно з розвитком менеджменту в цілому.

Історично управління виробництвом пройшло три основні фази. Перший етап відповідає періоду капіталістичного виробництва, коли виробництво регулювалося переважно стихійними ринковими механізмами. Другий етап пов'язаний з розвитком великого механічного виробництва, де почалося відокремлення управління від капіталу. Третій етап характеризується появою професійних менеджерів, впровадженням технічних засобів управління та посиленням державного регулювання економічних процесів. Як наслідок, на початку XXI століття з'явилися різноманітні засоби та методи управління, які забезпечують розвиток підприємств в умовах

жорсткої конкуренції. Вагомий внесок у проектування виробничого (операційного) менеджменту внесли відомі вчені, ідеї яких актуальні й сьогодні.

Розвиток теорії і практики менеджменту показує, що управління виробництвом не тільки сприяє отриманню прибутку і створенню нової продукції, а й задовольняє життєво важливі потреби суспільства. Тому в науковій літературі активно використовуються терміни "управління виробництвом", "операційний менеджмент" і "управління виробництвом", хоча їх трактування може бути різним.

Управління виробництвом включає комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товарів на ринку. Ця система включає організацію виробничої та управлінської структур, вибір організаційно-правових форм господарювання, а також організацію збуту та обслуговування товарів на різних етапах їх життєвого циклу.

Термін BANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) був запропонований професором Каліфорнійського університету Жаме Кассіо в його роботі "Facing the Age of Chaos" ("Зустріч з епохою хаосу"). Ця концепція описує світ, у якому не лише відсутня стабільність, але й панує хаос, а результати подій є непередбачуваними та часто несподіваними.

Кожна концепція, яка відображається через певну аббревіатуру (VUCA, BANI тощо), узагальнює ключові особливості суспільства та ситуацій, що виникли у конкретні періоди часу. Ці концепції дозволяють краще зрозуміти зміну глобальних умов і вплив соціальних, економічних та політичних факторів на розвиток світового устрою.

На рис. 1 деталізовано зміст та основні характеристики таких концепцій, що сприяє аналізу переходу від одного етапу до іншого в умовах сучасної глобальної нестабільності.

Ця схема відображає еволюцію концепцій світового устрою, кожна з яких характеризує різні періоди розвитку суспільства та глобальних умов, що впливають на управління, економіку та соціальні процеси.

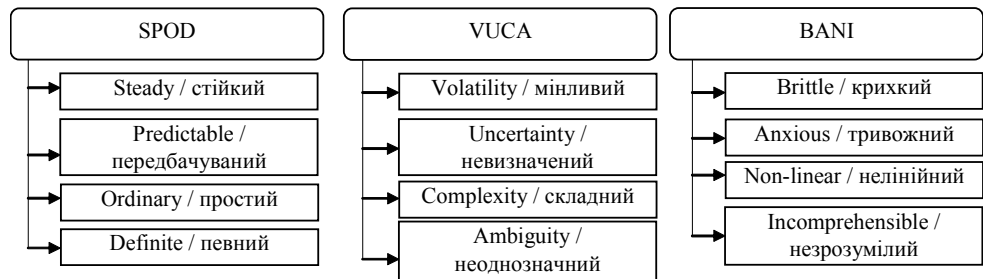


Рис. 1. Розшифровка та характеристика акронімів концепцій світу

Акронім BANI утворений від чотирьох ключових понять, що описують сучасний світ:

1. Brittle (крихкість, ламкість). Крихкість характеризується здатністю систем, структур або навіть держав раптово руйнуватися. Жаме Кассіо зазначає, що крихкість — це ілюзорна міцність, коли те, що виглядає стабільним і надійним, може зруйнуватися без будь-яких очевидних ознак перед кризою.

2. Anxious (занепокоєння, тривога). Тривога породжує почуття безпорадності та страху, де кожен вибір здається неправильним і потенційно небезпечним. У тривожному світі люди постійно очікують на негативні події та новини, що посилює загальний стан пасивності й байдужості. Соціальні мережі та ЗМІ значно впливають на формування тривожності, концентруючись переважно на негативі.

3. Nonlinear (нелінійність). У нелінійному світі наслідки рішень можуть бути непропорційними: незначні дії можуть мати руйнівні наслідки, тоді як масштабні зусилля іноді не призводять до очікуваних результатів. Причинно-наслідкові зв'язки стають розмитими та непередбачуваними.

4. Incomprehensible (незрозумілість, незбагненність). У світі, де все відбувається дуже швидко, люди стикаються з подіями та рішеннями, які здаються нелогічними або абсурдними. Швидкість змін та обсяги інформації унеможливають повне розуміння ситуацій. Жаме Кассіо зазначає, що люди стають свідками рішень, які або мають дуже давнє коріння, або є надто складними для розуміння.

У таблиці 1 будуть наведені детальні характеристики BANI-світу та концепції взаємодії в умовах, які він формує.

Таблиця 1. Основні характеристики BANI-світу та концепції взаємодії

Характеристики	Концепція взаємодії
B - brittle (крихкий) - усі наші звичні способи та методи можуть розвалитися в будь-який момент. Ніхто не захищений, немає надійної опори і найменша дрібниця може порушити існуючий порядок.	B - build up (відбудовувати) - вміння відбудовувати, перебудовувати та завершувати.
A - anxious (тривожний) - у тривожному світі всі перебувають у стані страху. Ви не знаєте, де ви будете завтра, що станеться негайно або які можливості ви втратите.	A - attentiveness (уважність) - уважність до сьогодення, до себе та до оточення, розвиток емоційного інтелекту.
N - nonlinear (нелінійний) - неможливо встановити чіткий зв'язок між причиною та наслідком. Певні події можуть несподівано вплинути на майбутні цілі. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані дії.	N - non-dogmatic (відсутність догматизму) - важливість критичного мислення.
I - incomprehensible (незрозумілий) - бракує знань і даних, а рішення приймаються на основі почуттів. Неможливо скласти чітку картину того, що відбувається.	I - intuitive (інтуїція) - важливість інтуїтивне споглядання на протипагу аналітичного мислення.

Сучасна турбулентність у світі змушує підприємства змінювати стратегії, переглядати підходи до діяльності та шукати нові шляхи розвитку. Постійне оновлення та вдосконалення стають життєво важливими умовами для збереження конкурентоспроможності. Інакше інтерес споживачів до продукту може швидко зникнути, особливо в умовах високої конкуренції. Якщо раніше успіх залежав від проривної ідеї та доступу до фінансових ресурсів, то сьогодні на перший план виходить швидкість реалізації проєктів. Мінливість ринкових умов посилює турбулентність бізнес-середовища, змушуючи підприємства впроваджувати нестандартні рішення та шукати нові можливості для вдосконалення своєї діяльності.

У сучасному світі ризиковані й нестандартні підходи можуть стати основою для досягнення значних результатів. Методи, які працювали в епоху стабільності (SPOD), стають менш ефективними в умовах VUCA і зовсім нежиттєздатними в епоху BANI. Значне розширення ринкових пропозицій зробило споживачів більш вимогливими та розбірливими. Тепер недостатньо просто запропонувати якісний продукт — необхідно продемонструвати його унікальність і особливості. Ця риса, характерна для VUCA-світу, залишається актуальною і в BANI-світі.

Лише ті підприємці, які готові приймати складні рішення, долати невдачі та тривогу, характерну для BANI-світу, мають шанс на успіх. Така поведінка вимагає вміння критично оцінювати зовнішні можливості й ризики, а також власні дії.

Геополітичні, економічні та соціальні зміни, які спостерігаються сьогодні, створюють нову реальність із властивими їй характеристиками BANI. Ця реальність включає не лише глобальні геополітичні та технологічні ризики, але й специфічні умови для ведення бізнесу.

Одним із головних чинників, що зумовлює зростання складності, невизначеності та прискорення змін у сучасному світі, є інформаційна революція та розвиток цифрового суспільства. Інформаційні технології не лише впливають на обробку даних, а й змінюють технологічні процеси, бізнес-моделі, стиль життя людей та систему цінностей суспільства. Формування інформаційного суспільства розпочалося наприкінці XX століття з розвитком комп'ютерних технологій, які відкрили нові можливості для обробки та використання інформації. Наступним етапом стало поширення мобільних комунікаційних пристроїв.

Сьогодні ми є свідками швидкої трансформації технологій у нову цифрову культуру. Темпи цих змін значно зросли: якщо радіо досягло аудиторії у 50 мільйонів слухачів за 40 років, телебачення — за 13 років, то Інтернету вистачило лише 4 роки [2]. Ця швидкість змін вимагає від підприємств і суспільства адаптації до нових умов і активного використання цифрових інструментів для свого розвитку.

Сучасні процеси цифровізації сприяли формуванню інформаційно-мережевої економіки, яка об'єднує кілька ключових складових:

— Інформаційну економіку, основним ресурсом якої є інформація, що використовується для створення програмних продуктів.

— Інтернет-економіку, де інформаційні технології забезпечують виконання певних видів діяльності через Інтернет.

— "Хмарну економіку" (cloud economy), яка передбачає мережевий доступ до інформаційних ресурсів, що зберігаються та накопичуються дистанційно.

— Віртуальну економіку, основним простором якої є цифрова віртуальна реальність.

— "Розумну економіку" (smart economy), яка базується на новітніх технологіях і забезпечує функціонування "розумного дому", "розумного міста", електронного уряду тощо.

Тотальна цифровізація і формування цифрової інформаційної екосистеми суттєво змінюють умови ведення бізнесу. Масова інформатизація суспільства вимагає від підприємств враховувати індивідуальні запити споживачів, персоналізувати продукти і приділяти особливу увагу споживчим уподобанням. Соціальні мережі, що охоплюють величезну аудиторію, вимагають швидкої реакції бізнесу на зміни уподобань клієнтів. У сучасних умовах клієнт стає центром усіх бізнес-процесів, а це вимагає тісної взаємодії з ним на всіх етапах створення та реалізації продукту.

Сучасна цифрова культура інтегрується у бізнес, що вимагає не лише виробництва високотехнологічних продуктів, але й включення їх до інформаційної інфраструктури. Це сприяє розвитку Інтернету речей, що охоплює всі аспекти побуту людини. Товари стають частиною інтегрованої екосистеми, де всі пристрої та сервіси повинні взаємодіяти між собою.

BANI-світ формує нові виклики для бізнесу, який змушений працювати в умовах крихкості, нелінійності та непередбачуваності. Окрім технологічних змін, бізнес також має враховувати психологічні потреби працівників, які вимагають більшої гнучкості, творчого підходу до роботи, індивідуального графіка та можливостей для розвитку. Пандемія зробила дистанційну роботу повсякденною практикою, що в свою чергу посилює глобальну конкуренцію за таланти, адже працівники можуть працювати для компаній з будь-якої країни.

Конкурентоспроможність підприємств у BANI-світі значною мірою залежить від здатності ефективно організовувати внутрішнє середовище та використовувати переваги колаборації. Використання цифрових платформ і глобальної логістики відкриває безліч можливостей: підприємці можуть продавати свої продукти в будь-якій точці світу, де є доступ до Інтернету. Це створює значний потенціал навіть для невеликих компаній, які можуть стати серйозними конкурентами великим корпораціям.

Найуспішнішими у цьому контексті є підприємства, які активно впроваджують і використовують цифрові платформи, забезпечуючи доступність своєї продукції на глобальному ринку.

Для того щоб інтегруватися в сучасну реальність, підприємцям необхідно володіти навичкою дизайн-мислення. Ця ключова компетенція стає незамінною для реалізації стратегій у BANI-світі. Дизайн-мислення — це ефективний спосіб вирішення складних і слабо структурованих завдань, які часто виникають у новій реальності. Його головними особливостями є клієнтоорієнтованість та антропоцентричність, що є критично важ-

ливими в умовах невизначеності та нелінійності. Основна мета — співпраця з клієнтом через емпатію, що передбачає здатність зрозуміти його потреби, поставити себе на його місце та врахувати його інтереси [5].

Реалії BANI-світу вимагають переосмислення підходів до менеджменту. У світі, де домінують крихкість, тривожність, нелінійність та незрозумілість, необхідно впроваджувати цінності та принципи, що відповідають сучасним викликам. До основних із них належать:

- Пріоритет особистості: цінування кожного співробітника та ефективна взаємодія з ним стають ключовими завданнями менеджменту.

- Частіший перегляд стратегій: необхідно використовувати широкий спектр альтернативних підходів до вирішення проблем і враховувати різні варіанти розвитку подій.

- Залученість персоналу: співробітники мають брати участь у процесах виявлення ризиків і можливостей, оскільки в умовах нелінійності вони можуть виникати в різних аспектах діяльності.

- Прозорість інформації: забезпечення відкритості в управлінні та використання ефективних каналів комунікації для зниження тривожності серед працівників.

- Мотивація та контроль: ці функції набувають особливого значення для підтримання ефективності в умовах тривожного середовища.

- Цифрова грамотність: підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу є обов'язковою умовою для успішного функціонування в інформаційно-мережевій економіці.

- Гнучкість і адаптивність: регулярний перегляд цілей та оновлення завдань сприяють адаптації до мінливого середовища.

На виклики BANI-світу ще не розроблені чіткі структуровані відповіді, однак вже зрозумілі їхні загальні контури.

- Крихкість можна подолати за допомогою стійкості або навіть антикрихкості. Як зазначає Насім Талеб у своїй книзі "Антикрихкість: Як отримати вигоду з хаосу", те, що здатне швидко відновлюватися після руйнувань, має значні шанси на успіх у сучасному світі [3].

- Тривожності та невизначеності протистоять уважність до нових можливостей, готовність приймати ризики, а також здатність гнучко адаптуватися до викликів.

- Нелінійність вимагає вміння розпізнавати складні залежності й враховувати їх у процесах прийняття рішень.

- Незрозумілість долається швидкими рішеннями, експериментальним підходом і тестуванням гіпотез, а також чіткою вмотивованістю до досягнення цілей.

Щоб успішно функціонувати в умовах BANI-світу, підприємствам слід протиставити викликам свій потенціал, спираючись на стійкість, гнучкість, адаптивність, інтуїцію, емпатію та емоційний інтелект. Ці якості стають вирішальними у формуванні успішних стратегій і взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Управління, як і будь-яка інша сфера людської діяльності, зазнає змін під впливом еволюційного соціально-економічного розвитку суспільства. Воно трансформується, набуваючи нових рис, які найкраще відпо-

відають сучасним умовам функціонування підприємств. Зміна основних елементів управлінського процесу відбувається у тісному зв'язку з радикальними змінами зовнішнього середовища та формуванням нових реалій ведення діяльності. Сучасне суспільство розвивається в умовах зростаючих глобальних загроз, небезпек і підвищеної ризикогенності.

BANI-світ, який змінив VUCA-світ, приніс із собою нові, незвичні виклики для бізнесу. Цей світ характеризується складністю, хаотичністю та відсутністю чіткої структури. Трансформаційні процеси в ньому відбуваються хаотично під впливом глобальних змін, технології розвиваються надшвидкими темпами, широко застосовуються предиктивна аналітика та досягнення штучного інтелекту, який перебуває на критичному етапі своєї еволюції.

Щоб вижити в умовах BANI-світу, підприємствам необхідно швидко адаптуватися, переорієнтовуватися, бути гнучкими та здатними до антикрихкості, мислити нелінійно, а також розвивати емоційні якості, такі як емпатія та емоційний інтелект. Турбулентність навколишнього середовища змушує суб'єкти господарювання змінювати моделі поведінки, трансформувати підходи до організації управлінської діяльності та шукати нестандартні шляхи підвищення ефективності. Таким чином, сучасний менеджмент стикається з низкою викликів, які вимагають оперативного реагування, впровадження нових управлінських технологій та нестандартних рішень. У нових реаліях швидкість змін настільки велика, що навіть найретельніше продумані стратегії можуть втрачати свою актуальність. Горизонти планування скорочуються, час на прийняття рішень значно зменшується, а управлінські процедури стають дедалі простішими.

У сучасних умовах особливого значення набувають такі аспекти:

- трансформація бізнес-процесів для подолання стресу в умовах незрозумілості та обмеженого часу на прийняття управлінських рішень;

- впровадження нових методів збору, обробки й аналізу інформації, необхідної для прийняття рішень;

- скорочення часового горизонту планування;

- вдосконалення систем мотивації та контролю для зниження тривожності серед співробітників;

- створення умов для навчання та перекваліфікації персоналу;

- пошук і практичне застосування ефективних інструментів управління ризиками та змінами.

Основа сучасного менеджменту повинні складати такі ключові принципи:

- головною цінністю підприємства є його працівники;

- регулярний перегляд стратегічних орієнтирів, розробка та оцінка широкого спектра альтернатив для вирішення проблемних ситуацій, моделювання різних сценаріїв і підготовка до можливих реакцій;

- активна участь співробітників у процесах виявлення ризиків і можливостей розвитку, адже в умовах нелінійності ці фактори можуть виникати в різних аспектах діяльності;

- забезпечення інформаційної прозорості в управлінні, застосування ефективних каналів комунікації

для зниження тривожності та запобігання негативним настроям серед персоналу;

- акцент на функціях мотивації та контролю;
- підвищення рівня цифрової та інформаційної компетентності працівників;
- постійний перегляд цілей і завдань, запровадження гнучких управлінських підходів.

Сучасна парадигма менеджменту повинна базуватися на системно-ситуативному підході до управління та майстерності менеджера.

Нова реальність, характерна для BANI-світу, потребує оновлених підходів до управління, включаючи впровадження відповідального лідерства. Таке лідерство передбачає трансформацію цілей діяльності та розвитку підприємства в особисті пріоритети кожного співробітника.

Відповідальні лідери здатні забезпечувати сталий розвиток підприємств через організацію роботи в командах, побудованих на взаємодовірі та повазі. Вони сприяють досягненню балансу між особистими інтересами працівників, потребами підприємства й очікуваними стейкхолдерів.

Основні принципи ефективної роботи сучасного менеджера в умовах BANI-світу, на нашу думку, мають включати:

- Гнучкість і адаптивність: здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища в реальному часі та досягати поставлених цілей з оптимальними витратами.

- Інноваційність: відкритість до нових ідей, пошук можливостей і готовність впроваджувати сучасні методи та технології у виробничі та управлінські процеси.

- Ризикоорієнтованість: врахування ризиків у діяльності підприємства, оперативне реагування на загрози й виклики.

- Динамічність: швидка узгодженість цілей та інтересів стейкхолдерів підприємства.

- Економічність: досягнення цілей із мінімальними витратами.

- Комплексність: інтегративний підхід до управління всіма процесами на підприємстві.

- Стресостійкість: здатність справлятися зі стресовими ситуаціями без шкоди для себе та співробітників.

- Безперервний саморозвиток: розуміння власних сильних і слабких сторін, подолання поведінкових стереотипів і зовнішніх бар'єрів.

- Турбота про суспільство та екологію: врахування соціальних інтересів і захист навколишнього середовища.

- Неупередженість мислення: здатність до об'єктивного аналізу й прийняття рішень.

Серед інструментів, які успішно зарекомендували себе у VUCA-середовищі та можуть ефективно працювати у BANI-світі, виділяються Agile-підхід, дизайн-мислення та ціннісний підхід.

Agile-менеджмент спрямований на гнучкість і адаптацію до змін завдяки інтерактивній взаємодії між клієнтом і командою, яка виконує замовлення. Це дозволяє клієнту вносити корективи в замовлення на будь-якому етапі його виконання [7]. Інтерактивне спілкування сприяє швидкому та ефективному зворотному зв'язку як усередині організації, так і із зовнішнім середови-

щем, що допомагає знижувати витрати та мінімізувати ризики.

Основні цінності Agile-підходу: люди та співпраця важливіші за процеси й інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за формальні умови контракту; готовність до змін важливіша за слідування початковому плану [2].

У рамках Agile широко застосовується технологія Scrum, яка дозволяє ефективно поєднувати час і ресурси персоналу, формуючи крос-функціональні команди. Ці команди самостійно досягають бізнес-цілей і виконують завдання у найкоротші терміни. Scrum забезпечує ітеративний підхід до планування та реалізації проєктів, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог замовників і адаптувати продукт до їхніх потреб.

Дизайн-мислення орієнтоване на вирішення складних і слабо структурованих завдань, створення продуктів і послуг, які відповідають реальним потребам клієнтів. Воно дозволяє інтегрувати інноваційні рішення у виробничі процеси, враховуючи людські цінності та потреби. Дизайн-мислення є ефективним інструментом для прийняття клієнтоорієнтованих управлінських рішень та вирішення складних, слабо структурованих проблем, які характерні для реалій BANI-світу. Ця методика ґрунтується на застосуванні прийомів, що сприяють емпатії та розумінню того, як проблему сприймають стейкхолдери. Дизайн-мислення дозволяє ухвалювати управлінські рішення, базуючись на інтуїції, творчості та уяві, а не лише на раціональній логіці [6].

Ціннісний підхід фокусується на створенні цінності для клієнтів і стейкхолдерів забезпечує довгострокову стійкість підприємства, орієнтацію на якісну взаємодію з клієнтами та досягнення стратегічних цілей. Ціннісний підхід до управління передбачає врахування індивідуальної системи цінностей кожного працівника для глибшого залучення до реалізації корпоративних цілей. Цей підхід сприяє інтеграції підприємства в суспільство шляхом впровадження ієрархії ціннісних пріоритетів. Він також передбачає, що керівники стають частиною колективу, працюють над формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та знижують рівень напруги серед працівників.

Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах BANI-світу.

Сьогодні особливо актуальними є технології управління, орієнтовані на вибір стратегічних позицій, ранжування завдань на основі слабких сигналів, формування рішень у непередбачуваних умовах, а також використання форсайт-технологій для прогнозування науково-технічного прогресу.

Зміни в умовах діяльності потребують від сучасних менеджерів володіння не лише традиційними "hard skills" та "soft skills", але й "meta skills" — навичками, що сприяють швидшому навчанню, створенню нових корисних компетенцій і розвитку наявних здібностей. Основні з них включають: усвідомленість; критичне мислення; проактивність; адаптивність; емоційну стійкість; соціальний інтелект.

Ці навички дозволяють менеджерам ефективно реагувати на мінливість ситуацій, справлятися з викликами та забезпечувати стійкість бізнес-процесів.

Необхідні якості сучасного менеджера: адаптивність; критичне та креативне мислення; емпатія; високий рівень емоційного та соціального інтелекту; креативність; уміння будувати горизонтальні зв'язки зі співробітниками; здатність ухвалювати обгрунтовані рішення за умов обмеженої інформації.

Ці якості допомагають згладжувати турбулентність зовнішнього середовища, підтримувати стабільність бізнес-процесів і відкривати нові можливості для розвитку.

Незважаючи на необхідність кардинальних змін у підходах до управління, актуальними залишаються впровадження цифрових технологій, стейкхолдерський підхід до ухвалення рішень, дбайливе ставлення до природи та посилення соціальної відповідальності.

Формування нової управлінської парадигми відбувається на тлі глобальних загроз і зростання ризиків. Для того щоб успішно функціонувати в умовах BANI-світу, сучасному менеджеру необхідно швидко адаптуватися, бути гнучким, мислити нестандартно, розвивати емоційні компетенції, включаючи емпатію, а також емоційний і соціальний інтелект.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виробничий менеджмент є важливим елементом усієї системи управління підприємством, спрямованої на ефективну організацію та координацію виробничих процесів. Інноваційні технології управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень, особливо важливі в світі BANI. Найефективнішими виявилися наступні підходи: Agile підхід — забезпечує інтерактивну адаптацію до змін і ефективну комунікацію між командами та клієнтами; дизайн-мислення допомагає вирішувати складні та недосконало структуровані проблеми за допомогою емпатії, креативності та інтуїтивного підходу; ціннісний підхід фокусується на інтеграції особистих цінностей співробітників і корпоративних цілей, створенні сприятливого соціально-психологічного середовища і зміцненні довіри.

Важливими аспектами менеджменту в світі BANI є адаптивність, критичне та творче мислення, емпатія та розвиток високого рівня емоційного та соціального інтелекту. Ці навички дозволяють пом'якшувати турбулентність у зовнішньому середовищі, забезпечувати стабільність бізнес-процесів і знаходити нові можливості для зростання. Таким чином, сучасний менеджмент у світі BANI вимагає значних змін, включаючи ретельний перегляд підходів до управління, впровадження цифрових технологій і розвиток відповідального лідерства. Ці зміни є основою для досягнення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Література:

1. Галушка З. І. Зовнішнє середовище організації: нова реальність та необхідність адаптації. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6189>

2. Гросул В., Жилякова О. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 393—399.

3. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу / Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс]: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 31—53.

4. Стегостенко І. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>

5. Khalatur S., Velychko L., Pavlenko O., Karamushka O. and Huba M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. Banks and Bank Systems, 16(1), 182—194. — URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4338>

6. Управління бізнесом у світі хаосу. URL: <https://pgrow.com.ua/blog/vladimir-zaharchenko/upravlinnya-biznesom-u-sviti-haosu>

7. Антирихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. URL: <https://theukrainians.org/chytanka/antykryhkist>

References:

1. Halushka, Z.I. (2022), "The external environment of the organization: a new reality and the need for adaptation", available at: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6189> (Accessed 05 Jan 2025).

2. Hrosul, V. and Zhyliakova, O. (2015), "The essence and features of the formation of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of the VUCA world", Biznes Inform, vol. 11, pp. 393—399.

3. Sahaidak, M.P. Merzliakova, O.L. and Simshah, I.O. (2021), "Research of modern trends in the functioning of business organizations in the context of the challenges of the VUCA world", Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky [Transformation of management of business organizations: modern trends and challenges], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 31—53.

4. Stehostenko, I. (2022), "New challenges: goodbye, VUCA world, welcome to the world of BANI", available at: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani> (Accessed 05 Jan 2025).

5. Khalatur, S. Velychko, L. Pavlenko, O. Karamushka, O. and Huba, M. (2021), "A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions", Banks and Bank Systems, vol. 16 (1), pp. 182—194, available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4338> (Accessed 05 Jan 2025).

6. Zakharchenko, V. (2023), "Business management in the world of chaos", available at: <https://pgrow.com.ua/blog/vladimir-zaharchenko/upravlinnya-biznesom-u-sviti-haosu> (Accessed 05 Jan 2025).

7. Taleb, Nasim (2018), "Antifragility. About (in)vulnerability in real life", available at: <https://theukrainians.org/chytanka/antykryhkist> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

В. В. Масалітіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,

Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9088-3403>

В. В. Гошовська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,

Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5942-5690>

І. О. Карлова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,

Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7943-1975>

Т. І. Ткачук,

асистент кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0428-7956>

С. А. Наконечна,

старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-4116>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.128

ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ БАНКУ: ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ЗА НОВАЦІЯМИ ПОДАТКОВОЇ РЕФОРМИ

V. Masalitina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,
National Transport University

V. Hoshovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,
National Transport University

I. Karlova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,
National Transport University

T. Tkachuk,

Assistant of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Transport University

S. Nakonechna,

Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Transport University

TAXATION OF BANK PROFITS: ACCOUNTING AND ANALYSIS ACCORDING TO THE INNOVATIONS OF THE TAX REFORM

У статті узагальнено основні положення новацій податкової реформи у частині оподаткування прибутку банків України, оцінено окремі фактори зміни оподаткування прибутку банків.

Зміна оподаткування банку у період воєнного стану ідентифіковано як зміну базової ставки податку на прибуток протягом воєнного стану з 18% до 25% та 50% за умови складного порядку обчислення податку на прибуток через врахування різниць. Основними причинами змін у оподаткуванні прибутків банків стали зростаючі потреби фіскального сектору та високого рівня прибутковості банківської діяльності. За результатами проведеного аналізу доведено,

що прибутковість банківської діяльності не є максимальною в економіці та поступається прибутковістю у сільському господарстві, добувній промисловості, торгівлі, інформаційній діяльності. Проведено визначення ETR та інших показників оподаткування прибутку банків у 2022–2023 рр. Зміни у оподаткуванні прибутку не мали впливу на облік податкових зобов'язань з податку на прибуток банків, проте на 2025 р. визначено зміни у декларуванні податку на прибуток банків.

The current realities of public finances are the imbalance of public revenues and public expenditures, the increase in financing military operations and the preservation of the territorial integrity of Ukraine. Increasing expenditures requires finding new types of revenue or creating additional fiscal potential in existing revenues. For 2024–2025, an increase in rates for such taxes as military levy, bank profit tax, financial institution profit tax, excise tax, etc. has been determined.

The purpose of the study is to summarize the main provisions of the tax reform innovations in terms of taxation of bank profits in Ukraine, and to assess individual factors of changes in the taxation of bank profits.

The change in bank taxation during martial law provides for a permanent change in the basic income tax rate from 18% to 25% and 50%, subject to a complex procedure for calculating income tax due to differences (Articles 138–141 of the Tax Code of Ukraine). The main arguments in favor of increasing the profit tax rate for banks were the "excess profits" of banks, which were obtained at high lending rates and high rates from placing funds in government bonds, including military government bonds. The main reasons for the changes in the taxation of bank profits were the growing needs of the fiscal sector for the country's defense capability and security, social protection and ensuring a high level of profitability of banking activities. The results of the analysis proved that the profitability of banking activities is not maximum in the economy and is inferior to profitability in agriculture, mining, trade, and information activities.

The ETR and other indicators of bank profit taxation were determined in 2022–2023, that is, in the two years during which the reform of bank profit taxation was carried out, and a high level of ETR variation was determined.

Changes in income taxation did not affect the accounting for bank income tax liabilities according to the Chart of Accounts of Accounting of Banks of Ukraine on September 11, 2017 No. 89, however, changes in bank income tax declarations have been identified for 2025.

Ключові слова: банк, ефективна ставка податку на прибуток, податок на прибуток, різниці, податкова реформа.

Key words: bank, effective income tax rate, income tax, differences, tax reform.

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

Сучасні реалії публічних фінансів полягають у незбалансованості публічних доходів та публічних витрат, що збільшуються відповідно до потреб фінансування воєнних дій та збереження територіальної цілісності та незалежності України, а також необхідності забезпечення фінансування інших публічних потреб (соціальний захист, освіта, охорона здоров'я). У Законі України "Про Державний бюджет України на 2025 рік" закладено збільшення видатків до 3 929,1 млрд грн, у тому числі видатки загального фонду у сумі 3 591,6 млрд грн та видатки спеціального фонду у сумі 337,4 млрд грн [1]. Збільшення видатків вимагає пошуку нових видів надходження або формування додаткового фіскального потенціалу в наявних надходженнях. На 2024–2025 рр. визначено збільшення ставок за такими податками як

військовий збір, податок на прибуток банків та фінансових установ, акцизний податок та за окремими неподатковими надходженнями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців досліджено різні аспекти оподаткування прибутку банків та обліку податку на прибуток. Вчені досліджують переважно податкове навантаження банку (Боринських В. Д., Брежнева-Єрмоленко О., Кміть В., Малкіна Я., Халявка М., Чепелюк Г. [2; 3; 4; 5]) чи податковий потенціал податку на прибуток банку (Клюско Л. [6]), фіскальні ефекти оподаткування прибутку банку (Буряченко А., Сочка К., Лоскоріх Г., Макарович В. [7, 8]), особливості формування податкових зобов'язань з податку на прибуток з урахуванням різниць (Брежнева-Єрмоленко О., Халявка М. [2]), причини низької фіскальної ефективності оподаткування прибутку банків (Бо-

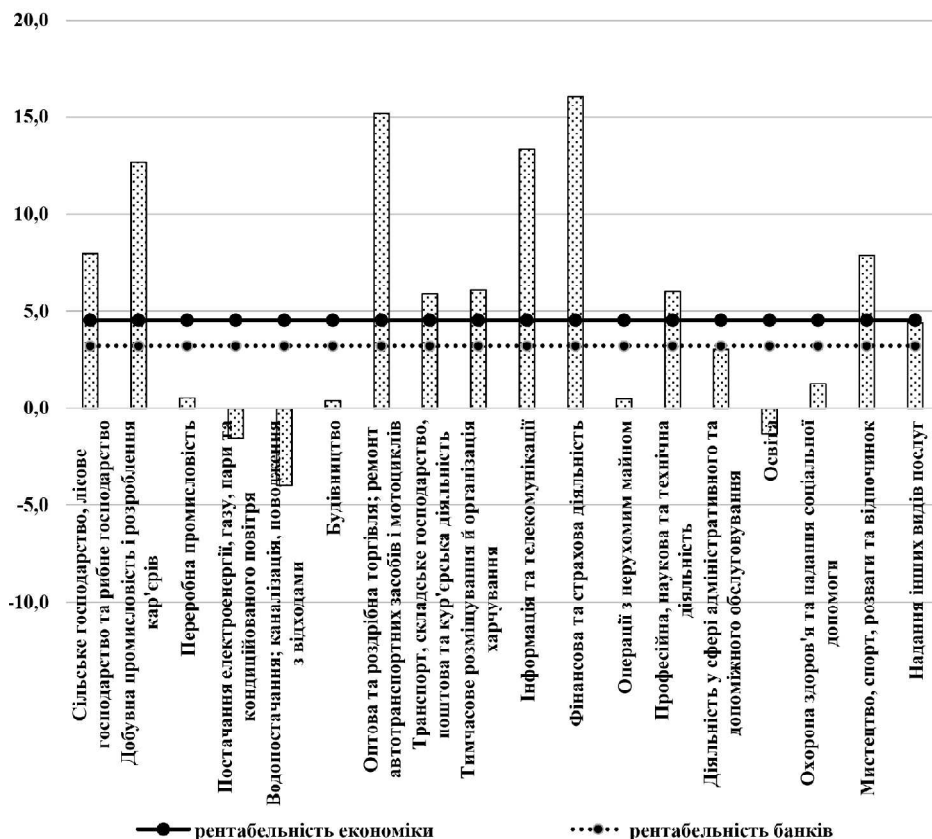


Рис. 1. Рентабельність за видами економічної діяльності у 2023 р., %

Джерело: дані Держстату України [18].

ринських В., Брежнєва-Єрмоленко О., Кміть В., Халявка М. [2; 3]). Буряченко А., Грабчук О., Іршак І., Іршак О., Петрик О., Халатур С., Юрченко О. та інші вчені [7; 9-12] досліджували іноземний досвід оподаткування прибутку банків та визначили досвід пільгового оподаткування, що може бути застосовано в українській практиці в умовах воєнного стану.

Теоретичні, організаційні, методологічні аспекти бухгалтерського обліку та аналізу оподаткування прибутку банку досліджували Малкіна Я. та інші вчені [13—14].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення основних положень нової податкової реформи у частині оподаткування прибутку банків України, оцінки окремих факторів зміни оподаткування прибутку банків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З-поміж всіх податків, за якими передбачено збільшення відсоткових ставок та порядку амністування найбільше дискусій є з податку на прибуток банків. Новації оподаткування прибутку банків полягають у поетапному підвищенні ставки податку, що стало предметом наукової дискусії Сочка К., Лоскоріх Г., Макарович В., Німак Я., Швабій К. [8; 15]. Сочка К., Лоскоріх Г., Макарович В. зазначають, що "зважаючи на дату затвердження Закону України №3474-IX (листопад 2023 р.), зміна ставки податку в кінці звітного періоду є прямим порушенням принципу стабільності чинного податкового законодавства. Відповідно положень Податкового

кодексу України зміни до елементів податків або зборів не можуть вноситися пізніше, як за шість місяців до початку нового бюджетного періоду, а протягом конкретного бюджетного періоду вони не можуть змінюватися" [8, с. 259]. Національний регулятор банківського сектору, Міністерство фінансів України та МВФ також дискутували щодо підвищення ставки податку на прибуток для банків та не підтримали ініціативи Верховної Ради України [15]. За ст. 136 Податкового кодексу України базова ставка податку на прибуток становить 18%, проте для оподаткування прибутку банків у 2024 р. діяла ставка 25% згідно з Законом України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливо-стей оподаткування банків та інших платників податків" від 21.11.2023 р. № 3474-IX та з 2024 р. згідно з Законом України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану" від 10.10.2024 № 4015-IX передбачена ставка податку на прибуток банків — 50%. Для небанківських фінансових установ (крім страховиків) ставка на прибуток у 2025 р. визначена на рівні 25%.

Основними аргументами на користь підвищення ставки податку на прибуток для банків стали "надприбутки" банків, які отримані за високих кредитних ставок та високих ставок від розміщення коштів у ОВДП, в тому числі військові ОВДП. З початку введення воєнного стану рентабельність активів (ROA) слід вважати динамічним показником: I кв. 2022 р. — (-0,03)%, II кв. 2022 р. — (-0,46)%, III кв. 2022 р. — 0,48%, IV кв. 2022 р. — 1,04%, I кв. 2023 р. — 5,76%, II кв. 2023 р. — 5,54%, III кв. 2023 р. — 5,86%, IV кв. 2023 р. — 3,23%,

Таблиця 1. Основні показники оподаткування прибутків банків в Україні у 2022—2023 рр.

№ п/п	Показник	2022	2023	Відхилення, (+/-)
1	Чисельність комерційних банків на кінець року, од.	67	63	-4
2	Чисельність комерційних банків, що отримали прибуток, од.	45	53	8
3	Чисельність комерційних банків, що нараховували податок на прибуток, од.	49	56	7
4	Чисельність комерційних банків, які мали переважуючі різниці на збільшення фінансового результату до оподаткування, од.	41	36	-5
5	Чисельність комерційних банків, які мали переважуючі різниці на зменшення фінансового результату до оподаткування, од.	9	20	11
6	Базова ставка податку на прибуток, %	18	18	-
7	Ставка податку на прибуток для банків, %	18	50	32
8	Максимальне значення ефективної ставки податку на прибуток, %	81,2	97,7	16,5
9	Мінімальне значення ефективної ставки податку на прибуток, %	12,9	13,0	0,1
10	Розмах варіації ефективної ставки податку на прибуток, %	68,3	84,7	16,4
11	Стандартне відхилення ефективної ставки податку на прибуток, %	11,3	15,0	3,7

Джерело: дані Національного банку України [20].

I кв. 2024 р. — 5,46%, II кв. 2024 р. — 5,29%, III кв. 2024 р. — 5,15% [17]. Таким чином, під час роботи над законопроектами рівень рентабельності активів у банківській системі становив понад 5% з тенденцією до зменшення на кінець 2023 р., проте дані Держстату України спростовують твердження про високий рівень рентабельності у банківському секторі, оскільки вищий рівень прибутковості був характерний для сільського господарства, добувної промисловості, торгівлі, інформаційної діяльності (рис. 1).

Підвищення рівня базової ставки податку на прибуток банків варто досліджувати з використанням системного підходу та враховувати особливості нарахування податку на прибуток, оскільки розрахунок податку на прибуток відбувається з урахуванням базової ставки, а також різниць, що визначені у ст. 138-141 Податкового кодексу України. Для визначення фактичної (ефективної) ставки податку на прибуток банку застосовано методичний підхід Шірінян Л., Бойко С., Толстенко О. з визначенням ефективної ставки (ETR) на основі відношення податку на прибуток та фінансового результату до оподаткування [19, с. 93]. Проведено визначення ETR та інших показників оподаткування прибутку банків у 2022—2023 рр., тобто у два роки, протягом яких перебували реформуванню оподаткування прибутків банків (табл. 1).

За розрахунковими даними про оподаткування прибутків банків в Україні у 2022—2023 рр. можна зробити висновок про високу частку прибуткових банків 67% у 2022 р. та 84% у 2023 р., тобто збільшення частки прибуткових банків, а також збільшення чисельності і частки комерційних банків, що мали переважуючі різниці на збільшення фінансового результату до оподаткування з збільшенням чисельності і частки комерційних банків, що мали переважуючі різниці на зменшення

фінансового результату до оподаткування.

Мінімальне значення ETR дорівнювало 12,9% у 2022 р. та 13,0% у 2023 р. До комерційних банків, що нараховували податок на прибуток за ETR, нижчою від базової ставки (18%) належали у 2022 р. дев'ять банків (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрсиббанк, ОТП Банк, Південний, Скай Банк, РВС Банк, Комінвестбанк, ЄПБ) проти двох банків (БТА Банк та Банк "Портал") у 2023 р. Для більшості банків нарахування податку на прибуток передбачало збільшення фінансового результату до оподаткування на різниці, в тому числі за умови отримання збитків до оподаткування, за результатами 2023 р. можна визначити такий досвід у кількох банках: Правекс Банк, Індустріалбанк, МетаБанк, Мотор Банк, Перший інвестиційний банк, Альпарі Банк. Максимальне значення ETR дорівнювало 81,2% у 2022 р. та 97,7% у 2023 р., що вказує на високий рівень оподаткування прибутку та його відмінність від базової ставки, що негативно впливає на інвестиційну привабливість українського банківського сектору, а також зменшення фінансового потенціалу до капіталізації банків з приватним капіталом чи капіталом іноземних банківських груп.

ETR для десяти провідних банків за критерієм чистих активів на початок 2024 р. вказує про відмінність від базової ставки у напрямі зменшення у 2022 р. під впливом запровадженого воєнного стану та збільшення резервів за активами та відмінність від базової ставки у напрямі збільшення у 2023 р. (рис. 2). Орієнтуючись на показники ETR, що розраховані за результатами 2023 р., можна зробити висновок про сплату на користь держави третьої частини прибутку від Ощадбанку, Укрексімбанку, Сенс банку. ПриватБанк та Креді Агріколь Банк сплачували до бюджету близько 48% прибутку, всі інші з досліджуваних банків — понад половину прибутків.

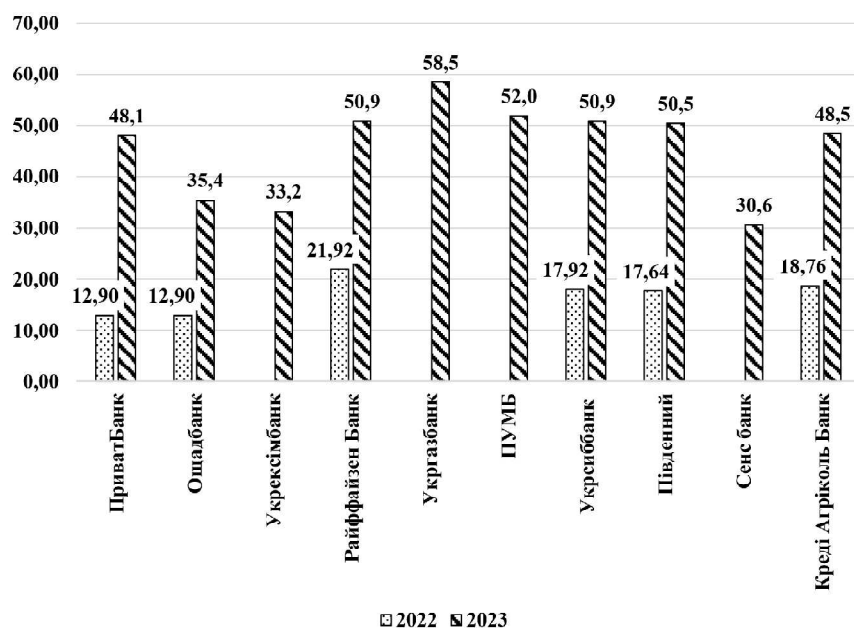


Рис. 2. Ефективна ставка податку на прибуток (ETR) десяти провідних банків України у 2022–2023 рр., %

Джерело: дані Національного банку України [20].

Відмінність (відхилення) ETR від базової ставки податку на прибуток за результатами 2023 р. вказує на збільшення податкового навантаження через різниці на величину до 8 в.п.: Укргазбанк — 8,5 в.п., Райффайзен Банк та Укрсиббанк — 0,9 в.п., ПУМБ — 2,0 в.п., Південний — 0,5 в.п.

За даними про ETR для десяти провідних банків у 2024 р. дає можливість оцінити фіскальний потенціал з податку на прибуток за діючою ставкою 25%. Для ПриватБанку, Ощадбанку, Укргазбанку, Сене банку у II—III кв. 2025 р. переважали різниці на зменшення фінан-

сового результату до оподаткування та ETR становила менше 25%. Для Райффайзен Банку, Укрсиббанк у II—III кв. 2025 р. переважали різниці на збільшення фінансового результату до оподаткування та ETR становила понад 25%. Для ПУМБ та Креді Агріколь Банк ETR дорівнювала базовій ставці податку на прибуток.

На основі визначеного відхилення ETR від базової ставки податку на прибуток можна зробити висновок про збільшення базової ставки до 50% призведе до збільшення ETR з формуванням ризиків діяльності та капіталізації банків з приватним капіталом чи капіталом

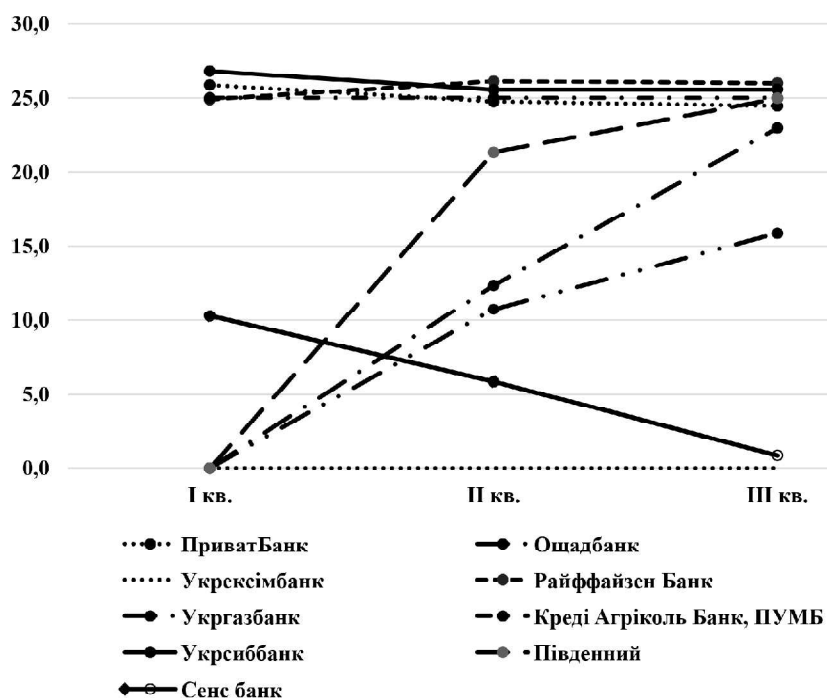


Рис. 3. Ефективна ставка податку на прибуток (ETR) десяти провідних банків України у 2024 р., %

Джерело: дані Національного банку України [20].

іноземних банківських груп, оскільки у трьох кварталах 2024 р. саме ці групи банків мали вищу від базової ставки ETR. Банки з державним капіталом мають особливий грошові потоки у державний бюджетом та іншими публічними фондами, що досліджені у праці "Аналіз впливу державних банків на стійкість публічних фінансів" [21], тому ризиків діяльності та капіталізації реалізуються без суттєвих витрат інвестиційної привабливості.

Відображення поточних та відстрочених податкових активів і зобов'язань з податку на прибуток здійснюється згідно з Планом рахунків бухгалтерського обліку банків України, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 11.09.2017 № 89 за такими рахунками:

3520 Дебіторська заборгованість за податком на прибуток,

3521 Відстрочений податковий актив,

3620 Кредиторська заборгованість за податком на прибуток,

3621 Відстрочені податкові зобов'язання,

7900 Податок на прибуток.

Зміни у оподаткуванні прибутку привели до зміни у декларуванні. Наказом Міністерства фінансів України "Про затвердження Змін до додатків до форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємств" від 05.12.2024 №621 затверджено зміни до додатків до форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємств. Основною метою підготовки цього наказу є внесення змін до додатків до форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, з метою приведення їх у відповідність до чинних положень Податкового кодексу України а саме уточнено положення, якими визначаються різниці при здійсненні фінансових операцій, передбачених пп. 140.4.3, абзацом четвертим пп. 140.5.4 та абзацом третім пп. 140.5.5-1 ПКУ; доповнено положеннями щодо проведення інвентаризації визначених п. 43-1 підрозд. 4 розд. XX "Перехідні положення" ПКУ основних засобів, які були у використанні та введені в експлуатацію у період дії воєнного стану в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміна оподаткування банку у період воєнного стану передбачає постійну зміну базової ставки податку на прибуток з 18% до 25% та 50% за умови складного порядку обчислення податку на прибуток через врахування різниць (ст. 138-141 Податкового кодексу України). Основними причинами змін у оподаткуванні прибутків банків стали зростаючі потреби фіскального сектору на обороноздатність країни та забезпечення безпеки, соціальний захист та забезпечення та високого рівня прибутковості банківської діяльності. За результатами проведеного аналізу доведено, що прибутковість банківської діяльності не є максимальною в економіці та поступається прибутковістю у сільському господарстві, добувній промисловості, торгівлі, інформаційній діяльності. Проведено визначення ETR та інших показників оподаткування прибутку банків у 2022—2023 рр., тобто у два роки, протягом яких перебували реформу-

ванню оподаткування прибутків банків та визначено високий рівень варіації ETR. Зміни у оподаткуванні прибутку не мали впливу на облік податкових зобов'язань з податку на прибуток банків, проте на 2025 р. визначено зміни у декларуванні податку на прибуток банків.

Література:

1. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 30.12.2024).
2. Боринських В. Д., Кміть В. М. Особливості оподаткування прибутку комерційних банків України. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 1. С. 123—129.
3. Брежнєва-Єрмоленко О. В., Халіявка М. А. Податкове навантаження банківського сектору як індикатор ефективності його функціонування. Фінансовий простір. 2018. № 1. С. 16—23.
4. Чепелюк Г. М. Аналіз податкового навантаження комерційних банків в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_67. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.115
5. Малкіна Я. Д. Аналіз податкового навантаження банків України та напрямів його оптимізації. Агросвіт. 2020. № 24. С. 72—78. DOI: 10.32702/2306&6792.2020.24.72
6. Ключко Л. А. Теоретичні аспекти формування податкового потенціалу банківської системи. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. № 12 (40). С. 106—112. DOI: 10.25264/2311-5149-2019-12(40)-106-112
7. Буряченко А. Є. Особливості оподаткування банківської діяльності в Україні. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2018. № 11 (39). С. 109—114. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-11(39)-109-114
8. Сочка К., Лоскоріх Г., Макарович В. Функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану: фінансовий та податковий аспекти. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. Вип. 7. С. 251—264. DOI 10.58423/2786-6742/2024-7-251-264
9. Іршак О. С., Юрченко О. Б., Іршак І. К. Оподаткування банківського бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 187. С. 164—169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-27>
10. Халатур С. М., Грабчук О. М., Карамушка О. М., Бондар Т. О. Розвиток оподаткування фінансових результатів комерційних банків України. Агросвіт. 2023. № 3—4. С. 18—23.
11. Busra, Anisah Y., Irawan Y., Syarifudin, Nufus H. The Impact of Deferred Tax and Tax-to-Book Ratio on Financial Performance of the Sharia Commercial Banks in Indonesia. Облік і фінанси. 2023. № 2. С. 147—152. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2\(100\)-147-152](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2(100)-147-152)
12. Петрик О. І., Зорянський В. А. Податкове навантаження в контексті забезпечення стабільності банківської системи. Інноваційна економіка. 2019. № 3—4. С. 141—149.
13. Малкіна Я. Д. Нова класифікація витрат та система управлінського обліку розрахунків за податковими зобов'язаннями банків України. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21—22. С. 101—105.

14. Малкіна Я. Д. Бухгалтерський облік та аналіз розрахунків за податковими зобов'язаннями банків України: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2021. 21 с.

15. Швабій К. І., Німак Я. О. Оцінка адміністрування податку на прибуток комерційних банків: аналіз та рекомендації. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2023. № 20. С. 33—39.

16. Норма про 50% податок на прибуток банків повернулася в законопроект про зростання податків. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1013786.html> (дата звернення: 30.12.2024).

17. Основні показники діяльності банків України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 03.01.2025).

18. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010—2023). Держстат України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.01.2025).

19. Шірінян Л.В., Бойко С.В., Толстенко О.Ю. Податкове навантаження з податку на прибуток підприємств харчової промисловості України. Економіка та управління АПК. 2023. № 1. С. 87—101.

20. Балансові звіти банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 03.01.2025).

21. Davydenko N., Boiko S., Cherniavska O., Nehrey M. Analysis of the Impact of State-Owned Banks on the Sustainability of Public Finances. *Economies*. 2023. 11(9):229. <https://doi.org/10.3390/economies11090229>

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "About the State Budget of Ukraine for 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (Accessed 30 December 2024).

2. Borynskykh, V. D. and Kmit, V. M. (2015), "Peculiarities of taxation of profits of commercial banks of Ukraine", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 19, no 1, pp. 123—129.

3. Brezhnieva-Yermolenko, O. V. and Khaliavka, M. A. (2018), "Tax burden of the banking sector as an indicator of the efficiency of its functioning", *Finansovy prostr*, vol. 1, pp. 16—23.

4. Chepeliuk, H. M. (2020), "Analysis of the tax burden of commercial banks in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_67 (Accessed 30 December 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.115

5. Malkina, Ya. D. (2020), "Analysis of the tax burden of banks of Ukraine and directions of its optimization", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 72—78. DOI: 10.32702/2306&6792.2020.24.72

6. Kliusko, L. A. (2019), "Theoretical aspects of the formation of the tax potential of the banking system", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika"*, vol. 12 (40), pp. 106—112. DOI: 10.25264/2311-5149-2019-12(40)-106-112

7. Buriachenko, A. Ye. (2018), "Features of taxation of banking activities in Ukraine", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika"*, vol. 11 (39), pp. 109—114. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-11(39)-109-114

8. Sochka, K., Loskorikh, H. and Makarovych, V. (2024), "Functioning of the banking system of Ukraine under martial law: financial and tax aspects", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 7, pp. 251—264. DOI 10.58423/2786-6742/2024-7-251-264

9. Irshak, O. S., Yurchenko, O. B. and Irshak, I. K. (2023), "Taxation of banking business in Ukraine under martial law", *Ekonomichnyi prostr*, vol. 187, pp. 164—169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-27>

10. Khalatur, S. M., Hrabchuk, O. M., Karamushka, O. M. and Bondar, T. O. (2023), "Development of taxation of financial results of commercial banks of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 3—4, pp. 18—23.

11. Busra, Anisah, Y., Irawan, Y., Syarifudin and Nufus, H. (2023), "The Impact of Deferred Tax and Tax-to-Book Ratio on Financial Performance of the Sharia Commercial Banks in Indonesia", *Oblik i finansy*, vol. 2, pp. C. 147—152. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2\(100\)-147-152](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2(100)-147-152)

12. Petryk, O. I. and Zorianskyi, V. A. (2019), "Tax burden in the context of ensuring the stability of the banking system", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3—4, pp. 141—149.

13. Malkina, Ya. D. (2020), "New classification of costs and management accounting system for settlements on tax liabilities of banks of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21—22, pp. 101—105.

14. Malkina, Ya. D. (2021), "Accounting and analysis of settlements on tax liabilities of banks of Ukraine", Ph.D. Thesis, Accounting, analysis and audit, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Kyiv, Ukraine.

15. Shvabii, K. I. and Nimak, Ya. O. (2023), "Assessment of the administration of the tax on the profit of commercial banks: analysis and recommendations", *International scientific journal "Internauka"*, vol 20, pp. 33—39.

16. Interfax (2024), "The norm of 50% tax on the profit of banks returned to the bill on the increase in taxes", available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1013786.html> (Accessed 30 December 2024).

17. National Bank of Ukraine (2025), "Main indicators of the activity of banks in Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 03 January 2025).

18. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Profitability of operating and all activities of enterprises by types of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises (2010-2023)", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 03 January 2025).

19. Shirinian, L.V., Boiko, S.V. and Tolstenko, O.Iu. (2023), "Tax burden from the tax on profit of food industry enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1, pp. 87—101.

20. National Bank of Ukraine (2025), "Balance sheets of banks", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 03 January 2025).

21. Davydenko, N., Boiko, S., Cherniavska, O. and Nehrey M. (2023), "Analysis of the Impact of State-Owned Banks on the Sustainability of Public Finances", *Economies*, vol. 11 (9): 229. <https://doi.org/10.3390/economies11090229>

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025 р.

УДК 338.2:658:004

Н. П. Юрчук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,
Вінницький національний технічний університет*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7987-9390>

С. С. Кіпоренко,

*асистент кафедри комп'ютерних наук та цифрової економіки,
Вінницький національний аграрний університет*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5045-5052>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.135

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

N. Yurchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University

S. Kiporenko,

Assistant of the Department of Computer Science and Digital Economy, Vinnytsia National Agrarian University

INFORMATION SYSTEMS AS A DRIVER OF DIGITAL MANAGEMENT

Стаття досліджує вплив інформаційних систем на розвиток цифрового менеджменту, аналізує інноваційні рішення, що спрямовані на оптимізацію управлінських процесів. У сучасних умовах цифрова економіка висуває нові вимоги до управління бізнесом, що зумовлює необхідність інтеграції інформаційних систем як основних інструментів для автоматизації процесів, прийняття управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Визначено, що фактори впливу інформаційних систем на цифровий менеджмент мають багатовимірний характер і включають технологічні, організаційні, економічні, соціальні, регуляторні та інноваційні аспекти. Зауважено виклики і проблеми, які супроводжують впровадження ІС: високі витрати, кібербезпеку, сумісність із наявними технологіями, недостатню кваліфікацію персоналу, які вимагають ретельного планування, навчання співробітників і впровадження ефективних стратегій захисту даних. Акцентовано, що інформаційні системи є базовою платформою для побудови цифрового менеджменту, що інтегрують всі бізнес-процеси в єдине середовище. Означено, що для інтеграції ІС у менеджмент потрібно: визначити потреби і стратегічні цілі організації, обрати оптимальну інформаційну систему, підготувати підприємство до впровадження ІС, інтегрувати системи у бізнес-процеси, автоматизувати та оптимізувати процеси, забезпечити кібербезпеку, впровадити аналітичні інструменти для прийняття рішень, оцінити ефективність ІС після впровадження, забезпечити сталість і екологічність, гнучкість і безперервність вдосконалення. Обґрунтовано, що в умовах цифрової економіки розвиток інформаційних систем забезпечує підприємствам стратегічні переваги у довгостроковій перспективі.

The article examines the impact of information systems on the development of digital management, analyzes innovative solutions aimed at optimizing management processes. In modern conditions, the digital economy puts forward new requirements for business management, which necessitates the integration of information systems as key tools for automating processes, making management

decisions, and increasing the competitiveness of enterprises. It has been determined that the factors influencing information systems on digital management are multidimensional and include technological, organizational, economic, social, regulatory, and innovation aspects. Challenges and problems that accompany the implementation of IS were noted: high costs, cybersecurity, compatibility with existing technologies, insufficient staff qualifications, which require careful planning, employee training, and the implementation of effective data protection strategies. It is emphasized that information systems are the basic platform for building digital management, integrating all business processes into a single environment. They provide: increasing the efficiency of management decisions through automation of data collection and analysis; optimizing supply chains and reducing costs; improving customer orientation through personalized solutions; increasing the speed of adaptation to changes due to the modularity and scalability of information systems. It is outlined that integrating information systems into management requires the following: identifying the organization's needs and strategic goals, selecting the optimal information system, preparing the enterprise for system implementation, integrating the systems into business processes, automating and optimizing processes, ensuring cybersecurity, implementing analytical tools for decision-making, evaluating the effectiveness of the system after implementation, ensuring sustainability and eco-friendliness, as well as flexibility and continuous improvement. It is substantiated that in the digital economy, the development of information systems provides enterprises with strategic advantages in the long term.

Ключові слова: інформаційні системи, цифровий менеджмент, цифровізація, трансформація, автоматизація бізнес-процесів, кібербезпека.

Key words: information systems, digital management, digitalization, transformation, business process automation, cybersecurity.

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

Цифрова економіка — це глобальний тренд, що задає нову парадигму розвитку багатьох країн світу, зокрема й України. Перехід на рейки цифровізації є одним з ключових пріоритетів розвитку нашої держави сьогодні. Як справедливо підкреслюють експерти, конкурентоспроможність країни в стратегічному майбутньому, а точніше йдеться про новий технологічний уклад, буде визначати безпосередньо рівень цифровізації [1]. Управління є одним з найважливіших факторів діяльності та розвитку підприємств в сучасних умовах. Зсув світової економіки в бік швидкого розвитку та практичного застосування цифрових технологій (Індустрія 4.0) створив нову модель економічних відносин та призвів до суттєвих змін в управлінській діяльності. На сучасних підприємствах бізнес-процеси, зокрема управлінські, зазнають цифрової трансформації. [2]. Разом з тим, постійні нововведення збільшують інформаційні потоки, ускладнюють управлінську діяльність, розширюють її масштаби [3].

Розвиток сучасних інформаційних технологій є основою запровадження цифрового менеджменту. Спроби автоматизації управлінських процесів розпочалися разом з виникненням комп'ютерної техніки та процесами її активного використання в економіці. Але невідповідність бізнес-моделей та технічних можливостей

призвела до неефективного використання різноманітних технічних рішень автоматизації систем управління [4].

Цифровий менеджмент, як нова парадигма управління, базується на використанні сучасних технологій для підтримки прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченні сталого розвитку організацій. Інформаційні системи (ІС) виступають не тільки інструментом автоматизації рутинних управлінських задач, але й ключовим драйвером стратегічних змін у бізнесі.

Цифрова трансформація змінює традиційні підходи до управління, стимулюючи бізнес адаптуватися до нових викликів і можливостей. Інформаційні системи є основою для інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів, аналізу великих обсягів даних, підвищення продуктивності та створення конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі цифрова трансформація менеджменту, використання інформаційних систем і технологій в управлінні привертає значну увагу.

Принципи й підходи до впровадження цифрових технологій, що сприяють підвищенню ефективності підприємств, основні проблеми цифрового менеджменту, виклики та можливості, які постають перед підприємствами у зв'язку з цифровізацією і глобалізацією досліджено такими науковцями, як: Баранов В.В. [15], Бут-

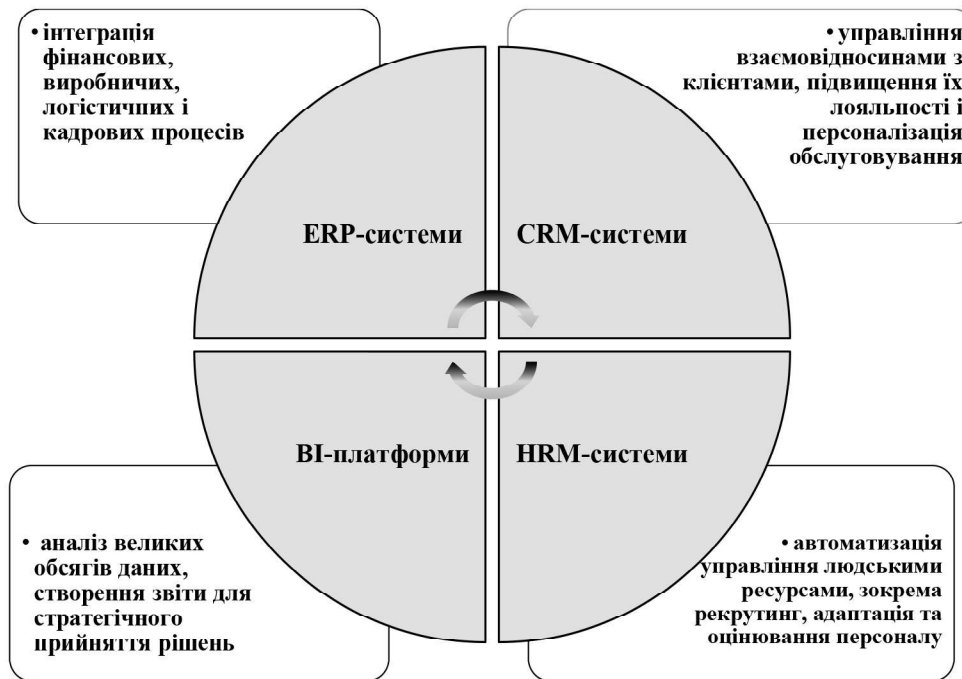


Рис. 1. Основні ІС у цифровому менеджменті

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

Гусаїм О.Г., Ковтуненко К.В. [17], Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. [14], Митрохін Л.Д., Ігнатюк В.В. [16], Седікова І. О., Седіков Д. В. [2], Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. [1], Хаустова К. М., Мельник Я. В. [18], Шлапак О.А., Коваленко О. О. [4], Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. [5], Юрчук Н.П., Міронова Ю.В. [20] та ін.

Синергетичний вплив ІТ-ресурсів на можливості управління та інновації розглянуто у працях Радько А. О., Ковшун Н. Е., Мельник І. Б. [3], Chen J.-L. [6], Lokuge S., Sedera D., Grover V., Sarker S. [7].

Системний підхід для управління цифровою трансформацією малого та середнього бізнесу вивчено Rajagopal R., Hettiarachchi C., Zurn S. G. [8].

Arslan M., Riaz Z., Cruz C. [9] і Huang S. [10] аналізують використання NLP та інших технологій для цифрової трансформації управління.

Вплив цифрових технологій на стратегії бізнесу, перехід підприємств до концепції Індустрії 4.0, вплив цифровізації на інноваційний розвиток підприємств досліджено у працях: Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. [19], Liu Q., Yuan F., Wu F., Yu S. [11], Wang D., Liao H., Wang X. [12], Clausen P. [13] тощо.

Проаналізовані праці підтверджують, що цифровізація менеджменту є невід'ємною складовою сучасного розвитку підприємств. Ефективна цифрова трансформація вимагає інтеграції інноваційних підходів, стратегічного планування та розробки спеціалізованих рішень, адаптованих до специфіки бізнесу. Проте, дослідження ролі інформаційних систем є стратегічно важливим для забезпечення ефективного управління в цифровій економіці і потребує подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі інформаційних систем у трансформації цифрового менеджменту та аналіз

інноваційних підходів до їх впровадження з метою оптимізації управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація є вершиною конкурентної переваги підприємства, оскільки передбачає: забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому; спрощення роботи за рахунок оптимізації бізнес-процесів; реалізацію заходів економії; лояльність клієнтів; поліпшення ставлення до іміджу підприємства [14].

Організації як складні адаптивні системи повинні адаптуватися до змін у середовищі, системних змін, стохастичності, емерджентності. Нова цифрова ера — це мислення у категоріях складних систем, тому слід: 1) формувати нову цифрову культуру і нове цифрове мислення, здатне працювати у режимі системної динаміки; 2) розвивати мислення у категоріях складних систем, які можуть адаптуватися до змін у середовищі. Такі організації повинні використовувати Digital Management, оскільки Менеджмент 2.0 і Менеджмент 1.0 давно вже не відповідають викликам цифровій сучасності [15].

Цифрова трансформація у сучасному бізнес-середовищі стала необхідною для компаній, які прагнуть впроваджувати інновації та досягати конкурентної переваги. Завдяки швидкому розвитку технологій управлінські процеси й методики зазнають значних змін. Цифрові рішення дають змогу автоматизувати бізнес процеси, спрощують збирання та аналіз даних, покращують комунікацію та співпрацю між різними відділами та співробітниками [16].

Цифровий менеджмент формується на основі суспільства знань і так званого "смарт суспільства", інформаційного використання компонентів, які застосовуються у сфері надання цифрових послуг населенню. Своєю



Рис. 2. Чинники впливу інформаційних систем на цифровий менеджмент

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами.

чергою, інформаційний цифровий розвиток підприємства базується на основі інформаційних ресурсів [17].

На сучасному етапі цифровий менеджмент можна визначити як систему управління підприємством, в якій управлінські рішення, а також реалізація управлінських функцій є синтезом цифрових даних, що згенеровані відповідним програмним забезпеченням, та управлінського досвіду менеджера. Тобто, цифровий менеджмент не є готовим "рецептом" ідеального управління, а покликаний оцифрувати й автоматизувати інформаційні потоки для отримання актуальних даних про роботу підприємства в будь-який момент часу, оптимізувати комунікації та приймати найбільш оптимальні рішення за заданими критеріями аналітичних даних [18].

В умовах цифровізації та розвитку інновацій з'являються нові інструменти, які забезпечують реалізацію процесу трансформації систем менеджменту, а саме: системи автоматизація бізнес-процесів (ERP-, CRM-, HRM- та ін. системи управління ресурсами, документообігом, логістикою тощо), новітні технології (штучний інтелект, 3D-друк, робототехніка, хмарні сервіси, мобільні додатки та ін.), цифрові канали зв'язку з клієнтами (соціальні мережі та інші комунікаційні технології, E-mail), системи аналізу та інтеграції даних (Big Data) тощо [19].

Розвиток інформаційних систем відіграють основну роль у трансформації цифрового менеджменту, забезпечуючи ефективне управління бізнес-процесами, оптимізацію операцій та досягнення стратегічних цілей підприємств. В умовах цифрової економіки значення інформаційних систем зростає завдяки їх здатності адаптувати бізнес до сучасних викликів і забезпечувати його конкурентоспроможність. Розвиток ІС не лише підтримує операційну діяльність, а й формує основу для цифрової трансформації бізнесу [20].

Цифровий менеджмент обумовлює використання цифрових даних, технологій та інструментів для прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи виконують роль платформи (рис. 1), яка інтегрує всі бізнес-процеси, дозволяючи отримувати актуальну інформацію, аналізувати дані та приймати рішення в режимі реального часу.

Інформаційні системи суттєво впливають на менеджмент, змінюючи підходи до управління, оптимізуючи процеси та сприяючи інноваціям. Їх вплив зумовлений низкою чинників, які визначають ефективність і масштаб використання ІС у різних організаціях (рис. 2).

Чинники впливу інформаційних систем на систему цифрового менеджменту є різносторонніми, охоплюючи технологічний, організаційний, економічний, соціальний, регуляторний та інноваційний аспекти. Їх врахування дозволяє підприємствам максимально ефективно використовувати потенціал ІС для досягнення своїх стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості до змін.

Інформаційні системи є базовою складовою цифрового менеджменту і забезпечують підприємству нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами і досягнення стратегічних цілей. Їх вплив помітний на всіх рівнях управління, від оперативного до стратегічного. Перевагами використання інформаційних систем у цифровому менеджменті є:

— Підвищення ефективності управлінських рішень — автоматизація збору та аналізу даних дозволяє швидко отримувати актуальну інформацію; ERP, CRM системи об'єднують інформацію з різних підрозділів, забезпечуючи комплексне бачення ситуації; використання аналітичних платформ і технологій Big Data знижує ймовірність помилок, спричинених людським фактором; системи підтримки прийняття рішень дозволяють створювати сценарії та прогнозувати наслідки різних управ-

лінських дій; алгоритми машинного навчання аналізують минулі дані для створення точних прогнозів; dashboards і візуалізація даних сприяють розумінню тенденцій.

— Оптимізація бізнес-процесів — системи управління завданнями (наприклад, BPM-системи) усувають потребу в ручній роботі для повторюваних процесів; автоматизоване управління ланцюгами постачання (SCM) підвищує точність і швидкість виконання замовлень; інтеграція хмарних рішень забезпечує доступ до інструментів і даних у будь-який час та з будь-якого місця; автоматизація скорочує витрати на персонал та час виконання задач; зменшуються простої завдяки точному плануванню та моніторингу процесів; завдяки модульності сучасних ІС організації можуть швидко адаптувати процеси до змін у середовищі; використання IoT дозволяє організаціям реагувати на зміни в реальному часі (наприклад, у виробництві чи логістиці).

— Інтеграція процесів і підвищення комунікації — CRM-системи забезпечують взаємодію з клієнтами на основі історії замовлень та аналізу їх потреб; ERP-системи об'єднують фінансові, операційні та виробничі процеси, забезпечуючи ефективну координацію; інтегровані платформи дозволяють співробітникам і керівникам обмінюватися інформацією в режимі реального часу.

— Підвищення клієнтоорієнтованості — аналіз даних клієнтів у CRM дозволяє персоналізувати послуги та продукти; автоматизовані канали обслуговування (чат-боти, мобільні додатки) скорочують час обробки запитів клієнтів; моніторинг поведінки клієнтів у реальному часі сприяє вдосконаленню продуктів і послуг.

— Зростання конкурентних переваг — скорочення часу виходу продуктів на ринок завдяки автоматизації розробки та тестування; зменшення витрат і підвищення якості послуг за рахунок оптимізації внутрішніх процесів; підвищення швидкості адаптації до змін завдяки модульним і масштабованим ІС.

Впровадження інформаційних систем у менеджмент значно підвищує ефективність бізнесу, проте супроводжується викликами та ризиками, які можуть впливати на успішність інтеграції таких рішень. Серед основних викликів можна виділити:

— Загроза кіберзламів — ІС стають об'єктом для атак хакерів, які можуть призвести до втрати конфіденційної інформації або фінансових ресурсів.

— Недостатній рівень захисту — використання застарілих систем безпеки може стати причиною витоків даних.

— Дотримання регуляторних вимог — компанії повинні відповідати міжнародним стандартам захисту даних, наприклад, GDPR, що потребує залучення додаткових ресурсів.

— Значні початкові інвестиції — розробка, впровадження та налаштування ІС потребують великих фінансових вкладень.

— Додаткові витрати на модернізацію — для підтримки актуальності систем необхідно регулярно оновлювати програмне забезпечення та обладнання.

— Витрати на навчання персоналу — інтеграція ІС вимагає навчання співробітників для ефективного використання нових технологій.

— Сумісність з існуючими системами — впровадження нової ІС може бути ускладненим через її не-сумісність із вже наявними системами.

— Тривалість впровадження — процес інтеграції може зайняти тривалий час, що впливає на оперативну діяльність компанії.

— Опір змінам з боку персоналу — персонал може негативно ставитися до впровадження нових технологій через страх змін або складність освоєння нових систем.

— Збої у роботі систем — аварії, збої програмного або апаратного забезпечення можуть призвести до тимчасової зупинки бізнес-процесів.

— Втрата даних — некоректна робота систем або недоліки у резервному копіюванні можуть спричинити втрату важливої інформації.

— Швидке застарівання технологій — у динамічному світі ІТ впроваджена система може втратити актуальність через кілька років.

— Недостатня кваліфікація персоналу — впровадження ІС вимагає знань у галузі цифрових технологій, що потребує додаткового навчання.

— Високий рівень стресу серед персоналу — швидкі зміни у робочих процесах можуть викликати перевантаження або спротив працівників.

— Зміна корпоративної культури — потреба в адаптації до нових принципів роботи може створювати напруження в колективі.

— Питання конфіденційності — використання персональних даних клієнтів і персоналу вимагає дотримання етичних і правових норм.

— Відповідальність за помилки AI — у разі використання штучного інтелекту необхідно визначити, хто нести відповідальність за помилкові рішення системи.

— Регулювання використання технологій — вітчизняне законодавство або міжнародні стандарти можуть обмежувати використання певних ІС або створювати додаткові вимоги.

— Втрата автономності — повна автоматизація бізнес-процесів може знизити здатність персоналу приймати самостійні рішення.

— Ризик збою всієї системи — надмірна залежність від ІС збільшує вразливість бізнесу у разі виникнення несправності ІС.

— Складність переходу до альтернативних рішень, якщо система не відповідає потребам бізнесу, її заміна може бути дорогою та складною.

— Економічна криза — скорочення фінансування може ускладнити впровадження або підтримку ІС.

— Геополітичні ризики — війна, зміни у європейському чи міжнародному законодавстві можуть обмежувати доступ до певних технологій або платформ.

— Постачання обладнання — затримки у постачанні технічного обладнання можуть вплинути на реалізацію проєктів.

Для успішного впровадження ІС організаціям слід проводити ретельне планування, забезпечувати навчання персоналу, адаптуватися до змін і впроваджувати ефективні стратегії кібербезпеки, що дозволить мінімізувати ризики і максимально використовувати потенціал цифрових технологій.

Для забезпечення максимальної ефективності та адаптації до сучасних викликів інтеграції ІС у систему менеджменту необхідно:

1. Визначити потреби і стратегічні цілі організації — провести аналіз потреб організації у контексті її коротко- та довгострокових цілей; визначити основні бізнес-процеси, які потребують оптимізації за допомогою ІС; забезпечити узгодженість ІС із загальною стратегією сталого розвитку організації.

2. Обрати оптимальну інформаційну систему — вибрати ІС, яка відповідає специфіці діяльності організації (ERP, CRM, SCM, HRM тощо); надати перевагу системам із можливістю масштабування та адаптації до змін бізнес-середовища; обрати рішення з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і можливістю персоналізації для зручності користувачів.

3. Підготувати організацію до впровадження ІС — забезпечити навчання персоналу, наприклад, провести тренінги для підвищення їх цифрової грамотності; внести зміни до корпоративної культури для формування у працівників позитивного ставлення до використання нових технологій; провести аудит поточних інформаційних рішень і визначити, як нова ІС може інтегруватися з ними.

4. Інтегрувати системи у бізнес-процеси — забезпечити плавну інтеграцію нової ІС із наявними технологіями та процесами; використати хмарні рішення для підвищення доступності системи і зниження витрат на інфраструктуру; інтегрувати ІС із зовнішніми системами, наприклад, постачальників чи клієнтів, для створення єдиного цифрового середовища.

5. Автоматизувати та оптимізувати процеси — автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних, звітність або управління ланцюгами постачання; впровадити системи штучного інтелекту для прогнозування, аналізу даних та прийняття рішень; інтегрувати роботизовану автоматизацію процесів (RPA) для підвищення точності та продуктивності.

6. Забезпечити кібербезпеку — впровадити сучасні засоби захисту даних, такі як шифрування, багаторівнева автентифікація та системи виявлення загроз; регулярно оновлювати ІС для усунення вразливостей і забезпечення відповідності сучасним стандартам безпеки; розробити й протестувати план відновлення після збоїв.

7. Впровадити аналітичні інструменти для прийняття рішень — використовувати інструменти бізнес-аналітики; забезпечити інтеграцію Big Data аналітики для аналізу великих обсягів інформації у реальному часі; візуалізувати дані через дашборди, щоб керівники могли оперативно приймати обґрунтовані рішення.

8. Оцінити ефективність ІС після впровадження — постійно моніторити роботу ІС та її вплив на ключові показники ефективності (KPI); отримувати зворотний зв'язок від користувачів для виявлення проблем і вдосконалення системи; використовувати результати моніторингу для адаптації системи до змін у бізнес-процесах.

9. Орієнтуватися на сталість і екологічність — впроваджувати ІС, які сприяють зменшенню паперового документообігу та оптимізації використання ресурсів; використовувати хмарні рішення з екологічними дата-цен-

трами, які споживають менше енергії; сприяти створенню корпоративних соціальних та екологічних звітів на основі даних з ІС.

10. Забезпечити гнучкість і безперервність вдосконалення — використовувати модульні ІС, які легко оновлювати та розширювати без значних витрат; інтегрувати інструменти доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) для вдосконалення навчання персоналу та управління проектами; постійно відстежувати і впроваджувати нові технології, щоб залишатися на передовій цифрової трансформації.

Інтеграція інформаційних систем є важливим кроком для забезпечення ефективності управління та сталого розвитку організацій. Дотримання цих рекомендацій дозволить організаціям не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й підготуватися до викликів цифрової економіки, забезпечуючи конкурентоспроможність і адаптивність у динамічному середовищі.

Інформаційні системи у цифровому менеджменті постійно еволюціонують, відкриваючи нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень і створення інноваційних бізнес-моделей. Перспективи їх розвитку включають:

1. Інтеграцію інноваційних технологій:

— використання AI для автоматизації складних процесів, створення рекомендаційних систем та аналізу великих обсягів даних;

— інтеграцію алгоритмів машинного навчання для прогнозування ризиків і розробки стратегій;

— підключення IoT-пристроїв для моніторингу в реальному часі виробничих процесів, логістики та роботи обладнання;

— використання IoT для оптимізації управління ресурсами;

— застосування VR для навчання персоналу, моделювання складних бізнес-процесів;

— використання AR для поліпшення взаємодії з клієнтами та візуалізації даних.

2. Поглиблення аналітичних можливостей:

— аналіз великих масивів даних для виявлення прихованих тенденцій і прийняття стратегічних рішень;

— інтеграцію з прогнозними моделями для підвищення точності планування;

— використання ІС для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) і прийняття рішень на основі актуальної інформації;

— впровадження дашбордів для наочної візуалізації даних.

3. Орієнтацію на індивідуальні потреби бізнесу:

— використання Low-code/no-code платформ, які дозволяють розробляти інформаційні системи без потреби в складному програмуванні і сприяє швидшому впровадженню;

— застосування модульних ІС, які можна адаптувати до потреб компанії без значних витрат;

— розробку рішень, які відповідають специфічним запитам окремих підприємств або галузей.

4. Підвищення екологічної стійкості:

— скорочення використання паперових документів завдяки переходу до електронного управління даними;

— використання хмарних сервісів із зелених дата-центрів, що споживають менше енергії;

— впровадження ІС для оцінки впливу діяльності підприємства на довкілля та управління ресурсами.

5. Забезпечення кібербезпеки:

- впровадження багаторівневої автентифікації, блокчейну і шифрування даних;
- розробку стратегій відновлення після збоїв;
- створення планів безперервності бізнесу з використанням резервних копій та хмарних платформ.

6. Інтеграцію з новими бізнес-моделями:

- створення цифрових екосистем, які об'єднують постачальників, клієнтів і партнерів у єдиному середовищі;
- підтримка віддалених і гібридних моделей роботи, зокрема використання ІС для організації віддаленої роботи, управління командами та забезпечення їхньої продуктивності.

7. Використання квантових обчислень:

- інтеграція квантових обчислень для розв'язання складних задач, таких як моделювання бізнес-сценаріїв чи оптимізація ланцюгів постачання.

Розвиток інформаційних систем у цифровому менеджменті спрямований на інтеграцію новітніх технологій, розширенні аналітичних можливостей, врахуванні специфічних потреб бізнесу і забезпеченні екологічної стійкості, що дозволяє підвищувати продуктивність, удосконалювати процеси управління, впроваджувати інновації та зміцнювати їх конкурентну позицію в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційні системи виступають драйвером цифрової трансформації бізнесу, забезпечуючи автоматизацію процесів, оптимізацію управлінських рішень та покращення взаємодії з клієнтами. Їх вплив охоплює всі рівні управління, сприяючи інтеграції процесів, зростанню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні інструменти, такі як ERP, CRM, HRM-системи, штучний інтелект, хмарні технології, Big Data аналітика, RPA, забезпечують підприємствам адаптацію до викликів цифрової економіки та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Інтеграція ІС дозволяє знизити витрати, зменшити час виконання завдань, оптимізувати ланцюги постачання.

Попри численні переваги, впровадження ІС пов'язане з викликами, такими як загрози кібербезпеці, значні початкові інвестиції, недостатня кваліфікація персоналу й тривалість процесу інтеграції.

Ефективне впровадження інформаційних систем потребує ретельного планування, навчання персоналу, забезпечення захисту даних та гнучкості в адаптації до змін.

Подальші дослідження орієнтовані на дослідження можливостей впровадження таких технологій, як квантові обчислення, віртуальна реальність та доповнена реальність, для вдосконалення процесів цифрового менеджменту.

Література:

1. Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 39—53. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.4>.

2. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 3. С. 37—43. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360>.

3. Радько А.О., Ковшун Н.Е., Мельник І.Б. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 3. С. 120—130. <https://doi.org/10.31713/ve3202111>.

4. Шлапак О.А., Коваленко О.О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8513> <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.83> (дата звернення: 11.12.2024).

5. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. Агросвіт. 2021. № 9—10. С. 60—68. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.60>.

6. Chen J.-L. The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. *Information & Management*. 2012. Vol. 49, no. 3—4. P. 142—150. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.01.005>.

7. Lokuge S., Sedera D., Grover V., Sarker S. Orchestrating Digital Technologies with Incumbent Enterprise Systems for Attaining Innovation. *Information & Management*. 2024. P. 104066. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104066>.

8. Rajagopal R., Hettiarachchi C., Zurn S.G. Using a Result-Oriented Systems Thinking approach to design and evaluate strategies for the digital transformation management of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Sustainable Manufacturing and Service Economics*. 2024. P. 100023. <https://doi.org/10.1016/j.smse.2024.100023>.

9. Arslan M., Riaz Z., Cruz C. Revolutionizing Management Information Systems with Natural Language Processing for Digital Transformation. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. P. 2835—2844. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.276>.

10. Huang S. Application of Computer Communication Technology in Information Management System. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 243. P. 975—981. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.116>.

11. Liu Q., Yuan F., Wu F., Yu S. Digital transformation and management earnings forecast. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 96. P. 103570. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103570>.

12. Wang D., Liao H., Wang X. The enabling effects of digital technology on the quality of firm development: Insights and implications. *International Review of Financial Analysis*. 2024. Vol. 96. P. 103555. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103555>.

13. Clausen P. Towards the Industry 4.0 agenda: Practitioners' reasons why a digital transition of shop floor management visualization boards is warranted. *Digital Business*. 2023. P. 100063. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100063>.

14. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 2.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1164/1173> <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42> (дата звернення: 16.11.2024).

15. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1. С. 57—62. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>.

16. Митрохін Л.Д., Ігнатюк В.В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 5. С. 86—88. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.18>.

17. Бут-Гусаїм О.Г., Ковтуненко К.В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297—304. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-297-304>.

18. Хаустова К. М., Мельник Я. В. Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 351—357. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-351-357>.

19. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2023. № 25. С. 54—58. <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>.

20. Юрчук Н.П., Міронова Ю.В. Розробка інформаційних систем для цифрового менеджменту: виклики та перспективи. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5366> <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2024.12.51> (дата звернення: 19.11.2024).

References:

1. Fokina-Mezentseva, K., and Sayun, A. (2022), "Economy and management in the conditions of digitalization", Problems of Innovation and Investment Development, vol. 28, pp. 35—93.

2. Sedikova, I., and Sedikov, D. (2022), "New management paradigms in the conditions of digital economy", Food Industry Economics, vol. 14 (3), pp. 37—43.

3. Radko, A.O., Kovshun, N.E., and Melnyk, I.D. (2021), "Use of information and digital technologies to meet management needs", Bulletin National University of Water and Environmental Engineering, vol. 3, no. 95, pp. 120—130.

4. Shlapak, O., and Kovalenko, O. (2021), "Digital management model for international enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8513> (Accessed 11 Dec 2024).

5. Yurchuk, N., and Kiporenko, S. (2021), "Development of big data technologies in the conditions of digital transformations", Agrovit, vol. 9—10, pp. 60—68.

6. Chen, J.-L. (2012), "The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance", Information & Management, vol. 49, no. 3—4, pp. 142—150. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.01.005>.

7. Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., and Sarker, S. (2024), "Orchestrating Digital Technologies with Incumbent Enterprise Systems for Attaining Innovation",

Information & Management, pp. 104066. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104066>.

8. Rajagopal, R., Hettiarachchi, C., and Zurn, S.G. (2024), "Using a Result-Oriented Systems Thinking approach to design and evaluate strategies for the digital transformation management of small and medium-sized enterprises (SMEs)", Sustainable Manufacturing and Service Economics, pp. 100023. <https://doi.org/10.1016/j.smse.2024.100023>.

9. Arslan, M., Riaz, Z., and Cruz, C. (2023), "Revolutionizing Management Information Systems with Natural Language Processing for Digital Transformation", Procedia Computer Science, vol. 225, pp. 2835—2844. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.276>.

10. Huang, S. (2024), "Application of Computer Communication Technology in Information Management System", Procedia Computer Science, vol. 243, pp. 975—981. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.116>.

11. Liu, Q., Yuan, F., Wu, F., and Yu S. (2024), "Digital transformation and management earnings forecast", International Review of Economics & Finance, vol. 96, pp. 103570. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103570>.

12. Wang, D., Liao, H., and Wang, X. (2024), "The enabling effects of digital technology on the quality of firm development: Insights and implications", International Review of Financial Analysis, vol. 96, pp. 103555. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103555>.

13. Clausen, P. (2023), "Towards the industry 4.0 agenda: Practitioners' reasons why a digital transition of shop floor management visualization boards is warranted", Digital Business, pp. 100063, <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100063>.

14. Zelic, V., Harkava, V., and Matveyev, M. (2023), "Digitalization of the management system of the enterprise in the conditions of globalization changes", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1164/1173> (Accessed 16 Dec 2024).

15. Baranov, V. (2021), "Digital management as an integral component of the digital economy", Pryazovskyi Economic Herald, vol. 1 (24), pp. 57—62.

16. Mytrokhin, L., and Ihnatiuk, V. (2023), "Theoretical approaches to digital transformation in enterprise management", Economics. Finances. Law, vol. 5, pp. 86—88.

17. But-Gusaim, O.H., and Kovtunencko, K.V. (2020), "Digital management: the development problems and prospects", Business Inform, vol. 6, pp. 297—304.

18. Khaustova, K.M., and Melnyk, Y.V. (2021), "The Indicators of Strategic Control as a Component of the Digital Management of Enterprise", Business Inform, vol. 10, pp. 351—357.

19. Chernikova, N., Ishchenko, I., and Bolshaia, O. (2023), "Transformation of management systems in the conditions of digitalization and innovative development of enterprises", Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnical Institute", vol. 25, pp. 54—58.

20. Yurchuk, N., and Mironova, Y. (2024), "Development of information systems for digital management: challenges and prospects", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5366> (Accessed 19 Dec 2024).
Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 р.

УДК 330.341:338.12

М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>
В. М. Андрієвич,
аспірант, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3127-4994>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.143

КАДРОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

М. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University
V. Andriiievych,
Postgraduate student, Polissia National University

HUMAN RESOURCES FORMING THE ENTERPRISES ECONOMIC POTENTIAL
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Формування кадрового потенціалу підприємств є стратегічно важливим завданням, яке безпосередньо впливає на їх довгостроковий успіх та конкурентоспроможність. Сучасні реалії, характеризуються швидкими технологічними змінами, глобалізацією та зростаючою конкуренцією. Вони висувають нові вимоги до якості людського капіталу. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку інноваційних підходів до управління персоналом, які дозволять підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й випереджати їх. Особливе значення набуває питання цифрової трансформації, яка кардинально змінює бізнес-процеси та вимагає від співробітників нових навичок і компетенцій. Дослідження підтверджують, що людські ресурси є найціннішим активом будь-якого підприємства. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Однак, сучасні виклики вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Основними цілями формування кадрового потенціалу є створення єдиної ціннісної системи, яке сприяє згуртованості колективу, привабливих умов праці, розробці ефективних мотиваційних програм, оптимальної структури персоналу, відповідної стратегічним цілям підприємства, позитивного досвіду співробітників на всіх етапах взаємодії з компанією. Посилюється роль оптимізації бізнес-процесів, впровадження нових технологій, розвитку культури інновацій, навичок співробітників, стимулювання творчості, впровадження нових ідей, підготовка персоналу до швидких змін на ринку. Інноваційні підходи до формування кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації включають впровадження HR-систем, використання аналітики даних для прийняття рішень, автоматизацію рутинних процесів, навчання співробітників роботі з новими тех-

нологіями, розвиток цифрової грамотності, впровадження гнучкого графіка, віддаленої роботи, проектної організації праці, створення внутрішніх навчальних закладів для постійного підвищення кваліфікації персоналу. Високих результатів вдається досягати за умови індивідуальної роботи зі співробітниками задля розвитку їх кар'єрних планів. Формування кадрового потенціалу як багатогранного процесу вимагає систематичного підходу та інноваційних рішень. В умовах цифрової трансформації особливе значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу, гнучкість організації праці та створення позитивного досвіду співробітників. Інвестиції в людський капітал є найкращими інвестиціями в майбутнє будь-якого підприємства.

Developing the human resources potential of enterprises is a strategically important task that directly affects their long-term success and competitiveness. Modern realities, characterized by rapid technological changes, globalization and growing competition, put forward new requirements for the quality of human capital. The relevance of the study is due to the need to find innovative approaches to personnel management that will allow enterprises not only to adapt to changes, but also to stay ahead of them. Of particular importance is the issue of digital transformation, which radically changes business processes and requires new skills and competencies from employees. Research confirms that human resources are the most valuable asset of any enterprise. Investing in personnel development increases productivity, innovation, and competitiveness. However, modern challenges require a rethinking of traditional approaches to Personnel Management. The main goals of the formation of human resources are the creation of a single value system that promotes team cohesion, attractive working conditions, development of effective motivational programs, optimal personnel structure corresponding to the strategic goals of the enterprise, positive experience of employees at all stages of interaction with the company, optimization of business processes, introduction of new technologies, development of employee skills, stimulation of creativity, introduction of new ideas, development of a culture of innovation, preparation of personnel for rapid changes in the market. Innovative approaches to the formation of human resources in the context of digital transformation include the introduction of HR systems, the use of data analytics for decision-making, automation of routine processes, training employees to work with new technologies, the development of digital literacy, the introduction of flexible schedules, remote work, project Organization of work, the creation of internal educational institutions for continuous professional development of personnel, individual work with employees to develop their career plans. Building human resources is a complex and multifaceted process that requires a systematic approach and innovative solutions. In the context of digital transformation, the development of digital competencies of personnel, flexibility in the organization of work and the creation of positive experience of employees are of particular importance. Investing in human capital is the best investment in the future of any enterprise.

Ключові слова: економіка, підприємництво, кадровий потенціал, цифровізація, сталий розвиток, інновації, менеджмент.

Key words: economics, entrepreneurship, human resources potential, digitalization, sustainable development, innovation, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою формування кадрового потенціалу підприємницьких структур є забезпечення їх стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Основні цілі включають: забезпечення кадрами й виконання всіх необхідних функцій; підвищення ефективності роботи через оптимізацію процесів та підвищення продуктивності через навчання та розвиток персоналу; зниження плинності кадрів й утримання талановитих співробітників через мотиваційні програми та створення сприятливих умов праці; підвищення інноваційного потенці-

алу, стимулювання творчого підходу та впровадження нових ідей через розвиток навичок та компетенцій співробітників; забезпечення гнучкості та адаптивності, підготовку персоналу до змін на ринку та в бізнес-середовищі; підтримку корпоративної культури й формування спільних цінностей. Місія та візія підприємства сприяють згуртованості колективу та підвищенню лояльності співробітників. Вони допомагають підприємницьким структурам не лише зберігати стабільність, але й активно розвиватися, впроваджуючи нові технології та підходи в управлінні персоналом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Трудові ресурси є найважливішим чинником зростання національного доходу. Інвестиції в людину є необхідною умовою зростання добробуту країни [1]. Вони визначають зміни у зовнішньому середовищі, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, прийомів, методик організації виробництва, формують високі вимоги до розвитку професіоналізму співробітників [2—3]. Через трудовий процес об'єднуються всі засоби виробництва, і саме від компетентності персоналу залежить результат роботи підприємства [4].

Кадровий потенціал суб'єктів бізнесу є основою їх ресурсного потенціалу. Його якість залежить від організаційної культури підприємств, яка забезпечує можливість розкриття потенціалу персоналу [5]. Серед важливих проблем кадрової політики, зокрема управління кадровим потенціалом в сучасних умовах, важливо акцентувати увагу на управлінських функціях з урахуванням компетенцій, професійних знань і навичок, якими повинен володіти співробітник [6—7]. Формування кадрового потенціалу є критично важливим для успіху підприємницьких структур. Кадрова політика підприємств спрямована на регулювання умов, які будуть цьому сприяти: враховувати демографічну ситуацію, удосконалювати систему освіти і профорієнтації на всіх рівнях управління [8—9], Кадровий потенціал відіграє вирішальну роль у досягненні успіху підприємств, забезпечуючи підвищення продуктивності (мотивовані та кваліфіковані працівники працюють ефективніше), сприяючи впровадженню інновацій (розвиток нових ідей та підходів завдяки високому рівню знань та навичок працівників), конкурентоспроможності (підприємства з високим кадровим потенціалом можуть краще адаптуватися до змін на ринку), задоволенню клієнтів (кваліфіковані працівники забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів) [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження став пошук інноваційних підходів до управління кадровим потенціалом підприємств в умовах цифровізації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, і малі підприємства не є винятком. Актуальність цифрової трансформації підприємств обумовлена орієнтацією на вирівнювання конкурентних умов (цифрові технології дозволяють малим підприємствам конкурувати з великими компаніями на рівних умовах, отримуючи доступ до нових ринків, автоматизувати процеси, покращити обслуговування клієнтів та зібрати цінні дані для прийняття рішень). Прагнення до підвищення ефективності (автоматизація рутинних завдань, оптимізація бізнес-процесів та використання аналітичних інструментів) дозволяє малим підприємствам працювати ефективніше, знизити витрати та збільшити прибуток. Умовою їх ефективної діяльності стає покращення взаємодії з клієнтами (цифрові канали комунікації — веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, —

дозволяють малим підприємствам бути ближче до своїх клієнтів, надавати персоналізований сервіс та підвищувати лояльність.

Трансформація управління й адміністрування у напрямі гнучкості та адаптивності дозволяють малим підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, розробляти нові продукти та послуги. Сучасними викликами та прагненням бізнесу стає досягнення стійкості до криз (у пандемії на covid-19, військових дій на території країни, цифрові технології стали фактором виживання бізнесу в умовах кризи — через цифрову присутність та використання онлайн-інструментів ведення бізнесу малі підприємства з меншими втратами діють у цей період). Саме тому, цифрова трансформація є не просто трендом, а необхідністю для виживання та процвітання малих підприємств у сучасному світі. Вона відкриває перед ними нові можливості для зростання та розвитку, але також ставить перед ними ряд викликів.

Водночас, кібербезпека визначає вимоги щодо зниження ризиків диджиталізації (збільшення цифрової присутності підвищує ризики кібератак, шахраювання, втрати даних та вразливості інформаційних систем підприємств). Також бар'єрами, які стають на заваді позитивних прагнень є висока вартість впровадження засобів цифровізації та ІТ-технологій (для багатьох малих підприємств інвестиції в цифрові технології складають значну частку їх бюджету); нестача кваліфікованих кадрів (не всі співробітники малих підприємств мають необхідні цифрові навички); відсутність стратегії (без чіткої стратегії цифрової трансформації, впровадження нових технологій не може бути ефективним). Для успішної цифрової трансформації підприємствам необхідно розробляти чітку стратегію, інвестувати в технології та розвиток персоналу, забезпечувати належний рівень кібербезпеки. Перспективними напрямками розвитку цифрової трансформації підприємств вважаємо обрання оптимальних технологій, розробку цифрової стратегії, маркетингу, оцінку ризиків кібербезпеки, розвиток цифрових навичок співробітників в межах становлення кадрового потенціалу підприємств та підвищення ефективності бізнесу.

Формування кадрового потенціалу підприємницьких структур (рис. 1) включає кілька ключових етапів: 1) аналіз потреб у кадрах на основі стратегічних цілей підприємства, оцінку ринку праці й доступності необхідних спеціалістів; 2) рекрутинг з використанням різних каналів для залучення кандидатів (онлайн платформи, соціальні мережі, ярмарки вакансій), відбір через проведення співбесід, тестувань та оцінку компетенцій потенційних працівників; 3) навчання та розвиток, впровадження програми адаптації для нових співробітників, підвищення їх кваліфікації, постійне навчання та розвиток навичок через тренінги, семінари та курси; 4) мотивація та утримання персоналу через систему матеріальних й нематеріальних стимулів (бонуси, премії, кар'єрний ріст тощо), формування корпоративної культури, створення сприятливих умов праці та підтримка позитивного робочого середовища; 5) оцінка ефективності (регулярний моніторинг результатів роботи співробітників, надання зворотного зв'язку, коригування планів розвитку); 6) розробка кар'єрних планів для співробітників з урахуванням їх цілей та потенціалу, підтримка співро-



Рис. 1. Складові, функції та чинники розвитку кадрового потенціалу

Джерело: систематизовано авторами.

бітників через наставництво й коучинг. Ці етапи допомагають підприємницьким структурам ефективно формувати та розвивати кадровий потенціал, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.

Лише за умови ефективного управління людськими ресурсами підприємства зможуть досягти високих результатів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Цифровізація національної економіки супроводжується зростанням попиту на висококваліфікованих спеціалістів у таких сферах як технології, фінанси та управління. За даними ООН, це збігається із глобальною тенденцією збільшення частки працівників із високим рівнем освіти та навичок [2—4]. Водночас дефіцит кваліфікованих кадрів за даними МВФ пов'язаний із недостатнім рівнем підготовки фахівців та відтоком талантів за кордон [1—2]. Зважаючи, що людські ресурси будь-якого підприємства є динамічно змінювана відкрита система, яка взаємодіє з макросистемою і зазнає впливу низки зовнішніх та внутрішніх чинників, саме їх вплив визначає кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства. Наразі підвищу-

ються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної й технологічної підготовки працівників та рівня їх кваліфікації [5—6]. Крім того, багато підприємств не мають ефективних стратегій управління людськими ресурсами, що призводить до їх низької мотивації та продуктивності [3].

Підприємства, здатні адаптуватися до мінливих умов середовища через інвестиції у працівників, мають більше шансів на довгостроковий успіх. Типовими стратегіями підприємств щодо формування кадрового потенціалу (табл. 1) є такі: навчання та розвиток (постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників є основою розвитку кадрового потенціалу, у тому числі через внутрішні тренінги, участь у конференціях, семінарах та онлайн-курсах), мотивація та залучення (створення умов, за яких працівники вмотивовані досягати високих результатів, включаючи систему бонусів, кар'єрне зростання та визнання досягнень), планування кар'єри (підприємства допомагають працівникам планувати їх кар'єру, надаючи можливості для професійного зростання та розвитку [1—8]).

Недооціненою у сучасному малому бізнесі залишається роль організаційної культури. Вона як джерело поширення цінностей компанії, норм та поведінкових стандартів [4—6] сприяє залученню талановитих працівників, підвищує їх мотивацію та задоволення роботою. Ефективне лідерство та управління як ключові аспекти розвитку орієнтовані на здатність надихати й мотивувати працівників, створювати умови для їх професійного зростання [2—3]. Пропонованими підходами до управління персоналом, які враховують кращі вітчизняні та закордонні практики є: а) гнучкі умови праці (віддалена робота та гнучкий графік можуть підвищити продуктивність на 20—25%), баланс робота-життя сприяє підвищенню мотивації та зниженню стресу; б) використання HR-технологій (HRM-системи, автоматизація процесів аналітики для прийняття рішень підвищує ефективність роботи HR-відділу на 30—40%, штучний інтелект, машинне навчання для рекрутингу й відбору кандидатів дозволяє швидше знаходити найкращих спеціалістів); в) навчання та розвиток (онлайн-платформи для навчання на базі онлайн-

Таблиця 1. Систематизація аспектів формування кадрового потенціалу у вітчизняній та зарубіжній літературі

Аспект	Іноземні дослідники	Вітчизняні дослідники
Навчання та розвиток	Постійне навчання, тренінги, участь у конференціях та семінарах	Підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, наставництво
Мотивація та залучення	Система бонусів, кар'єрне зростання, визнання досягнень	Мотиваційні програми, система заохочень, кар'єрне просування
Планування кар'єри	Допомога у плануванні кар'єри, можливості для професійного зростання	Кар'єрне консультування, планування професійного розвитку
Оцінка ефективності	Регулярна оцінка продуктивності, зворотний зв'язок	Оцінка ефективності роботи, атестація персоналу
Організаційна культура	Створення сприятливого робочого середовища, підтримка інновацій	Формування позитивного мікроклімату, підтримка командної роботи
Залучення талантів	Активний пошук та залучення талановитих працівників	Рекрутинг, співпраця з навчальними закладами

Джерело: систематизовано авторами [1—10].

Таблиця 2. Перспективи удосконалення кадрової політики бізнесу

Залучення персоналу	Переваги	Недоліки
Аутсорсинг	Зменшення витрат на постійний персонал, можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів для виконання специфічних завдань, гнучкість у управлінні ресурсами	Можливі проблеми з контролем якості та термінами виконання робіт
Фрілансинг	Гнучкість у залученні фахівців для короткострокових проєктів, зменшення витрат на соціальні гарантії та офісні витрати	Відсутність постійного доступу до фахівців, можливі проблеми з комунікацією та координацією
Договори	Можливість залучення фахівців / на певний період або для конкретних проєктів, зменшення витрат на постійний персонал	Можливі проблеми з мотивацією та залученістю працівників

Джерело: систематизовано авторами.

курсів та платформ постійного навчання співробітників підвищує їх продуктивність на 15—20%), індивідуальні плани розвитку співробітників сприяють їх професійному зростанню й підвищенню мотивації; г) впровадження програм визнання досягнень співробітників підвищує їх мотивацію на 10—15%, а корпоративні заходи й тимблдінг є базою зміцнення командного духу, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності співробітників; д) зворотний зв'язок та комунікація через регулярні опитування й зустрічі дозволяє вчасно виявляти проблеми, створення культури відкритої комунікації між керівництвом та персоналом сприяє підвищенню довіри та залученості співробітників; е) інноваційні підходи до рекрутингу через соціальні мережі та професійні платформи пошуку кандидатів дозволяють швидше знаходити талановитих спеціалістів, гейміфікація процесу відбору робить його більш ефективним. Прикладами успішного формування кадрового потенціалу через організаційну культуру та лідерство є досвід компаній Google та Microsoft, зокрема через їх здатність інвестувати значні ресурси в навчання й розвиток працівників, надаючи їм широкий спектр можливостей, підтримуючи кар'єрне зростання, створюючи умови впровадження інновацій, що позначається на їх конкурентоспроможності [9—10].

Сучасний стан формування кадрового потенціалу підприємницьких структур вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Традиційними підходами щодо реалізації моделі управління кадровим потенціалом є рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація, оцінка персоналу. Їх використання в умовах цифрової економіки передбачає активне використання ІТ-технологій у питаннях визначення аналітики для прогнозування потреб у кадрах, оцінки наявного кадрового потенціалу, використання сучасних онлайн платформ, соціальних мереж, відбір кандидатів на основі їх публічного досвіду, розробку програмного та апаратного забезпечення навчання нових співробітників та розвитку їх навичок, створення сприятливих умов праці та корпоративної культури через спільне цифрове середовище; регулярну оцінку результатів роботи співробітників на основі CRM- та HR- систем автоматизації процесів управління персоналом. До інноваційних управління персоналом за зниження наванта-

ження на бюджет підприємства відносимо залучення фахівців на умовах аутсорсингу, фрілансингу та за договорами (табл. 2), що призводить до зростання продуктивності на 20% та зменшення витрат на 15%. Якщо поточна рентабельність бізнесу становить 10%, то зростання продуктивності та зменшення витрат підвищить рентабельність до 13—15%. Підвищення продуктивності праці персоналу стимулює підвищення її оплати за системою бонусів та залученню висококваліфікованих працівників. Механізмами ефективної реалізації кадрової політики підприємств передбачає партнерство із закладами освіти, зокрема співпрацю з університетами та коледжами, залучення молодих спеціалістів через організацію стажування та практики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. У сучасному бізнес-середовищі важливо, щоб працівники були здатні адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації. Це вимагає постійного навчання та розвитку, а також підтримки з боку керівництва. Формування кадрового потенціалу є складним та багатограним процесом, який включає навчання та розвиток, мотивацію та утримання працівників, планування кар'єри, оцінку ефективності, створення сприятливої організаційної культури та підтримку інновацій. Формування кадрового потенціалу як динамічний процес вимагає свого постійного оновлення та адаптації до мінливих умов бізнес-середовища. До чинників, які визначають формування кадрового потенціалу відносять зовнішні (зміни на ринку праці, технологічні інновації, демографічні тенденції, економічна ситуація, конкуренція на ринку) та внутрішні чинники (стратегія компанії, корпоративна культура, бюджет на персонал, структура організації, лідерство).

2. Визначення пріоритетних напрямів та чинників, що впливають на кадровий потенціал є ключовим завданням будь-якого суб'єкту бізнесу. Напрямами формування кадрового потенціалу є брендинг роботодавця, створення привабливого іміджу компанії для залучення кваліфікованих фахівців, розробка ефективних програм онбордингу, швидка адаптація нових співробітників до корпоративної культури, створення системи мотивації та винагород, розробка справедливої та прозорої сис-

теми матеріальних та нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, формування позитивної та інклюзивної атмосфери, що сприяє розвитку навичок та компетенцій персоналу, ідентифікації їх потреб, у тому числі з метою залучення талановитої молоді.

3. Регулярний аналіз вимог та компетенцій співробітників з урахуванням стратегічних цілей компанії, розробка індивідуальних планів розвитку персоналу, створення персоналізованих програм та можливостей для навчання (у тому числі через забезпечення доступу до різноманітних курсів, тренінгів, програм менторства) для кожного співробітника, підвищить їх залученість до співпраці, а регулярні опитування, забезпечення зворотного зв'язку від співробітників щодо їх задоволення роботою, створення каналів комунікації, зокрема між керівництвом і співробітниками" забезпечення їх відкритості, залучення співробітників до прийняття рішень, делегування повноважень, формування команди, об'єднаної спільними цілями та цінностями через розвиток лідерських якостей створить атмосферу довіри та взаємоповаги, де співробітники почуватимуться комфортно, впевнено й працюватимуть з повною віддачею.

Література:

1. Азьмук Н. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. Проблеми економіки. 2024. № 1. С. 20—27.
2. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. Економіка промисловості. 2024. № 1. С. 55—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2024_1_6
3. Антонюк Д. А., Антонюк К. І., Бухаріна Л. М. Розвиток кваліфікаційних центрів в Україні для повоєнного відновлення кадрового потенціалу підприємств. Економіка України. 2024. № 3. С. 54—71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2024_3_6
4. Войтенко А. Б., Хомаківський Є. І., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Соціально-економічні та організаційно-психологічні засади кадрового забезпечення діяльності державної служби. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 110—117. DOI: 10.32702/23066814.2024.1.110.
5. Буряк Є. В., Вережомська І. Г., Яремчук С. С. Менеджмент економічної галузі за умов нагальної потреби оновлення кадрового потенціалу. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 4. С. 15—18.
6. Белов О. В., Свистун Л. А. Кадровий потенціал науки України у світових трендах. Економіка і регіон Національний університет ім. Юрія Кондратюка. 2024. № 3 (94). С. 13—21.
7. Білорус Т. В. Вибір методів управління кадровими ризиками: теоретико-методичний підхід. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_45
8. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Публічні інтереси в галузевому управлінні ресурсами та кадровим забезпеченням. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>
9. Бондаренко І. М., Горбатюк О. В. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стану. Право України. 2023. № 10. С. 129—137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_12
10. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 10 (1). С. 28—39. URL: <http://surl.li/uxpirj>

References:

1. Az'muk, N. (2024), "Personnel potential of the Ukrainian industry: calls and direct strengthening of resilience", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 20—27.
2. Antoniuk, V.P. (2024), "Problems of the development of Ukraine's industry and its personnel supply in the conditions of war", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 1, pp. 55—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2024_1_6 (Accessed 25 Dec 2024).
3. Antoniuk, D.A. Antoniuk, K.I. and Bukharina, L.M. (2024), "Development of qualification centers in Ukraine for the post-war restoration of enterprises' personnel potential", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 54—71, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2024_3_6 (Accessed 25 Dec 2024).
4. Vojtenko, A.B. Khodakivskiy, Ye.I. Mosiienko, O.V. and Plotnikova, M.F. (2024), "Socio-economic and organizational-psychological bases of personnel support for the activities of the civil service", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 110—117. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.110>.
5. Buriak, Ye.V. Verezhom's'ka, I.H. and Yaremchuk, S.S. (2023), "Management of economical work for the minds of the urgent need for updating human resources potential", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 4, pp. 15—18.
6. Bielov, O.V. and Svystun, L.A. (2024), "Human resources potential of science in Ukraine in light trends", *Ekonomika i rehion Natsional'nyj universytet im. Yurii Kondratiuka*, vol. 3 (94), pp. 13—21.
7. Bilorus, T.V. (2023), "Choice of personnel risks management methods: theoretical and methodological approach", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_45 (Accessed 25 Dec 2024).
8. Vojtenko, A.B. Yakobchuk, V.P. Mosiienko, O.V. and Plotnikova, M.F. (2024), "Public interests in sectoral resource and human resources management", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>
9. Bondarenko, I.M. and Horbatiuk, O.V. (2023), "Strategic issues of personnel reserve formation under martial law", *Pravo Ukrainy*, vol. 10, pp. 129—137, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2023_10_12 (Accessed 25 Dec 2024).
10. Bosak, A.O. Dalyk, V.P. Maznyk, Yu.I. Tulika, S.K. Matsevko, B.V. Prokopiv, M.V. and Starets'kyj, A.O. (2023), "Personnel security in the economic security system of an enterprise", *Mizhnarodnyj naukovy zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 10 (1), pp. 28—39, available at: <http://surl.li/uxpirj> (Accessed 25 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 р.

О. С. Скибінський,
к. е. н., професор кафедри "Менеджменту і міжнародного підприємництва",
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-1420>
О. І. Романишин,
аспірант кафедри "Менеджменту і міжнародного підприємництва",
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5153-1002>
М. І. Романишин,
к. е. н., бізнес консультант, "BearingPoint"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3019-5377>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.149

АНАЛІЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ТИПІВ СТРАТЕГІЙ ІНВЕСТИВАННЯ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

O. Skybinskyi,
PhD in Economics, Professor of the Department of Management
and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University
O. Romanyshyn,
PhD student of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University
M. Romanyshyn,
PhD in Economics, Business consultant, "BearingPoint"

ANALYSIS OF KEY STRATEGIES FOR REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS

Стаття присвячена дослідженню основних видів стратегій інвестування на ринку нерухомості. Проаналізовано співвідношення рівнів доходності та ризиковості по кожній із ключових стратегій інвестування в об'єкти нерухомості, а також їх порівняння з іншими видами інвестиційних активів. Систематизовано та узагальнено характеристики основних типів стратегій інвестування та порівняння їх ключових особливостей, а саме рівня левериджу, горизонту інвестування, способів формування прибутку тощо. Проаналізовано основні стратегії використання dry powder, а також динаміку його обсягів за видами стратегій фондів нерухомості протягом 2006—2023 рр. Проілюстровано динаміки обсягів залученого капіталу інвестиційними фондами, його розподілу за видами стратегій, а також географічного розподілу за останні 15 років. Наведено порівняння показників доходності основних видів стратегій залежно від інвестиційного горизонту та встановлено, що за останній 10-річний період цільових показників досягли лише фонди зі стратегіями core/core+, тоді як фонди з опортуністичною та стратегією доданої вартості, переважно демонстрували дохідність нижчу за очікувану.

This article is aiming to focus on the study of the main types of investment strategies in the real estate market, which are the following: core, core+, value-add and opportunistic. In this context we analyzed levels of both — returns and risk/volatility for each of them, as well as made a comparison with other asset classes, fixed income and equities in particular. Also, we specified the classification of four commercial real estate classes (A, B, C and D), which reflect different asset types, investment conditions and strategies. They enable investors to align their decisions with their individual risk tolerance, financial goals and market conditions. All of these helped us to systematize and summarize key characteristics of the main investment strategies in the real estate market and compare their key features, including: levels of required leverage, description of the real estate classes for each particular strategy, investment horizon, expected returns, profit structure, etc.

Afterwards, we highlighted and explained the importance of dry powder in the investment industry and specified the main strategies for dry powder utilization, which included: opportunistic acquisition strategy, maintaining cash reserves strategy, co-investing opportunities strategy, etc. Moreover, we illustrated dry powder volume trends for core and core+, value-add, debt and opportunistic/distressed strategies during 2006—2023.

Finally, we illustrated and analyzed the dynamics of the amount of raised capital, its volume distribution, as well as the geographical distribution for each type of the real estate strategy over the past 15 years. Also, the funds' performance (internal rates of return in particular) for both each strategy type and investment horizon were presented and compared with the target indicators. These lead to the conclusion that performance of the real estate funds with core/core+ strategies in general achieved expected returns on a longer, 10-year time horizon, while value-add and opportunistic strategies mostly lagged the target returns due to the higher risks of the assets, macro-economic influences on the particular regions, asset types, as well as fund managers' levels of expertise and professionalism.

Ключові слова: нерухомість, інвестиційний фонд нерухомості, стратегія інвестування на ринку нерухомості, стратегія доданої вартості, клас нерухомості, стратегічний резерв.

Key words: real estate, real estate investment fund, real estate investment strategy, value-add strategy, real estate class, dry powder.

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

Комерційна нерухомість є потужним ринком та інвестиційним інструментом, що стрімко розвиваються, однак, високий рівень вхідного бар'єру цього сектору, робить його малодоступним для приватних інвестицій. Сучасна фінансова система вирішує цю проблему через інвестиційні фонди, котрі, як механізм колективного опосередкованого володіння об'єктами комерційної нерухомості, мають низку незаперечних переваг не лише для кінцевих інвесторів, а й забудовників (наприклад, офісних чи торгівельних центрів). Перші, отримують можливість пасивного інвестування, довіряючи управління своїми коштами досвідченим та кваліфікованим менеджерам фонду, другі ж — концентруватися виключно на девелопменті та будівництві нових об'єктів. Грамотний підхід до вибору найбільш доцільної стратегії інвестування в об'єкти нерухомості, а також глибоке розуміння їх основних властивостей, відіграють важливу роль, оскільки безпосередньо впливають на рівні прибутків та ризиків для інвесторів, на що і спрямоване дане дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд літературних джерел дає підстави стверджувати, що закордонні видання та фінансово-економічні публікації, такі як "Global Real Estate Report" за 2024 рік (автори N. Tarhuni та D. Cook) та "Investing in Real Estate — A Guide to Investment Strategies", а також праці авторів Kucukgol C., Samuelsson C., Szelyes Z., Carrigan M. та ін. доволі глибоко досліджують тематику інвестування в комерційну нерухомість, діяльності інвестиційних фондів нерухомості та динаміку їх основних показників за останнє десятиліття, а також типологію та характеристику стратегій інвестування в об'єкти нерухомості, проте їм притаманна відсутність систематизації та комплексного підходу в деталізації відмінних особливостей стратегій, а також формулювання практичних рекомендацій щодо їх застосування. Щодо вітчизняної науково-академічної літератури, то ця тема частково досліджується з точки зору ринку функціонування нерухомості загалом (з акцентуванням уваги на

характеристики та різні види класифікації об'єктів нерухомості, їх оцінювання та базові принципи інвестування (автори Білоус Н., Різва Л., Лапішко М., Гохберг І., Галаган Д., та ін.), а також важливості існування стратегічного резерву, тоді як дослідження тематики діяльності інвестиційних фондів нерухомості та детальне вивчення властивостей основних стратегій інвестування на ринку нерухомості, залишається практично невирішеним.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілі даної статті полягають в детальному вивченні та аналізуванні основних видів стратегій інвестування на ринку нерухомості, порівнянні їх ключових особливостей, а також дослідженні динаміки їх основних фінансово-економічних показників за останнє десятиліття.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нерухомість, як окремий клас інвестиційних активів, почала формуватися в другій половині XX століття, та набула особливої популярності та росту в 70—80-тих роках. На це вплинули ряд факторів, такі як: збільшення попиту на житло та комерційну нерухомість, внаслідок післявоєнного економічного зростання; зацікавлення інвестиційними інвесторами (наприклад, пенсійними фондами та страховими компаніями, які почали вкладати капітал у нерухомість); поява в США інвестиційних трастів нерухомості (що забезпечило окремим інвесторам інструменти для участі в ринку нерухомості без необхідності безпосередньо купувати нерухомість, що в свою чергу зробило нерухомість більш доступною та ліквідною, та зміцнило її статус як класу активів); прагнення диверсифікувати інвестиційні портфелі. Низька кореляція нерухомості з іншими класами активів забезпечувала її привабливість в періоди ринкових коливань.

На сьогоднішній день нерухомість відносять до альтернативного класу інвестиційних активів (на противагу традиційним — акціям, облігаціям, грошовим коштам, тощо) та розділяють на дві основні категорії: житлову та комерційну з подальшим розподілом останньої на типи та формати, серед яких найбільш популярними є офісна, торгівельна та складська (індустріальна) неру-

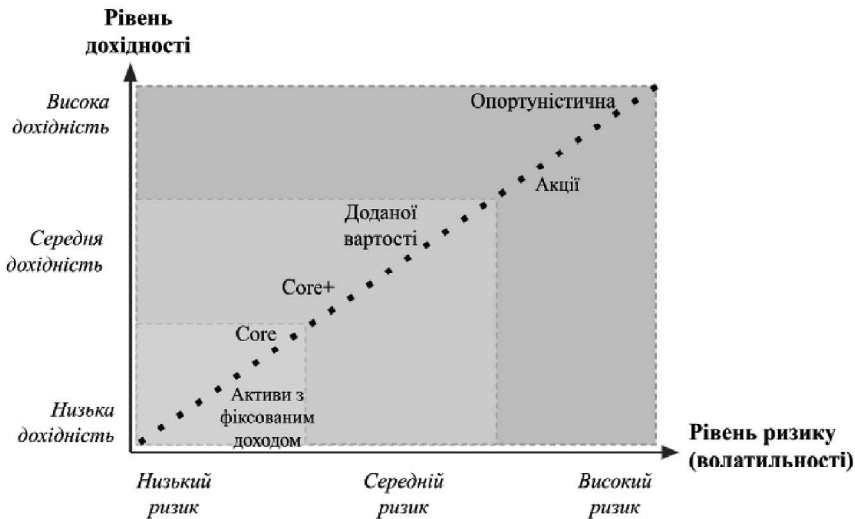


Рис. 1. Співвідношення рівнів дохідності та ризиковості ключових стратегій інвестування в об'єкти нерухомості

Джерело: сформовано на основі [4].

хомість. Кожен тип нерухомості, залежно від своїх характеристик, має відмінні профілі ризику та потенційну дохідність [1].

В нерухомості, як окремому класі, зберігаються близько 10% активів інституційних інвесторів та близько 15% активів індивідуальних інвесторів. Основними перевагами нерухомості, як класу активів, виділяють її матеріальність та повну контрольованість, потенційне підвищення вартості (наприклад внаслідок зростання попиту чи проведених покращень на об'єкті), стабільність грошових потоків від оренди, хеджування від інфляції, спосіб диверсифікації, можливість податкових переваг, а також використання кредитного плеча (левереджу).

При інвестуванні в об'єкти нерухомості традиційно виділяють чотири основні типи інвестиційних стратегій:

1. Core (основна) стратегія — є найконсервативнішою стратегією і може включати лише інвестиційні об'єкти, що пропонують нижчі ризики (за рахунок того, що будівлі довше зберігають свою вартість) та нижчу потенційну дохідність. Ця стратегія переважно орієнтована на інвестиції у високоякісні високовартісні об'єкти за принципом "купуй та тримай", які потребують мінімальних покращень чи технічного обслуговування. Такі інвестиції забезпечують стабільні та точно прогнозовані грошові потоки та часто складаються з багатопверхових будівель класу А, що здані в оренду. Дохідність для інвестора переважно забезпечується генерованим щорічним доходом від здачі в оренду, а не приростом капіталу.

2. Core-plus ("основна-плюс") стратегія характеризується вищим рівнем ризиковості, проте й вищим рівнем дохідності, ніж при Core стратегії. Такого роду інвестиційна діяльність вимагає не дуже активного втручання в управління чи проведення робіт з покращення об'єктів нерухомості, таких як зниження рівня вакантності, або проведення деяких ремонтних робіт чи вдосконалення формату. Ризиковість даної інвестиційної стратегії зазвичай пов'язана зі станом будівлі, її розташуванням, року (періоду) будівництва, тощо, чи інших

факторів, що здатні впливати на її вартість (однак загалом об'єкти мають відносно стабільну вартість).

3. Value-add стратегія, чи іншими словами стратегія доданої вартості, є інвестиційною стратегією з середнім та високим рівнем дохідності, помірним ризиком, яка переважно зосереджується на розвитку об'єктів нерухомості та ринкових циклах. Згідно з цією стратегією, менеджери активно проводять суттєві покращення на об'єктах нерухомості, а потім "виходять" з інвестиції (продають об'єкт) за ціною, що суттєво перевищує ціну купівлі, зазвичай протягом 5—7 років. З метою "додавання вартості" об'єкту нерухомості, реалізують зміни в його управлінні, фізичному покращенні/проведенні ремонтних робіт, зниженні вакантності, підвищенні орендних ставок, оптимізації витрат,

підвищенні ринкової привабливості, покращенні умов фінансування та ін. Дохідність для інвестора забезпечується як генерованим щорічним доходом від здачі в оренду, так і суттєвим приростом капіталу.

4. Opportunistic (опортуністична) стратегія забезпечує найвищий рівень дохідності, але й характеризується найвищим ризиком. За допомогою цієї стратегії, менеджери реалізують девелоперські проекти чи проводять суттєву реконструкцію з залученням високої частки запозиченого фінансування, або здійснюють спекулятивні операції з об'єктами нерухомості. Протягом періоду реалізації девелоперського проекту інвестор не отримує доходів; дохідність забезпечується переважно за рахунок приросту капіталу на етапі "виходу" з інвестиції [3, 10].

Додатково можуть виділяти такі типи стратегій, як: distressed (дістрест стратегія, яка передбачає інвестування в активи зі значно заниженою вартістю, наприклад при продажу активу банком внаслідок банкрутства власника), та debt (стратегія залучення боргового капіталу). Співвідношення рівнів дохідності та ризиковості по кожній із ключових стратегій інвестування в об'єкти нерухомості, а також їх порівняння з іншими видами інвестиційних активів — акцій та активів з фіксованим доходом (наприклад, облігації, державні боргові папери тощо) проілюстровано на Рис. 1.

Також варто зазначити, що інвестиції в об'єкти нерухомості додатково категоризують за чотирма класами: А, В, С та D, кожен з яких відображає різні типи активів, умови та стратегії інвестування. Така класифікація допомагає інвесторам узгоджувати свої рішення з індивідуальною толерантністю до ризику, фінансовими цілями та ринковими умовами. Порівняльна характеристика класів об'єктів нерухомості наведена в Табл. 1.

Підсумовуючи, зазначимо, що різні класи нерухомості, додатково крім виду стратегії, можуть пропонувати інвесторові свої індивідуальні особливості. Клас А відповідатиме вимогам консервативного інвестора, для якого стабільність є найбільшим пріоритетом. Активи класів В і С можуть запропонувати можливості підвищення дохідності після здійснення певних стратегічних

Таблиця 1. Порівняльна характеристика класів об'єктів нерухомості

Клас	Характеристика класу
A	Високоякісні будівлі, часто нещодавно збудовані, розташовані у прайм локаціях. Відзначаються сучасними зручностями (елементами інфраструктури) та високоякісним оздобленням. Зазвичай володіють низькою вакантністю та здані високоякісним (надійним щодо платоспроможності) орендарям.
B	Активи дещо старші ніж клас A, але які перебувають в доброму стані. Можуть вимагати деяких покращень, розташовані у відносно центральних локаціях зі зручною транспортною чи пішохідною доступністю.
C	Приміщення зазвичай старші ніж клас A і B і можуть мати ознаки функціонального чи естетичного (візуального) застарівання. Часто розташовані в менш престижних районах та можуть залучати менш якісних орендарів або пропонувати нижчі орендні ставки. Можуть вимагати капіталомістких покращень, включаючи репозиціонування чи проведення ремонтних робіт, заміну технічного обладнання, тощо.
D	Будівлі в поганому стані або розташовані в економічно неблагополучних районах, які можуть володіти високою вакантністю або вимагати суттєвих покращень (в т.ч. редевелопменту), чи нового будівництва.

Джерело: сформовано на основі [3].

покращень на об'єктах. Об'єкти класу D передбачають наявність підвищених ризиків (менш прогнозовані грошові потоки), які після реалізації масштабних покращень чи проведення будівельних робіт, можуть забезпечити відносно високу дохідність. Узагальнена характеристика основних типів стратегій інвестування в об'єкти нерухомості та порівняння їх ключових особливостей (в т.ч. притаманних їм класів активу) наведені у Табл. 2.

Одним із важливих елементів діяльності інвестиційних фондів нерухомості є *dry powder*, або іншими словами — стратегічний резерв, що являє собою обсяг незалучених коштів, які фонди накопичують для майбутніх інвестицій чи придбань або розширення наявних інвестицій. *Dry powder* може залучатися фондами напряду від клієнтів, або шляхом використання прибутків від попередніх виходів з інвестицій (екзитів), або за рахунок кредитних ліній фінансових партнерів. Стратегічний резерв дозволяє фондам здійснювати інвестиційну діяльність (придбання активів) швидко і рішуче, коли на ринку з'являються привабливі можливості, що в свою чергу може слугувати сильною конкурентною перевагою та забезпечувати фінансову гнучкість в боротьбі за угоди з іншими учасниками ринку. У кризових ситуаціях чи за умов економічних

Таблиця 2. Порівняльна характеристика стратегій інвестування в об'єкти нерухомості

Core	Core+	Доданої вартості	Опортуністична
<i>Характеристика стратегії</i>			
- Об'єкти класу A в прайм локаціях (A) - Без репозиціонування об'єктів - Низькі ризики, низька дохідність	- Об'єкти класу A і B в локаціях A і B - Не вимагають активного втручання - Помірні ризики, вища дохідність	- Об'єкти класу B і C в локаціях A і B - Проведення суттєвих покращень/відновлень - Середні ризики, вища дохідність	- Об'єкти класу B, C і D в локаціях від A до C, а також на ринках що формуються або розвиваються - Суттєве репозиціонування об'єктів - Високі ризики, висока дохідність
<i>Лeverедж</i>			
Відсутній або низький (до 25%)	Низький (до 40-50%)	Середній та вищий середнього (40-70%)	Середній або високий (50-80%)
<i>Горизонт інвестування</i>			
5+ років	5+ років	4-7 років	3-5 років
<i>Особливості стратегії</i>			
- Об'єкти є основою диверсифікованих портфелів, зазвичай це сучасні офісні чи торговельні центри з високоякісними орендарями, розташовані в центральних бізнес районах великих міст. - Об'єкти характеризуються низькою вакантністю або її відсутністю та довготерміновими договорами оренди. - Інвестиції добре захищені під час спадів циклів економічної активності.	- Може включати типи/формати нерухомості, які вважаються більш ризикованими, ніж офіси, торговельні центри чи складські приміщення, наприклад індивідуальні камери зберігання (self storage), розважальні заклади, медичні заклади, студентські гуртожитки, та ін.	- Може включати дистрест (distressed) активи, що придбалися інвестором за ціною значно нижчою за ринкову. - Вакантність може досягати 20-30%. - Успішний вихід з інвестиції суттєво залежить від фази економічного циклу чи ринкової кон'юнктури.	- Часто передбачає забудову вільних ділянок житловою чи комерційною нерухомістю, або проведення суттєвих реконструкцій існуючих будівель. - Вакантність може досягати 70% і вище.
<i>Формування прибутку</i>			
Операційний дохід 80%; підвищення вартості 20%.	Операційний дохід 70%; підвищення вартості 30%.	Операційний дохід 50%; підвищення вартості 50%.	Операційний дохід < 20%; підвищення вартості > 80%.
<i>Чиста дохідність інвестора</i>			
5-8%	8-11%	11-15%	15-20% і вище

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано на основі [6, 7, 8].

спадів, при обмеженому доступі до капіталу, наявність резерву дозволяє фонду здійснювати інвестування без обмежень. Dry powder, також, використовують для підтримки поточних інвестицій чи фінансування у разі непередбачуваних витрат [2]. Аналізування динаміки обсягів стратегічного резерву за видами стратегій фондів нерухомості протягом 2006—2023 рр. (в млрд. дол.) наведено на Рис. 2.

Протягом 2011—2022 рр загальні об'єми dry powder демонстрували зростання за більшістю стратегій. Виняток склали стратегії Core/Core+, які зазнали помірного зниження у 2012 та після 2020-го року. Переважна частка dry powder (понад 75%) зосереджується на стратегіях доданої вартості та опортуністичній. Починаючи з 2022 року і до кінця 2023 року відбулося 14% зниження обсягів dry powder, вперше з часів глобальної фінансової кризи 2008 року, що може пояснюватися відносно низькими об'ємами поточного залучення капіталу інвестиційними фондами. Такий тренд сигналізував про прогнозоване досягнення "дна" ринкового циклу, коли конкуренція серед покупців за здешевлені активи слабшала, що є позитивним фактором для більшості фондів нерухомості [9].

Загалом, зростання dry powder може пов'язуватися з економічною, політичною чи регуляторною невизначеностями, інфляцією чи коливанням процентних ставок, коли інвестиційні фонди стають обережнішими з новими вкладеннями, очікуючи на стабілізацію умов та зниження цін на активи в майбутньому. Зокрема, підвищення процентних ставок викликає здорожчання залученого кредитного фінансування, змушуючи фонди бути консервативнішими щодо нових інвестицій внаслідок підвищення вартості капіталу. Крім того, збільшення резервів може бути викликане високою конкуренцією за привабливі активи, (що призводить до їх здорожчання, внаслідок чого фонди вирішують утриматися від придбання за завищеною ціною та розраховують на більш привабливі умови в майбутньому), або може здійснюватися з метою накопичення ресурсів для реалізації запланованих проєктів чи підтримки існуючих активів у портфелі [2].

Перелік та характеристика основних стратегій використання dry powder, що виділяють на ринку інвестування, наведені в таблиці 3.

Загалом, використання dry powder надає інвестиційному фонду переваги у наступному: конкурентній боротьбі за нові угоди; можливості здійснювати більш привабливі "оффери" на купівлю об'єктів нерухомості; забезпеченні підтримки зростання власного портфелю; доступі до ресурсів в умовах ринкової невизначеності та волатильності.

На сьогоднішній день здійснюють інвестиційну діяльність тисячі фондів нерухомості, кожен з яких притримується визначе-

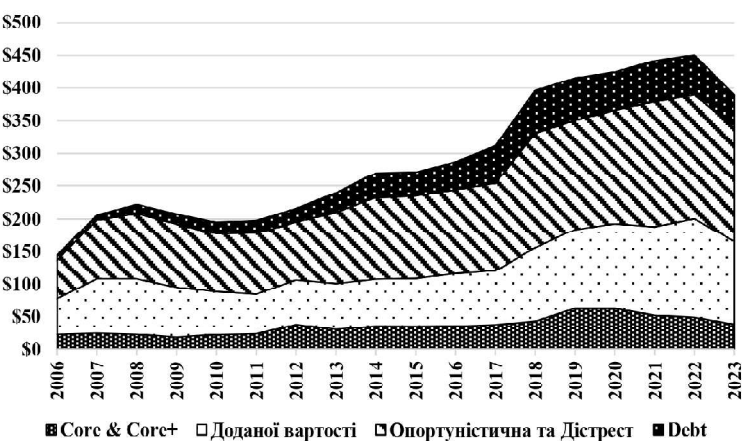


Рис. 2. Динаміка обсягів стратегічного резерву (dry powder) за стратегіями фондів нерухомості

Джерело: сформовано на основі [9].

ної стратегії у своїй діяльності. Серед них налічується близько 940 REIT (дані на кінець 2023 року) — від англ.: real estate investment trust, що в перекладі означає інвестиційний траст нерухомості [5]. Обсяги залученого капіталу фондами сильно змінювалися протягом останніх 15 років залежно від стану ринку та його кон'юнктури, загальної економічної ситуації а також тенденцій та характеристик секторів нерухомості в окремих країнах та регіонах. Компанія Pitchbook у своєму репрезентативному дослідженні 676 фондів наводить середнє значен-

Таблиця 3. Аналізування основних стратегій використання dry powder

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія придбання нових компаній	Передбачає інвестування в привабливі та перспективні компанії в момент найбільш сприятливих ринкових умов та затребуваності споживачів.
Стратегія підтримки існуючого портфелю	Полягає в забезпеченні додаткового капіталу для розвитку компаній в портфелі, сприянні програмам зростання та розширення діяльності, покращенні операційної ефективності чи реструктуризації. Такі ініціативи можуть призвести до зростання вартості існуючих інвестицій або допомогти в подоланні економічних труднощів.
Стратегія опортуністичних придбань в періоди ринкових коливань	Передбачає придбання недооцінених чи "дістрест" активів за сприятливими цінами, що забезпечує вищу дохідність даних інвестицій після відновлення ринку.
Стратегія співінвестування з іншими фондами	Полягає в забезпеченні пулу ресурсів та експертизи для здійснення інвестицій у більших обсягах, які б не могли бути здійснені самостійно. Така співпраця розширює можливості щодо укладення угод та забезпечує зниження ризиків.
Стратегія своєчасності інвестицій	Передбачає здійснення ринкового аналізу для визначення оптимального часу щодо використання dry powder, зокрема в періоди ринкових корекцій, коли ціни активів можуть бути мінімальними.
Стратегія проходження етапів економічної невизначеності	Наявність резервів капіталу сприяє забезпеченню фінансової стабільності та гнучкості, збереженню конкурентоздатності, та водночас дозволяє розглядати реалізацію нових інвестицій, тобто ефективно реагувати на появу неочікуваних можливостей чи загроз.

Джерело: узагальнено на основі [2].

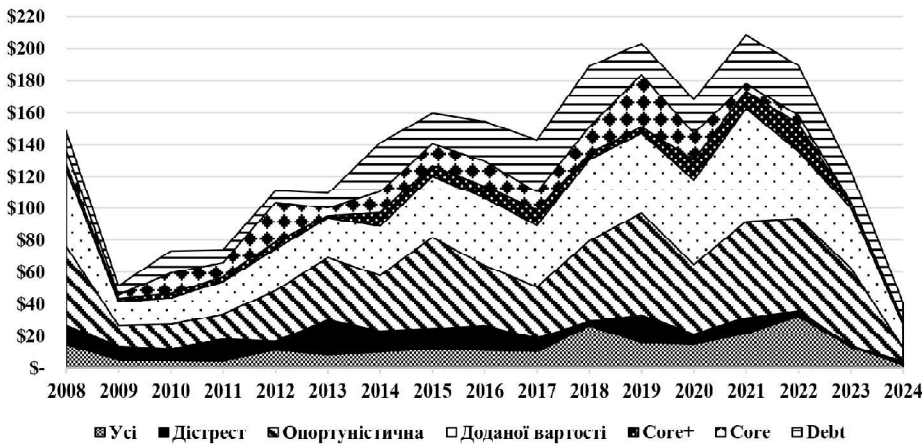


Рис. 3. Динаміка обсягів залученого капіталу за стратегіями фондів нерухомості

Джерело: сформовано на основі [9].

ня залученого капіталу на рівні 168 млрд. дол. щорічно за останні 10 років. При цьому найбільш популярними стратегіями для фондів нерухомості були опортуністична (486 млрд. дол. загалом, або в середньому 29% всіх залучених коштів за 10 років) та доданої вартості (455 млрд. дол., або 27% в середньому залучених коштів). Після 2022 року загальні обсяги демонструють суттєве зниження через несприятливі економічні фактори, високу вартість залученого фінансування та значні геополітичні ризики. Pitchbook пояснює таке зниження радше зменшенням кількості фондів, активних у залученні капіталу, а не середньою величиною самих залучень. В 2024 році на перше місце серед стратегій за популярністю виходить стратегія доданої вартості з долею понад 35%, в основному з причин слабкого попиту та історично низьких цін на активи які можна спостерігати на ринку в цей період. Крім того, ряд фондів може використовувати більш опортуністичний підхід з метою капіталізації на макротрендах галузі, таких як диджиталізація, деглобалізація чи корекція ринку (наприклад у офісно-

му сегменті) з допомогою розвиту чи репозиціонування активів, які перестали забезпечувати прийнятну дохідність. Стратегія Debt у 2024 році посіла друге місце за популярністю серед управляючих компаній, внаслідок високих процентних ставок та жорсткіших умов кредитування на ринку, таким чином "заповнюючи" недостатній рівень фінансового капіталу від традиційних банківських установ та потенційного (ще більшого) підвищення ставок капіталізації для угод купівлі-продажу активів [9].

Аналізування динаміки обсягів залученого капіталу за видами стратегій фондів нерухомості (в млрд. дол., включаючи дані за перше півріччя 2024 р.) та динаміки розподілу обсягів залученого капіталу за видами стратегій фондів нерухомості за останні 15 років, наведено на рисунках 3 та 4 відповідно.

З точки зору географічного розподілу, Північна Америка займає найбільшу частку залученого капіталу у фонди нерухомості — понад 60% всіх залучень з 2008 року припадає на цей регіон. При цьому, починаючи з 2021 року на цей регіон щороку припадало понад 70% капіталу (аналізування динаміки розподілу обсягів залученого капіталу за географією та видами стратегій фондів нерухомості по окремих роках, наведено на Рис. 5).

Така динаміка може пояснюватися високими показниками результативності певних сегментів ринку (в першу чергу індустріальної, житлової, торгівельної, готельної) на континенті, а також фактом, що певна кількість американських фондів інвестує у активи в інших регіо-

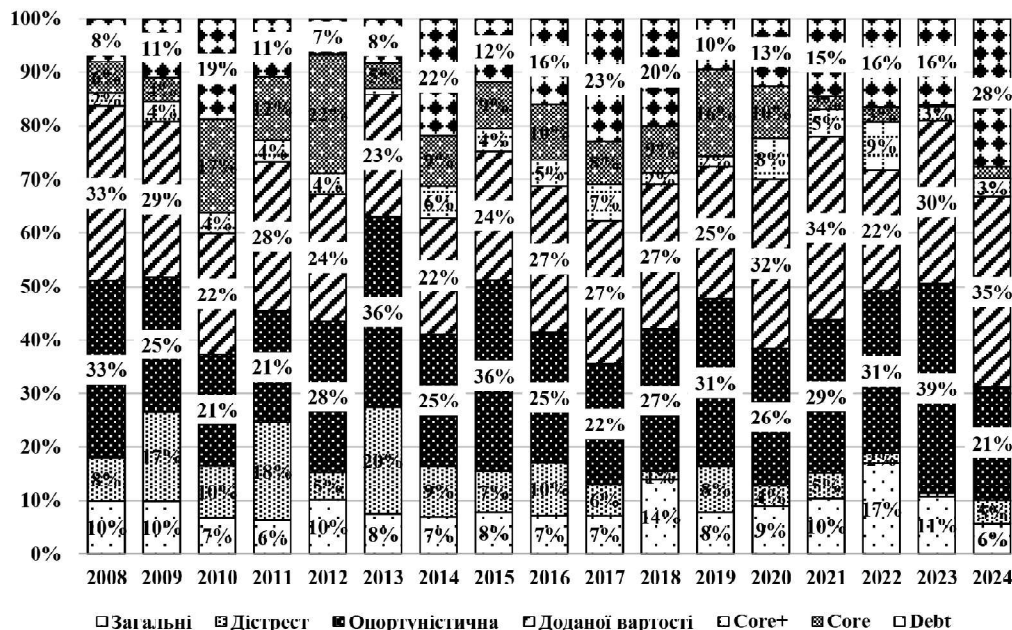


Рис. 4. Розподіл обсягів залученого капіталу за типами стратегій фондів нерухомості

Джерело: сформовано на основі [9].

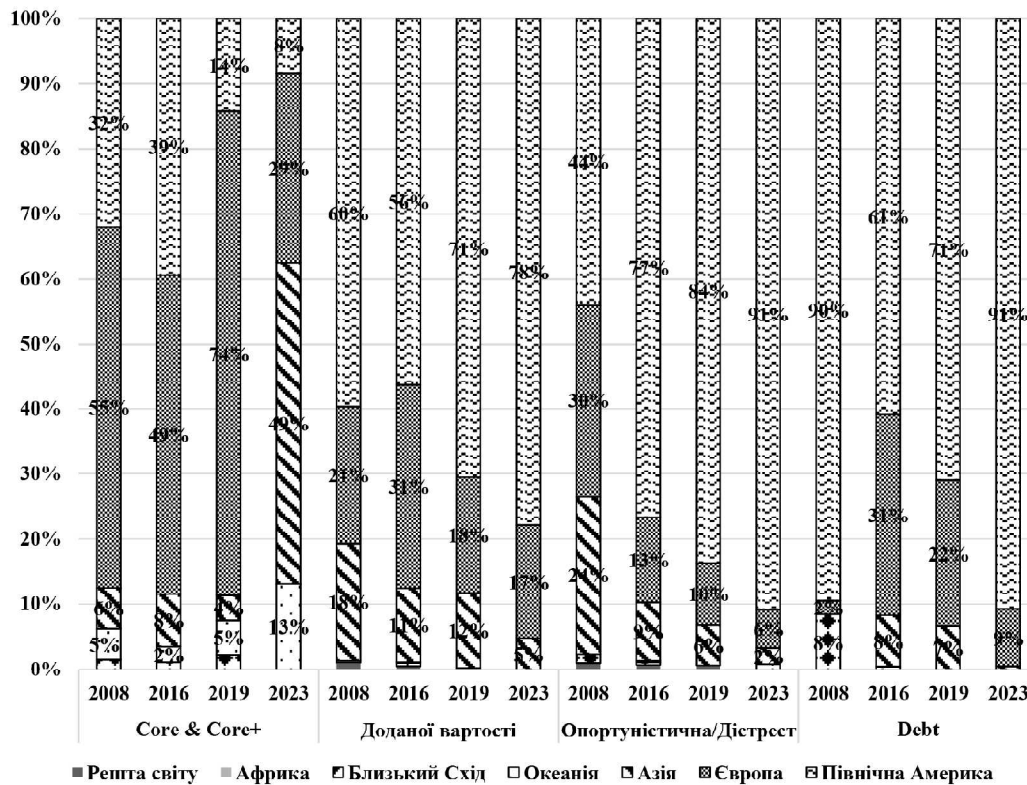


Рис. 5. Географічний розподіл обсягів залученого капіталу за стратегіями

Джерело: сформовано на основі [9].

нах світу. Стратегії Core/Core+ з 2008 року були найбільш популярними серед європейських фондів, хоча в 2023 році, внаслідок зменшення інвестиційної активності у цьому регіоні, першість за об'ємами інвестування у цій категорії відійшла азійським учасникам ринку. Щодо інших стратегій, доданої вартості, опортуністичної та debt, Північна Америка займала найбільшу частку щодо залученого капіталу в кожній з категорій, в основному завдяки більшому і розвиненішому ринку, а також кількості самих фондів нерухомості [9].

Дохідність нерухомості, як класу активів, продемонструвала від'ємне значення у 2023 році на рівні -4,2%, що є значно нижчим показником від дохідності ринку приватного капіталу в цілому. Основною причиною такого результату стало підвищення вартості залучення капіталу, а також зниження "активності" в окремих сегментах нерухомості. Лише дві стратегії продемонстрували додатне значення дохідності минулого року: Debt та дістрест — на рівні 6,1% та 1,1% відповідно. Стратегії Core та Core+ у 2023 році продемонстрували найнижчі результати серед окремих стратегій зі значенням дохідності на рівні -7,7% за 12-місячний період (Табл. 4).

Більш тривалий інвестиційний горизонт, а саме останні 5—10 років, в середньому демонструє отримання очікуваної дохідності лише для стратегій Core & Core+ (в обсязі 5—7% та вище), що підтверджує вищу прогнозованість доходів в цій категорії та нижчі ризики самих активів незалежно від зовнішніх факторів. Результативність опортуністичної та стратегії доданої вартості в середньому показують суттєво нижчі результати порівняно з цільовими показниками: стратегія доданої вартості демонструє 8—9% дохідності при очікуваних 11-15%; опортуністична стратегія демонструє 9—10%

при цільових 15—20%. Дана тенденція може пояснюватися як вищим рівнем ризиків, регуляторною політикою країн, несприятливими макроекономічними факторами та кон'юктурою ринку, характеристиками окремих сегментів нерухомості та розвитком технологій, що впливають на їх стан, вибором та якістю самих інвестиційних продуктів (активів), обраним періодом "входу" та "виходу" з інвестиції, так і недостатньою кваліфіка-

Таблиця 4. Порівняння показників дохідності за основними видами стратегій та горизонтами інвестування (2023 р.)

Вид стратегії	Інвестиційний горизонт					
	1 рік	3 роки	5 років	10 років	15 років	20 років
Core & Core+	-7,7%	4,7%	5,2%	7,2%	7,2%	8,6%
Debt	6,1%	8,9%	6,8%	7,6%	7,1%	7,9%
Дістрест	1,1%	13,9%	8,1%	9,7%	9,6%	11,9%
Опортуністична	-2,2%	10,6%	8,5%	10,0%	9,1%	8,4%
Доданої вартості	-7,6%	6,7%	7,5%	9,4%	6,3%	5,6%
Комбінація вищенаведених або без чітко визначеної стратегії	-8,1%	15,3%	9,4%	3,6%	1,9%	1,0%
Уся нерухомість	-4,2%	9,4%	8,0%	9,4%	7,7%	7,3%

Джерело: сформовано на основі [9].

цією управляючих компаній. Загалом, проведене нами наукове дослідження, а також практичний досвід, дають підстави стверджувати, що для покращення результативності, управляючим компаніям варто запроваджувати більш якісні політики та процедури управління ризиками на всіх етапах інвестиційного процесу, основну увагу приділяючи пошуку та відбору активів згідно з параметрами обраної стратегії. Досвід найуспішніших учасників ринку підтверджує, що саме принцип "запасу надійності" при "входженні" в інвестицію, тобто погодження більш вигідних умов придбання (наприклад, з суттєвим дисконтом від ринкової вартості), а також диверсифікація портфелю, дають можливість досягати цільової дохідності навіть за умов несприятливих зовнішніх факторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Коректне застосування стратегій інвестування в об'єкти нерухомості дозволяє учасникам ринку не лише контролювати ризики діяльності та досягати поставлених інвестиційних цілей, але є однією з базових передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління інвестиційним фондом та його організаційної культури, задля максимально ефективного використання інвестиційного потенціалу та активного маневрування інвестиційними ресурсами. Аналізування тенденцій економіки загалом та ринку нерухомості зокрема, потенційних структурних змін в галузі, в т.ч. спричинених соціо-культурними чинниками, розвитком технологій та штучного інтелекту, іншими факторами, які впливають на цей клас активів, а також результатів діяльності існуючих фондів, сприятимуть забезпеченню успішної імплементації інвестиційної політики учасниками ринку та досягненню ними поставлених цільових показників.

Література:

1. Білоус Н.М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни "Ринок нерухомості". Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2017. 36 с.
2. Як працює Dry Powder в Private Equity та чому він важливий / ICLUB. URL: <https://iclub.vc/uk/insights/dry-powder-in-private-equity%3A-how-it-works-and-why-it-matters.html> (дата звернення: 21.12.2024).
3. Carrigan M. The 4 Types of Commercial Real Estate Investment Strategies. 2022. URL: <https://www.dealpath.com/blog/types-commercial-real-estate-investment-strategies> (дата звернення: 21.12.2024).
4. Core+: A suitable investment style in the current environment. HSLU URL: <https://hub.hslu.ch/immobilienblog/2018/11/25/core-a-suitable-investment-style-in-the-current-environment/> (дата звернення: 21.12.2024).
5. Global Real Estate Investment. Nareit. URL: <https://www.reit.com/investing/global-real-estate-investment> (дата звернення: 21.12.2024).
6. Investing in Real Estate — A Guide to Investment Strategies. Charter Hall. URL: <https://www.charterhall.com.au/News/news-article/2019/02/11/>

investing-in-real-estate-a-guide-to-investment-strategies (дата звернення: 21.12.2024).

7. Kucukgol C., Samuelsson C. Investment Strategies of Real Estate Funds — A Study on Investment Strategies of Directly Owned Real Estate Funds with Operations in Sweden for an Upcoming Economic Downturn. Stockholm, Sweden. 2023.

8. Szelyes, Z. Real Estate Strategies. Value-added strategies: global opportunities for the value approach. Credit Suisse Asset Management (Switzerland) Ltd. 2019.

9. Tarhuni N. and Cook D. Global Real Estate Report, PitchBook Data, Inc., London, UK. 2024.

10. Understanding the Four Types of Real Estate Investment Strategies. Breneman Capital. URL: <https://www.breneman.com/blog/understanding-the-four-types-of-real-estate-investment-strategies> (дата звернення: 21.12.2024).

References:

1. Bilous, N.V. (2017), Konspekt lektsii z navchalnoi dystsypliny "Rynok nerukhomosti, [Lecture notes on the academic discipline "Real Estate Market"], NUWIR, Rivne, Ukraine.
2. ICLUB (2024), "How does Dry Powder work in Private Equity and why it is important", available at: <https://iclub.vc/uk/insights/dry-powder-in-private-equity%3A-how-it-works-and-why-it-matters.html> (Accessed 21 December 2024).
3. Carrigan, M. (2022), "The 4 Types of Commercial Real Estate Investment Strategies", available at: <https://www.dealpath.com/blog/types-commercial-real-estate-investment-strategies> (Accessed 21 December 2024).
4. HSLU (2018), "Core+: A suitable investment style in the current environment", available at: <https://hub.hslu.ch/immobilienblog/2018/11/25/core-a-suitable-investment-style-in-the-current-environment/> (Accessed 21 December 2024).
5. Nareit (2023), "Global Real Estate Investment", available at: <https://www.reit.com/investing/global-real-estate-investment> (Accessed 21 December 2024).
6. Charter Hall (2019), "Investing in Real Estate — A Guide to Investment Strategies", available at: <https://www.charterhall.com.au/News/news-article/2019/02/11/investing-in-real-estate-a-guide-to-investment-strategies> (Accessed 21 December 2024).
7. Kucukgol, C. and Samuelsson, C. (2023), "Investment Strategies of Real Estate Funds — A Study on Investment Strategies of Directly Owned Real Estate Funds with Operations in Sweden for an Upcoming Economic Downturn", Stockholm, Sweden.
8. Szelyes, Z. (2019), "Real Estate Strategies. Value-added strategies: global opportunities for the value approach", Credit Suisse Asset Management (Switzerland) Ltd., Zurich, Switzerland.
9. Tarhuni, N. and Cook, D. (2024), "Global Real Estate Report", PitchBook Data, Inc., London, UK.
10. Breneman Capital (2024), "Understanding the Four Types of Real Estate Investment Strategies", available at: <https://www.breneman.com/blog/understanding-the-four-types-of-real-estate-investment-strategies> (Accessed 21 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025 р.

В. І. Скіцько,
к. е. н., доцент, доцент кафедри математичного моделювання та статистики,
Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6290-9194>
М. Ю. Войніков,
аспірант, Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7961-5312>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.157

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ВИРІШЕННІ ЗАДАЧ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

V. Skitsko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematical Modeling
and Statistics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman
M. Voinikov,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman

INNOVATIVE APPROACHES TO SOLVING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROBLEMS

У статті розглянуто інноваційні підходи до вирішення оптимізаційних задач управління ланцюгами поставок шляхом застосування еволюційних алгоритмів для їх розв'язання. Інновації у цій сфері полягають у застосуванні сучасних методів оптимізації, здатних швидко адаптуватися до змінних умов ринку, вирішувати складні оптимізаційні задачі та враховувати обмеження реальних бізнес-процесів. Сформовано методологічний підхід до адаптації задач управління ланцюгами поставок для застосування еволюційних алгоритмів, який охоплює визначення типу параметрів задачі, способу кодування рішень, вибір еволюційного алгоритму, формування початкової популяції та налаштування генетичних операторів із врахуванням обмежень. Практичне застосування запропонованого підходу продемонстровано на прикладі задачі комівояжера, яка належить до класу NP-складних задач оптимізації. Впровадження таких підходів потребує певних інвестицій в обчислювальні ресурси та адаптацію бізнес-процесів, проте дозволяє суттєво знизити витрати, підвищити швидкість прийняття рішень та покращити якість обслуговування клієнтів. Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку багатокритеріальних методів оптимізації та гібридних алгоритмів для підвищення ефективності та швидкості пошуку рішень у динамічних умовах бізнесу.

The article explores innovative approaches to solving supply chain management problems by applying evolutionary algorithms to optimize logistics processes. These methods provide flexibility in adapting to dynamic market conditions and addressing real-world business constraints, where traditional optimization methods are often less effective due to their complexity. Evolutionary algorithms are especially effective in handling complex supply chain management tasks, including inventory management, transportation planning, and resource allocation. The proposed methodological approach involves key steps such as selecting the problem type and its parameters, defining an appropriate solution encoding, choosing an appropriate evolutionary algorithm, generating an initial population, and customizing genetic operators to ensure that solutions remain

feasible within given constraints. One of the notable contributions of the article is the structured process of forming an initial population that respects problem constraints, ensuring that initial solutions are feasible and diverse to reduce the risk of premature convergence to suboptimal solutions and accelerate the search for near-optimal results. The article also discusses various strategies for handling constraints during the mutation and crossover phases of the algorithm. These strategies include using penalty functions for soft constraints and corrective procedures to ensure that generated offspring remain within the feasible solution space. Practical implementation of the methodology is demonstrated using the traveling salesman problem, an NP-hard combinatorial optimization task that requires finding the shortest route connecting multiple destinations. However, implementing these approaches requires certain investments in computational resources and adjustments to business processes, which are justified by long-term benefits such as increased flexibility, risk mitigation, and enhanced customer service quality. The study concludes by emphasizing future research directions, including the development of hybrid algorithms and multi-objective optimization methods to improve the speed and accuracy of finding optimal solutions in rapidly changing business environments.

Ключові слова: управління ланцюгами поставок, еволюційні алгоритми, генетичний алгоритм, генетичне програмування, еволюційні стратегії, еволюційне програмування, диференціальна еволюція, оптимізація.

Key words: supply chain management, evolutionary algorithms, genetic algorithm, genetic programming, evolutionary strategies, evolutionary programming, differential evolution, optimization.

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

Управління ланцюгами поставок — це комплексна система, яка охоплює низку сфер, включаючи закупівлі, виробництво, транспортування, управління запасами, розподіл ресурсів та планування постачання. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринках посилюється, а клієнти очікують більш швидкого та якісного обслуговування [11], виникає потреба в оптимізації всіх етапів ланцюга поставок. Зокрема, підвищення швидкості доставки, зниження рівня запасів та витрат, ефективний розподіл ресурсів і планування логістичних маршрутів відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній.

Оптимізація таких процесів потребує ефективних методів управління, здатних враховувати змінні умови ринку та специфічні обмеження. Більшість наведених оптимізаційних задач належить до класу NP-складних, тобто для їхнього точного розв'язання необхідно значно більше обчислювальних ресурсів та часу, ніж є в розпорядженні бізнесу, тому виникає потреба пошуку та розробки інноваційних методів до розв'язання задач, які дозволяють отримати точні або наближені розв'язки за обмежений час.

Інноваційні підходи до вирішення задач управління ланцюгами поставок спрямовані на оптимізацію різних сфер цієї системи з мінімальними витратами обчислювальних ресурсів та зменшенням часу на пошук рішення. Основним вектором розвитку таких підходів є використання алгоритмів штучного інтелекту, які допомагають автоматизувати складні процеси прийняття рішень та пошуку оптимальних рішень.

Особливої уваги заслуговують алгоритми колективного штучного інтелекту, які імітують природні процеси, зокрема еволюційні алгоритми. Ці алгоритми використовуються для оптимізації задач, що мають великий простір допустимих рішень, де традиційні методи можуть бути неефективними або надто ресурсозатратними. Еволюційні алгоритми мають здатність адаптуватися до різних типів задач і ефективно враховувати обмеження, що робить їх універсальним інструментом для задач управління ланцюгами поставок.

Використання еволюційних алгоритмів у задачах управління ланцюгами поставок потребує певних інвестицій в обчислювальні ресурси та адаптацію бізнес-процесів. Однак ці інвестиції мають довгостроковий ефект у вигляді зниження операційних витрат, підвищення швидкості прийняття рішень та покращення якості обслуговування клієнтів. Ефективність таких алгоритмів у бізнес-середовищі визначається їхньою здатністю швидко адаптуватися до змінних умов, враховувати жорсткі обмеження та мінімізувати ризики. Здатність еволюційних алгоритмів ефективно розв'язувати складні оптимізаційні задачі відкриває нові можливості для підвищення гнучкості та швидкості логістичних процесів, що є критично важливим для сучасних компаній.

Однак для забезпечення ефективності використання еволюційних алгоритмів важливо сформувати методологічний підхід для адаптації задач управління ланцюгами поставок до специфіки цих алгоритмів. Це передбачає визначення типів задач, способів кодування рішень і налаштування генетичних операторів з урахуванням обмежень та особливостей конкретного бізнес-процесу. Такий підхід уможливорює створення ефективних механізмів для пошуку оптимальних рішень у реаль-

них умовах із мінімальними витратами часу та ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі висвітлено численні дослідження, спрямовані на розробку та застосування еволюційних алгоритмів для вирішення різноманітних задач оптимізації, зокрема у сфері управління ланцюгами поставок. У цих роботах основний акцент зроблено на застосуванні окремих алгоритмів до конкретних оптимізаційних задач із врахуванням специфіки відповідних бізнес-процесів та обмежень.

Зокрема, у роботі [1] розглядаються числові приклади оптимізації на основі наборів даних, пропонуються методи створення початкової популяції та генетичні оператори схрещування. У дослідженні [2] порівнюють генетичний алгоритм із класичними методами побудови мінімального кістяка графа, такими як алгоритм Прима. Дослідження [5] акцентує увагу на розробці методів створення початкової популяції для задачі комівояжера та тестуванні швидкості виконання генетичних алгоритмів.

Окремі дослідження зосереджуються на гібридних методах. Наприклад, у [3] пропонують метод вирішення задачі маршрутизації транспорту з врахуванням додаткових обмежень, який поєднує генетичний алгоритм із класичними підходами. Аналіз різних методів обчислювального інтелекту для вирішення задач комівояжера розглядається, зокрема, у роботі [4] розглядаються мурашині алгоритми, генетичні алгоритми та штучні нейронні мережі.

Значний внесок у становлення та розвиток теоретичних основ еволюційних алгоритмів зробили західні науковці, чиї праці стали фундаментом для подальших досліджень у цій галузі. Зокрема, роботи [6, 7, 8, 9, 10] заклали основи сучасної теорії еволюційних алгоритмів, досліджуючи їх математичні моделі, механізми адаптації та генетичні оператори.

Водночас аналіз наукових публікацій показує, що хоча у багатьох роботах розглядаються окремі аспекти застосування еволюційних алгоритмів для вирішення конкретних задач, бракує комплексного методологічного підходу, який дозволяв би адаптувати широкий спектр задач управління ланцюгами поставок до специфіки еволюційних алгоритмів. Таким чином, актуальним залишається створення універсальної методологічного підходу адаптації задач управління ланцюгами поставок до еволюційних алгоритмів, яка враховувала б різноманітні типи задач, способи представлення рішень та специфічні обмеження бізнес-процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є формування методологічного підходу до адаптації задач управління ланцюгами поставок для застосування еволюційних алгоритмів, що дозволить підвищити ефективність вирішення задач оптимізації в реальних умовах. Такий підхід передбачає забезпечення правильного вибору алгоритму залежно від типу параметрів задачі, способів кодування рішень та

налаштування генетичних операторів із урахуванням специфіки бізнес-процесів у вигляді обмежень.

Основні завдання дослідження полягають у визначенні ключових характеристик еволюційних алгоритмів, які впливають на їхню ефективність у різних типах параметрів задач; аналізі типів даних і способів кодування рішень, що забезпечують швидке дослідження пошукового простору та врахування обмежень задачі; а також налаштуванні генетичних операторів для пошуку оптимальних рішень із мінімальними витратами часу та обчислювальних ресурсів із забезпеченням задоволення обмежень задачі. Для апробації методологічного підходу доцільним є її застосування на прикладі задач управління ланцюгами поставок, наприклад на задачі комівояжера.

Результати дослідження спрямовані на створення універсальної бази для інтеграції еволюційних алгоритмів у процеси управління ланцюгами поставок, що дозволяє дослідникам та практикам ефективно адаптувати задачі управління ланцюгами поставок до специфіки еволюційних алгоритмів і впроваджувати їх у реальні бізнес-процеси.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Еволюційні алгоритми є перспективним інструментом для вирішення складних оптимізаційних задач у сфері управління ланцюгами поставок. На відміну від класичних методів, вони базуються на принципах природного відбору та еволюції, що дозволяє їм досліджувати великий простір допустимих рішень та знаходити наближені оптимальні рішення за обмежений час. Завдяки своїй універсальності, еволюційні алгоритми можуть адаптуватися до специфіки різних задач, враховувати обмеження та працювати з різними типами даних.

До основних еволюційних алгоритмів належать генетичний алгоритм, генетичне програмування, еволюційні стратегії, еволюційне програмування та диференціальна еволюція. Кожен із них має унікальні особливості та підходить для різних типів оптимізаційних задач.

Генетичний алгоритм (ГА) є одним із найпоширеніших представників еволюційних алгоритмів, що базується на моделюванні процесів природного відбору та еволюції [9]. ГА вирізняється адаптивністю та здатністю вирішувати широкий спектр оптимізаційних задач, зокрема комбінаторних. Класичний варіант ГА передбачає бінарне кодування рішень у вигляді послідовностей нулів і одиниць [9], однак можливі й інші типи кодування залежно від специфіки задачі.

Генетичне програмування (ГП) — це різновид еволюційних алгоритмів, який відрізняється здатністю автоматично генерувати програми або математичні моделі для вирішення складних задач. Основною особливістю ГП є представлення рішень у вигляді деревоподібних структур, де вузли відповідають операторам, а листя — змінним або константам [10]. На відміну від інших еволюційних алгоритмів, ГП оптимізує не лише параметри, а й саму структуру рішень, тобто оператори мутації та схрещування застосовуються для зміни та комбінування піддерев [10].

Таблиця 1. Відповідність алгоритмів до типу задач

Алгоритм	Дискретні задачі	Неперервні задачі
Генетичний алгоритм	Так	Потребує адаптацій
Генетичне програмування	Так	Ні
Еволюційні стратегії	Потребує адаптацій	Так
Еволюційне програмування	Потребує адаптацій	Так
Диференціальна еволюція	Ні	Так

Джерело: сформовано на основі [6, 8, 9].

Еволюційні стратегії (ЕС) та еволюційне програмування (ЕП) є алгоритмами, які орієнтовані на оптимізацію параметрів, проте мають різний підхід до реалізації та сфери застосування. ЕС зосереджені на оптимізації неперервних параметрів за допомогою адаптивної мутації та детермінованого відбору, що забезпечує високу ефективність у задачах безперервної оптимізації. Особливістю ЕС є здатність автоматично змінювати масштаби мутацій залежно від поточного стану пошуку, що підвищує їхню адап-

тивність і забезпечує швидке знаходження оптимальних рішень [6, 7].

Натомість ЕП орієнтоване на оптимізацію параметрів фіксованих моделей і систем управління, таких як регресійні моделі або ваги нейронних мереж. Основною відмінністю ЕП є відсутність оператора схрещування та використання стохастичних механізмів селекції, часто турнірного відбору, що сприяє збереженню генетичної різноманітності в популяції [7].

Диференціальна еволюція (ДЕ) — це еволюційний алгоритм, призначений для оптимізації багатовимірних неперервних функцій. Основною особливістю ДЕ є використання мутації на основі різниць між векторами популяції, що дозволяє ефективно досліджувати простір можливих рішень [8]. На відміну від інших еволюційних алгоритмів, де основний акцент робиться на схрещуванні, ДЕ орієнтована на комбінування мутації та рекомбінації для створення нових рішень.

Для ефективного застосування еволюційних алгоритмів в оптимізації задач управління ланцюгами поставок важливим є вибір придатного алгоритму залежно від специфіки задачі. Окрім цього, важливим аспектом ефективності еволюційних алгоритмів є їх налаштування відповідно до характеристик конкрет-

Таблиця 2. Основні типи кодування рішень в еволюційних алгоритмах

Тип кодування	Опис	Приклад задачі
Бінарне	Представлення змінних у вигляді послідовностей нулів та одиниць. Використовується для дискретних рішень.	Обрати оптимальний набір постачальників: [1, 0, 1, 1, 0] – обрані постачальники 1, 3 і 4; відхилені 2 і 5.
Перестановочне	Представлення рішення у вигляді упорядкованої послідовності елементів. Використовується для задач, для яких важливий порядок.	Визначення оптимального маршруту доставки між пунктами: [5, 2, 1, 3, 4] – маршрут між складами 5, 2, 1, 3, 4.
Векторне	Представлення змінних у вигляді числових значень. Використовується для оптимізації безперервних параметрів.	Визначення значень мінімальних і максимальних запасів для кожного товару: [100, 250, 80] – мінімальні та максимальні запаси товарів.
Комбіноване	Поєднання кількох типів кодування (дискретного та безперервного). Підходить для задач із різнорідними змінними.	Вибір постачальників та управління закупівлями: [1, 0, 50.0, 75.0] – постачальник 1 обраний, 2 відхилений, запаси товарів 50 і 75 од.
Реальне	Представлення змінних у вигляді чисел із плаваючою комою. Використовується для задач із безперервними змінними.	Прогнозування попиту: [1500.0, 1800.5, 2000.0] — прогнозований попит продукції на три наступні місяці.
Символьне	Представлення змінних як послідовності символів або логічних умов. Використовується для автоматизації процесів.	Створення правил автоматизації логістичних процесів: ['if', 'demand > supply', 'order more', 'else', 'wait'] – правило для автоматизації закупівель.
Графове	Представлення рішень у вигляді графів із вузлами та зв'язками між ними. Використовується для складних мереж.	Оптимізація логістичної мережі: {A: [B, C], B: [D], C: [D, E]} – логістична мережа з вузлами та зв'язками.
Програми як дерева	Представлення рішень у вигляді дерева умов і дій. Використовується для автоматичної генерації стратегій.	Автоматична генерація плану поставок у вигляді дерева умов і дій: (if (demand > 1000) (order 500) (order 200)) – дерево умовного плану поставок.

Джерело: сформовано на основі [1, 9].

ної задачі, зокрема вибір кодування, створення початкової популяції, оператори схрещування та мутації. Неправильно підібрані генетичні оператори або спосіб кодування рішень можуть значно уповільнити збіжність алгоритму або призвести до отримання результатів, які не задовольняють бізнес-обмеження. Розгляньмо кроки адаптації еволюційних алгоритмів до задачі.

Крок 1. Аналіз параметрів задачі, вибір способу кодування та підбір алгоритму. Тип параметрів оптимізаційної задачі та спосіб представлення рішень мають значний вплив при виборі еволюційного алгоритму, оскільки різні еволюційні алгоритми застосовують різні оператори схрещування, мутації та селекції, які по-різному впливають на продуктивність оптимізації залежно від характеру параметрів [9]. Залежно від типу параметрів, оптимізаційні задачі поділяються на дискретні та неперервні.

Дискретні задачі передбачають пошук оптимального рішення серед фіксованої множини можливих варіантів. Такі задачі включають вибір, комбінації, перестановки та логічні структури. Неперервні задачі передбачають оптимізацію параметрів у просторі безперервних значень. Такі задачі зазвичай пов'язані з мінімізацією витрат, оптимізацією параметрів виробничих процесів або прогнозуванням попиту.

Для дискретних задач найкраще підходять генетичний алгоритм та генетичне програмування, оскільки вони ефективно працюють із задачами вибору та перестановок; еволюційні стратегії та еволюційне програмування можуть бути ефективними як для дискретних (за умови адаптації операторів), так і для неперервних задач; диференціальна еволюція спеціалізується на оптимізації неперервних функцій і не підходить для задач із дискретними параметрами (Табл. 1).

Вибір еволюційного алгоритму повинен враховувати не лише природу параметрів задачі (дискретних чи неперервних), але й спосіб представлення рішень у вигляді кодування. Формат кодування визначає структуру подання рішень у рамках алгоритму та відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності процесу пошуку, оскільки він впливає на здатність алгоритму досліджувати пошуковий простір, враховувати обмеження задачі, ефективно використовувати обчислювальні ресурси та забезпечувати зручну інтерпретацію результатів. Наведемо основні типи кодування рішень, їх ключові характеристики та сфери застосування (Табл. 2).

Генетичний алгоритм ефективний для задач із дискретними параметрами завдяки роботі з перестановками та комбінаціями, але потребує адаптації для неперервних і деревоподібних структур; генетичне програмування оптимізує символічні й графові моделі, але менш ефективно для бінарного та векторного кодування; еволюційні стратегії та еволюційне програмування краще працюють із неперервними параметрами й векторними структурами, забезпечуючи глибокий пошук за рахунок адаптивних мутацій; диференціальна еволюція спеціалізується на задачах із реальним або векторним кодуванням, але менш придатна для дискретних проблем через обмеження операторів у неперервному просторі (Табл. 3).

Таблиця 3. Відповідність еволюційних алгоритмів до типів кодування

Тип кодування	ГА	ГП	ЕС	ЕП	ДЕ
Бінарне кодування	Так	Ні	Мод	Мод	Мод
Перестановочне кодування	Так	Мод	Мод	Мод	Ні
Векторне кодування	Так	Мод	Так	Так	Так
Комбіноване кодування	Так	Мод	Так	Так	Мод
Реальне (дійсне) кодування	Так	Мод	Так	Так	Так
Символьне кодування	Мод	Так	Ні	Ні	Ні
Графове кодування	Так	Так	Мод	Мод	Мод
Деревоподібне кодування	Мод	Так	Ні	Ні	Мод

Джерело: сформовано на основі [6, 8, 9].

У поясненні до таблиці 3 використовуються такі позначення: "Так" означає, що алгоритм є ефективним для відповідного типу кодування і не потребує модифікації генетичних операторів; "Мод" вказує на можливість застосування алгоритму за умови адаптації операторів для забезпечення належної продуктивності; "Ні" свідчить про непридатність алгоритму для роботи з даним типом кодування через обмеження операторів або специфіку структури представлення рішень.

Наведені критерії вибору еволюційного алгоритму, зокрема тип параметрів задачі та спосіб їх кодування не охоплюють усіх можливих аспектів прийняття рішення, проте забезпечують надійне підґрунтя для первинного відбору методів оптимізації. Іншими факторами є наявність обмежень задачі (часових, ресурсних), структура пошукового простору та його розмірність, а також очікувана точність результату. Зважаючи на сукупність цих факторів, дослідник має можливість адаптувати вибір алгоритму до специфіки задачі управління ланцюгами поставок, що забезпечує баланс між якістю рішень та обчислювальними ресурсами.

Крок 2. Формування початкової популяції з урахуванням обмежень. Формування популяції має враховувати обмеження задачі, що забезпечує коректність та допустимість згенерованих рішень. Обмеження можна класифікувати на два основні типи: м'які обмеження (умови, порушення яких є небажаним) та жорсткі обмеження (умови, порушення яких призводить до неприйнятності рішення).

Забезпечення дотримання обмежень під час створення початкової популяції є важливим для уникнення недопустимих рішень у подальших ітераціях алгоритму. Окрім забезпечення умов, необхідно також підтримувати генетичне різноманіття популяції, щоб уникнути передчасної збіжності алгоритму до локального оптимуму. Для цього можуть застосовуватися такі підходи:

1. Звичайна генерація особин із випадковою складовою для м'яких обмежень. У цьому підході особини генеруються випадковим чином без обов'язкового дотримання всіх обмежень. Порушення м'яких обмежень компенсуються за допомогою штрафних функцій у функції пристосованості;

2. Повторна генерація особини у випадку порушення жорстких обмежень. Цей метод передбачає перевірку кожної згенерованої особини на відповідність жорстким обмеженням. Якщо особина порушує ці обмеження, вона вилучається з популяції, а натомість генерується нова особина;

3. Використання обмеженого простору значень елементів особини. У цьому підході початкові рішення формуються виключно в межах допустимого простору рішень. У дослідженні [1] наведених розширений перелік методів формування початкової популяції, які дозволяють формувати рішення, що входять до області допустимих рішень та мають різноманітний генетичний матеріал.

Крок 3. Застосування генетичних операторів з урахуванням обмежень. Під час застосування генетичних операторів схрещування та мутації в еволюційних алгоритмах виникає ризик виходу особин за області допустимих рішень. Щоб забезпечити входження особин до області допустимих рішень після застосувань до них генетичних операторів, можуть використовуватися різні підходи, зокрема:

1. Генетичні оператори, що забезпечують входження до області допустимих рішень. Цей підхід полягає у виборі та (за потреби) адаптації генетичних операторів, після застосування яких утворюються нащадки, що входять до області допустимих рішень. Обираються оператори мутації, що змінюють особину таким чином, щоб не порушувати обмеження; оператори схрещування можуть комбінувати класичні методи (одноточкове, двоточкове схрещування тощо) із додатковими перевітками та корекціями;

2. Процедура повернення особини до області допустимих рішень. Якщо генетичні оператори не гарантують створення особин, що входять до області допустимих рішень, після їх застосування може використовуватися процедура щодо повернення особини до області допустимих рішень. Ця процедура полягає у модифікації значень елементів особини до тих пір, поки вона не увійде до області допустимих рішень. У більш складних варіантах корекції можуть використовуватися евристичні правила корекції;

3. Штрафні функції для м'яких обмежень. Для обліку м'яких обмежень у генетичних алгоритмах застосовуються штрафні функції.

Правильний вибір генетичних операторів, їх модифікація або застосування процедур корекції дозволяє усунути особини, що не входять до області допустимих рішень. Штрафні функції, своєю чергою, дозволяють ефективно працювати із задачами, що мають м'які обмеження, адаптуючи алгоритм до реальних умов. Таким чином, інтеграція цих підходів забезпечує можливість роботи з обмеженнями задачі.

Крок 4. Вибір типових компонентів алгоритму із загальноприйнятого підходу. Основні компоненти алгоритму, які підлягають налаштуванню, включають метод селекції, цільову функцію, критерій зупинки, розмір популяції та ймовірності застосування генетичних операторів, таких як схрещування та мутація.

Вибір параметрів еволюційного алгоритму базується на комплексному врахуванні специфіки задачі та характеристик обраного алгоритму та може бути здійснений з наявних параметрів в класичній літературі. Коректне налаштування дозволяє підвищити ефективність алгоритму, забезпечити швидкий пошук оптимального рішення та уникнути передчасної збіжності до локальних екстремумів.

Для наочності приведемо приклад застосування методологічного підходу для вирішення задачі комівояжера.

Задача комівояжера належить до класу комбінаторних задач оптимізації. Її суть полягає у визначенні найкоротшого маршруту, яким комівояжер відвідає всі задані міста, побуває в кожному місті лише один раз і повернеться до початкового пункту. Задача є NP-складною, що робить використання еволюційних алгоритмів ефективним підходом до пошуку наближеного рішення.

Крок 1. Аналіз параметрів задачі, вибір способу кодування та підбір алгоритму. Тип даних у задачі комівояжера є дискретним, оскільки рішення представляється як перестановка міст. Для роботи з дискретними параметрами можуть застосовуватися такі еволюційні алгоритми (Табл. 1): генетичний алгоритм, генетичне програмування, еволюційні стратегії та еволюційне програмування.

Одним із ефективних способів кодування рішень для задачі комівояжера є перестановочне кодування, за якого особина представляється у вигляді упорядкованої послідовності міст. Цей підхід має низку переваг для задач комбінаторної оптимізації:

— легка інтерпретація результатів: перестановочне кодування забезпечує природне відображення маршруту, що полегшує аналіз та інтерпретацію знайденого рішення. Кожна особина (хромосома) безпосередньо відображає послідовність міст, яку необхідно відвідати;

— ефективне врахування обмежень задачі: однією з основних вимог задачі комівояжера є відвідування кожного міста лише один раз. Перестановочне кодування дозволяє ефективно враховувати обмеження задачі, зокрема, певні генетичні оператори можуть використовуватися без модифікацій;

— зниження обчислювальної складності: у порівнянні з іншими способами представлення рішень, такими як векторне (матричне) або деревовидне кодування, перестановочне кодування є менш обчислювально затратним. Воно не потребує створення додаткових структур даних або складних алгоритмів перевірки допустимості рішень, що знижує обсяг обчислень і прискорює роботу алгоритму.

З наведених алгоритмів генетичний алгоритм є найкращим вибором для задач із перестановочним кодуванням, оскільки його оператори легко адаптуються до роботи з дискретними даними без необхідності складних модифікацій (Табл. 3). Інші алгоритми, такі як генетичне програмування, еволюційні стратегії та еволюційне програмування, потребують додаткових змін для забезпечення ефективного пошуку в просторі допустимих рішень. Отже, для задачі комівояжера обираємо генетичний алгоритм як найбільш ефективний метод.

Крок 2. Формування початкової популяції з урахуванням обмежень. Формування початкової популяції передбачає створення множини унікальних хромосом (маршрутів), які відповідають обмеженням задачі — кожне місто має бути відвідане лише один раз. Для забезпечення дотримання цієї умови пропонується застосувати метод випадкового генерування перестановок, який забезпечує створення допустимих рішень без необхідності додаткових перевірок на унікальність міст у маршруті. Процес формування хромосом відбувається наступним чином:

1. Із вибірки недоданих міст обирається випадкове місто для додавання до маршруту;

2. Місто, яке було додане до маршруту, виключається з вибірки недоданих міст, щоб уникнути повторного використання;

3. Процес повторюється, доки не будуть додані всі міста до маршруту.

Кожна сформована перестановка міст утворює унікальну хромосому, яка входить до початкової популяції. Процес формування повторюється до досягнення заданого розміру популяції. Таким чином, сформована початкова популяція складається з допустимих рішень, що охоплюють широкий простір можливих маршрутів.

Крок 3. Застосування генетичних операторів з урахуванням обмежень. У задачі комівояжера важливо забезпечити, щоб застосування операторів мутації та схрещування не призводило до створення некоректних маршрутів, де деякі міста відвідуються більше одного разу або не відвідуються взагалі.

Оператор мутації. Для забезпечення збереження маршруту в межах області допустимих рішень застосовується мутація обміну (swap mutation). Цей оператор працює наступним чином:

- випадковим чином обираються два гени (міста) в хромосомі;

- значення цих двох генів міняються місцями.

Застосування цього оператора дозволяє генерувати нові маршрути, які залишаються допустимими, оскільки кожне місто залишається унікально представленим у хромосомі.

Оператор схрещування. Обирається багатоточкове схрещування, яке потребує модифікацій для збереження допустимості рішень:

- від першого батька береться перший та третій сегменти хромосоми;

- другий сегмент заповнюється генами з другого батька, які ще не представлені в хромосомі на аналогічних позиціях;

- невикористані значення генів додаються у випадковому порядку.

Цей підхід дозволяє зберігати всі необхідні обмеження задачі під час генерації нових особин.

Крок 4. Вибір типових компоненти алгоритму із загальноприйнятого підходу. Для реалізації еволюційного алгоритму застосовуються стандартні компоненти, які не потребують додаткових модифікацій та можуть бути використані відповідно до загальноприйнятих підходів, описаних у класичній літературі:

1. Метод селекції. Застосуємо рангову селекція, яка запобігає передчасній збіжності до локальних оптимумів, оскільки ймовірність відбору особини залежить від її рангу, а не від абсолютного значення цільової функції;

2. Функція пристосованості. У задачі комівояжера відповідає цільовій функції, яка визначає мінімізацію загальної довжини маршруту, який необхідно пройти комівояжеру;

3. Критерій зупинки алгоритму. Стандартний підхід передбачає використання обмеження на кількість поколінь, після досягнення якого алгоритм припиняє роботу. Для задачі комівояжера встановимо початкову

покоління — 700, проте це значення може бути скориговане залежно від результатів тестування;

4. Ймовірності схрещування та мутації. Ймовірність схрещування — 0.8, ймовірність мутації — 0.3. Ці параметри можуть бути змінені залежно від отриманих результатів оптимізації;

5. Розмір популяції. Вибір розміру популяції залежить від складності задачі та розміру пошукового простору. Для задачі комівояжера рекомендується використовувати популяцію з 150—200 особин [1]. Більший розмір популяції може збільшити якість рішень, проте потребуватиме більше обчислювальних ресурсів.

Ці параметри є базовими налаштуваннями алгоритму та можуть бути використані без додаткової адаптації. Проте після початкових запусків алгоритму їх значення рекомендовано тестувати та коригувати для досягнення кращих результатів оптимізації.

Приклад задачі комівояжера із застосуванням еволюційних алгоритмів демонструє практичність запропонованої методологічного підходу. Визначено алгоритм і спосіб кодування рішень, метод формування початкової популяції та адаптовані генетичні оператори для забезпечення допустимості рішень. Зазначені налаштування дозволяють проводити тестування алгоритму та його подальше впровадження в бізнес-процеси для розв'язання задач оптимізації маршрутів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті запропоновано методологічний підхід для адаптації задач управління ланцюгами поставок із застосуванням еволюційних алгоритмів, що передбачає визначення типу параметрів задачі, способу кодування рішень, вибір відповідного алгоритму, формування початкової популяції та налаштування генетичних операторів з урахуванням обмежень задачі. Зазначений підхід дозволяє ефективно адаптувати різні типи оптимізаційних задач, які виникають у сфері управління ланцюгами поставок, до специфіки еволюційних алгоритмів, забезпечуючи ефективне підґрунтя для подальших досліджень та впровадження реалізованих алгоритмів у реальні системи управління ланцюгами поставок.

Особливу увагу було приділено врахуванню жорстких та м'яких обмежень, що є важливими для забезпечення практичної застосовності алгоритмів у реальних бізнес-процесах. Практичну реалізацію методологічного підходу продемонстровано на прикладі задачі комівояжера, яка є типовою для комбінаторної оптимізації у сфері логістики. Зокрема, розглянуто формування початкової популяції з дотриманням обмежень, вибір перестановочного кодування, адаптацію операторів схрещування та мутації, а також налаштування основних параметрів алгоритму.

Застосування еволюційних алгоритмів у задачах управління ланцюгами поставок дозволяє знижувати операційні витрати, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. Використання запропонованого методологічного підходу сприяє забезпеченню збалансованого вирішення широкого спектра оптимізаційних задач в умовах динамічного ринкового середовища. При цьому впровадження еволюційних алгоритмів потребує інвес-

тицій в обчислювальні ресурси та адаптацію бізнес-процесів, однак ці інвестиції є стратегічно виправданими. Вони дозволяють компаніям підвищити гнучкість управління, швидше реагувати на зміни у попиту та пропозиції, знизити ризики та підвищити загальну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні методологічного підходу для багатокритеріальних задач оптимізації, розробці гібридних алгоритмів, що поєднують еволюційні та класичні методи оптимізації.

Література:

1. Генетичний алгоритм як засіб розв'язання оптимізаційних задач / Я. Пиріг та ін. Інфокомунікаційні технології та електронна інженерія. 2023. Т. 3, № 2. С. 95—107. URL: <https://doi.org/10.23939/ictee2023.02.095>.
2. Господінов А. М., Смирнов С. А. Генетичний алгоритм для розв'язання задачі комівояжера. Теоретичні і прикладні проблеми фізики, математики та інформатики: Матеріали XVI всеукр. науково-практ. конференції студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 26—27 квіт. 2018 р. С. 19—21. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/512b9bd2-1825-4a62-990a-c89d58c0c1af/content>.
3. Іващенко Г. С., Склярів А. С., Барковська О. Ю. Гібридний метод рішення задачі маршрутизації транспорту з урахуванням додаткових обмежень. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. 2023. Т. 1, № 71. С. 31—35. URL: <https://doi.org/10.26906/sunz.2023.1.031>.
4. Методи рішення задачі комівояжера на основі обчислювального інтелекту / Г. С. Іващенко та ін. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. 2024. Т. 2, № 76. С. 99—105. URL: <https://doi.org/10.26906/sunz.2024.2.099>.
5. Розв'язання задачі комівояжера на основі еволюційного моделювання / А. О. Олійник та ін. Реєстрація, зберігання і обробка даних. 2019. Т. 21, № 3. С. 31—41. URL: <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2019.21.3.183550>.
6. Beyer H. G., Schwefel H. P. Evolution strategies — A comprehensive introduction. Natural Computing. 2002. Vol. 1, no. 1. P. 3—52. URL: <https://doi.org/10.1023/a:1015059928466>.
7. Brabazon A., O'Neill M., McGarraghy S. Evolution strategies and evolutionary programming. Evolutionary Computation. 2000. P. 295—316. URL: <https://doi.org/10.1201/9781482273960-17>.
8. Feoktistov V. Differential Evolution. Differential Evolution. Boston, MA. 2006. P. 1—24. URL: https://doi.org/10.1007/978-0-387-36896-2_1.
9. Holland J. H. Adaptation in Natural and Artificial Systems. The MIT Press, 1992. URL: <https://doi.org/10.7551/mitpress/1090.001.0001>.
10. Koza J. Genetic programming as a means for programming computers by natural selection. Statistics and Computing. 1994. Vol. 4, no. 2. P. 87—112. URL: <https://doi.org/10.1007/bf00175355>.
11. The Last Mile Mandate: a consumer survey with key insights. FarEye. URL: <https://fareye.com/resources/blogs/the-last-mile-mandate-survey>.

References:

1. Pyrih, Ya., Klymash, M., Pyrih, Yu., and Lavriv, O. (2023), "Genetic algorithm as a tool for solving optimisation problems", Infokomunikatsijni tehnologii ta elektronna inzheneriia, vol. 3 (2), pp. 95—107. <https://doi.org/10.23939/ictee2023.02.095>.
2. Hospodinov, A. M. and Smyrnov, S. A. (2018), "Genetic algorithm for solving the traveling salesman problem", Teoretychni i prykladni problemy fizyky, matematyky ta informatyky: Materialy XVI vseukr. naukovo-prakt. konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchen. [Theoretical and applied problems of physics, mathematics and computer science: Materials of the XVI All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists.], KPI im. Ihoria Sikors'koho, FTI, Kyiv, Ukraine, pp. 19—21, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/512b9bd2-1825-4a62-990a-c89d58c0c1af/content> (Accessed 05 Jan 2025).
3. Ivaschenko, H. S., Skliarov, A. S., and Barkovs'ka, O. Yu. (2023), "A hybrid approach for solving the vehicle routing problem with additional constraints", Systemy upravlinnia, navihatsii ta zv'iazku. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 1 (71), pp. 31—35. <https://doi.org/10.26906/sunz.2023.1.031>.
4. Ivaschenko, H. S., Onyschenko, O. I., Bondarenko, M. E. and Zdoryk, N. V. (2024), "Methods of solving the traveling salesman problem based on computational intelligence", Systemy upravlinnia, navihatsii ta zv'iazku. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 2 (76), pp. 99—105. <https://doi.org/10.26906/sunz.2024.2.099>.
5. Oliynyk, A. O., Fedorchenko, Ye. M., Stepanenko, O. O., and Rud', M. S. (2019), "Solving the traveling salesman problem based on evolutionary modeling", Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh, vol. 21 (3), pp. 31—41. <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2019.21.3.183550>.
6. Beyer, H. G. and Schwefel, H. P. (2002), "Evolution strategies — A comprehensive introduction", Natural Computing, vol. 1, no. 1, pp. 3—52. <https://doi.org/10.1023/a:1015059928466>.
7. Brabazon, A., O'Neill, M. and McGarraghy, S. (2000), "Evolution strategies and evolutionary programming", Evolutionary Computation, pp. 295—316. <https://doi.org/10.1201/9781482273960-17>.
8. Feoktistov, V. (2006), Differential Evolution. In Search of Solutions, Differential Evolution, Boston, MA, pp. 1—24. https://doi.org/10.1007/978-0-387-36896-2_1.
9. Holland, J. H. (1992), Adaptation in Natural and Artificial Systems, The MIT Press, Cambridge, USA. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1090.001.0001>.
10. Koza, J. (1994), "Genetic programming as a means for programming computers by natural selection", Statistics and Computing, vol. 4, no. 2. p. 87—112. <https://doi.org/10.1007/bf00175355>.
11. FarEye (2024), "The Last Mile Mandate: a consumer survey with key insights", available at: <https://fareye.com/resources/blogs/the-last-mile-mandate-survey> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

УДК 338.242:658.15

І. М. Федорович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-6553>
В. С. Рудич,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3470-1043>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.165

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

I. Fedorovych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Technologies
and Banking Business, West Ukrainian National University
V. Rudych,
Postgraduate student, West Ukrainian National University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY

Розглянуто роль інноваційних технологій у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки. Акцентовано на викликах сучасного економічного середовища, таких як турбулентність ринків, нестабільність фінансових систем та глобалізаційні ризики, які вимагають нових підходів до управління фінансами. Ключова увага приділена інноваційним технологіям, таким як блокчейн, Big Data, штучний інтелект, автоматизація та кібербезпека, які є ефективними інструментами для прогнозування ризиків, оптимізації фінансових потоків та підвищення прозорості бізнес-процесів.

Систематизовано наукові підходи до визначення поняття фінансової безпеки, охарактеризовано зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на її забезпечення, а також представлено механізм забезпечення фінансової безпеки. Наведено порівняльний аналіз методів оцінки фінансової безпеки підприємств, що дозволяє адаптувати інноваційні рішення до специфіки реального сектора економіки. Розглянуто практичні аспекти впровадження інноваційних технологій у вітчизняних та міжнародних компаніях, які демонструють успішність інтеграції цифрових рішень для забезпечення фінансової стабільності. Окреслено основні виклики впровадження інновацій, зокрема високі витрати, дефіцит кваліфікованих кадрів, консерватизм управління та підвищення кіберризиків. Запропоновано рекомендації щодо подолання цих перешкод.

The article examines the role of innovative technologies in ensuring the financial security of enterprises in the real sector of the economy, which is one of the key conditions for their sustainable development in the modern economic environment. The focus is placed on the fact that globalization risks, market turbulence, and financial system instability create new challenges for enterprises, forcing them to adapt traditional approaches to financial management and implement modern tools to enhance their competitiveness. Particular attention is paid to analyzing the use of innovative technologies such as blockchain, Big Data, artificial intelligence, business process automation, and modern cybersecurity tools, which allow for effective risk forecasting, optimization of financial flows, and improved transparency and security of enterprise operations.

The study systematizes scientific approaches to interpreting the concept of financial security for enterprises, encompassing both external factors (economic stability, political risks, the level of technological development) and internal factors (managerial efficiency, liquidity levels, adaptation to innovation). A mechanism for ensuring financial security is proposed, which includes key elements such as risk management, financial planning, liquidity provision, financial flow control, and the integration of digital technologies.

A comparative analysis of methods for assessing the level of financial security is considered, including financial ratios, integral analysis, scenario methods, SWOT analysis, benchmarking, and risk-oriented approaches. Their advantages and disadvantages are outlined, enabling enterprises to choose the most effective approaches depending on the specifics of the industry and operating conditions. It has been found that the application of innovative solutions is an important element for improving traditional assessment methods and enhancing forecast accuracy.

Practical aspects of implementing innovative technologies are presented using examples from both domestic and international companies. Specifically, the experience of integrating ERP systems, Big Data-based analytical platforms, automation of financial operations, and the use of artificial intelligence for risk forecasting is examined. It has been established that digitizing processes allows enterprises not only to optimize financial management but also to ensure greater operational transparency, reduce costs, and enhance financial stability. The article emphasizes the importance of cybersecurity in the face of growing threats of data breaches and attacks on information systems, which is a critical aspect of ensuring financial security.

The main challenges hindering the widespread adoption of innovative technologies are highlighted. These include high financial costs for acquiring and integrating new solutions, a shortage of qualified professionals, conservative management approaches, and underdeveloped legal regulations. Recommendations are proposed to overcome these barriers, including increasing the investment attractiveness of digital projects, developing educational programs to train specialists in financial technologies, and creating a favorable legal environment for the implementation of innovations.

Ключові слова: інноваційні технології, фінансова безпека, підприємства реального сектора, цифровізація, автоматизація, кібербезпека, управління фінансами, ризик-менеджмент, блокчейн, Big Data, штучний інтелект, аналітичні системи, конкурентоспроможність.

Key words: innovative technologies, financial security, real sector enterprises, digitalization, automation, cybersecurity, financial management, risk management, blockchain, Big Data, artificial intelligence, analytical systems, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах підприємства реального сектора економіки стикаються з численними викликами, що загрожують їх фінансовій безпеці. Зростаюча турбулентність економічного середовища, нестабільність фінансових ринків, посилення конкуренції та ризику, пов'язані з глобалізацією, вимагають нових підходів до забезпечення стійкості фінансових систем підприємств. Традиційні методи управління фінансами все частіше стають недостатньо ефективними, що змушує підприємства звертатися до інноваційних технологій як інструментів для зміцнення фінансової безпеки. Застосування інноваційних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та сучасні засоби кібербезпеки, відкриває нові можливості для ефективного управління фінансами, прогнозування ризиків і мінімізації загроз. Водночас впровадження цих технологій супроводжується низкою викликів, включаючи

значні інвестиції, необхідність адаптації бізнес-процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів та ризику, пов'язані із захистом даних. Таким чином, виникає потреба у системному дослідженні ролі інноваційних технологій у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора, визначенні переваг їх використання, ризиків та шляхів адаптації до українських реалій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання забезпечення фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки привертає значну увагу науковців і практиків у контексті швидких змін економічного середовища. Багато дослідників розглядають фінансову безпеку як складову загальної економічної безпеки підприємств, акцентуючи увагу на методах оцінки ризиків, побудові систем управління та підвищенні

Таблиця 1. Систематизація наукових підходів до визначення сутності фінансової безпеки підприємства

Автор	Визначення фінансової безпеки підприємства
Барановський О.І.	Рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення його потреб і виконання наявних зобов'язань, які характеризуються збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування та економічне зростання.
Єрмошенко М.М., Горячева К.С.	Фінансовий стан підприємства, який характеризується: збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; здатністю забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.
Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б.	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, який виражається у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості та рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних та оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського становища та перспектив його технологічного та фінансового розвитку.
Городнюк А.Г.	Фінансова безпека підприємства – це такий фінансовий стан і його подальша стратегія розвитку підприємства, за яких зменшуються ризики фінансових втрат.
Судакова О.І.	Фінансова безпека – важлива складова частина економічної безпеки підприємства, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансів підприємства, яка відображається через систему критеріїв і показників його стану, які характеризують фінансову незалежність, фінансову стійкість, фінансову конкурентоспроможність та фінансову стабільність.
Васильців Т.Г.	Фінансова безпека підприємства – це динамічна ознака його фінансового стану, яка відображає стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до сталого й збалансованого розвитку та захисту своїх інтересів.
Малик О.В.	Фінансова безпека підприємства – це такий його фінансовий стан, який характеризується: збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; здатністю забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–7].

фінансової стійкості. Значний внесок у теоретичні основи фінансової безпеки зробили вітчизняні й зарубіжні вчені, зокрема, О. В. Ареф'єва, О. І. Барановський, Т. Г. Васильців, А. Р. Гаврилюк, А. Г. Городнюк, Н. В. Гришина, К. С. Горячева, І. С. Крамаренко, А. М. Ковальчук, О. М. Левченко, О. І. Судакова, І. Макаруч, В. Малишко, О. В. Малик, Ю. О. Огренич, С. В. Онишко, М. М. Єрмошенко, Л. Яременко. У роботах цих авторів визначено ключові аспекти фінансової безпеки, її складові елементи, а також основні чинники, що впливають на рівень фінансової стабільності підприємств. Незважаючи на активні дослідження, залишається недостатньо вивченою проблема інтеграції інноваційних технологій у систему фінансової безпеки підприємств реального сектора в умовах економічної нестабільності України. Також потребують подальшого дослідження питання адаптації передових технологій до специфіки вітчизняних підприємств і їхня ефективність у довгостроковій перспективі, що свідчить про актуальність та необхідність подальших досліджень у цій сфері.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження ролі інноваційних технологій у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки, визначення основних інструментів цифровізації, їх впливу на фінансову стійкість та оцінка перспектив інтеграції цих технологій у практичну діяльність підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека підприємства є складовою частиною його економічної безпеки та визначається як стан фінансових ресурсів, що забезпечує стійкість, стабільність і незалежність підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків. Фінансова безпека відображає здатність підприємства ефективно управляти фінансовими потоками, протистояти загрозам, пов'язаним із фінансовими ризиками, та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2. Класифікація факторів впливу на фінансову безпеку підприємств реального сектора економіки

Категорія факторів	Тип факторів	Характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні	Економічна стабільність у країні (темпи інфляції, рівень ВВП, валютний курс); рівень конкуренції на ринку; доступність фінансових ресурсів (відсоткові ставки, умови кредитування); зміни в міжнародній торгівлі (санкції, тарифи, валютна політика).
	Політичні	Регуляторна політика держави (податкова, фінансова); військові конфлікти та політична нестабільність; антикорупційна політика та прозорість законодавства.
	Соціальні	Рівень доходів населення; стан трудового ринку (рівень безробіття, кваліфікація робочої сили).
	Технологічні	Темпи розвитку технологій та їх інтеграція в бізнес-процеси; кіберзагрози та рівень захисту інформації; вартість і доступність інноваційних рішень.
Внутрішні фактори	Фінансові	Рівень ліквідності та платоспроможності; рентабельність бізнесу; оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу; збалансованість фінансових потоків.
	Управлінські	Ефективність фінансового менеджменту; наявність системи управління ризиками; професіоналізм управлінської команди.
	Виробничі	Стан матеріально-технічної бази; ефективність виробничих процесів; собівартість продукції та її конкурентоспроможність.
	Інноваційні	Рівень інтеграції нових технологій; використання автоматизації та цифрових платформ; здатність до адаптації в умовах швидких змін.
	Корпоративні	Корпоративна культура; прозорість фінансової звітності; рівень взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Джерело: складено авторами самостійно.

Аналіз визначень фінансової безпеки підприємства, представлених у табл. 1, свідчить про багатогранність цього поняття та широкий спектр наукових підходів до його трактування. Усі автори однакові у тому, що фінансова безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства, яка забезпечує його стабільне функціонування та розвиток в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз.

Ключовими характеристиками фінансової безпеки є стійкість до фінансових ризиків, збалансованість фінансових ресурсів, здатність до ефективного управління ними, а також забезпечення незалежності та конкурентоспроможності підприємства. Деякі автори акцентують увагу на стратегічному аспекті фінансової безпеки, вбачаючи в ній важливий інструмент для досягнення довгострокових цілей підприємства. Інший важливий акцент зроблено на динамічності фінансової безпеки, що передбачає її здатність адаптуватися до змінного економічного середовища та реагувати на потенційні загрози, що визначає актуальність застосування фінансової безпеки як інструменту стійкого розвитку підприємств.

Відтак, фінансова безпека підприємства об'єднує в собі елементи стійкості, гнучкості, ефективності управління та стратегічної спрямованості, що дозволяє забезпечувати захищеність фінансових інтересів підприємства в сучасних економічних умовах.

Фінансова безпека підприємства характеризується двома основними аспектами:

1) стійкість — це здатність підприємства забезпечувати безперервність своєї фінансово-економічної діяльності та підтримувати стабільний фінансовий стан,

незважаючи на вплив негативних зовнішніх або внутрішніх чинників;

2) гнучкість — це спроможність підприємства швидко адаптувати свої фінансові ресурси та управлінські механізми до змін у зовнішньому економічному середовищі, а також ефективно реагувати на потенційні ризики та загрози.

Фінансова безпека підприємства формується під впливом широкого спектра факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на її стан. Такі фактори можна класифікувати за різними критеріями, такими як зовнішні та внутрішні середовища, а також за характером їх впливу (табл. 2).

Зовнішні фактори, такі як економічна стабільність, політична ситуація, рівень соціальної підтримки та технологічний розвиток, відіграють ключову роль у створенні умов для функціонування підприємства. Зокрема, високий рівень конкуренції чи несприятливі умови кредитування можуть значно послабити фінансову стабільність, тоді як інноваційні технології сприяють розвитку адаптивності до змін ринку.

Внутрішні фактори, зокрема фінансові, управлінські, виробничі, інноваційні та корпоративні, акцентують увагу на ефективності внутрішніх процесів підприємства. Рівень ліквідності, професіоналізм управлінської команди та інноваційна активність визначають здатність підприємства не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й ефективно використовувати власні ресурси. Важливим є й рівень корпоративної культури, який впливає на взаємодію з ключовими стейкхолдерами.

Реалізація фінансової безпеки підприємства досягається за допомогою механізму її забезпечення, який являє собою комплекс інструментів, методів і заходів, спрямованих на захист фінансових інтересів підприємства, мінімізацію ризиків і створення сприятливих умов для його стабільного функціонування та розвитку, що включає як стратегічні, так і оперативні елементи управління, які забезпечують гнучкість і адаптивність до змінного зовнішнього середовища.

Основними складовими механізмом забезпечення фінансової безпеки є [10, с. 12]:

- система управління ризиками, що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні фінансові загрози;

- фінансове планування, яке передбачає розробку стратегій та планів розвитку з урахуванням прогнозів економічного середовища;

- забезпечення ліквідності та платоспроможності, що гарантує здатність корпорації виконувати свої фінансові зобов'язання у визначені терміни;

- контроль фінансових потоків, який спрямований на збалансування доходів і витрат та ефективне управління капіталом;

- інноваційні технології, такі як автоматизація фінансових процесів, використання Big Data та аналітичних інструментів для прогнозування та прийняття рішень.

Ключовим елементом є інтеграція цих компонентів у загальну систему корпоративного управління, що забезпечує своєчасне виявлення та реагування на загрози, що виникають, а також підтримку стійкості та конкурентоспроможності корпорації на ринку. Реалізація механізму фінансової безпеки також потребує участі кваліфікованого персоналу, чіткого розподілу функцій і відповідальності, а також регулярного моніторингу результатів.

У табл. 3 наведено порівняльну характеристику методів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Зазначені методи охоплюють різні підходи до оцінювання, починаючи від простих фінансових коефіцієнтів до складних інтегральних і аналітичних підходів. Метод фінансових коефіцієнтів є одним із найпростіших і доступних способів оцінки. Його основна перевага полягає в легкості розрахунків та використанні загальнодоступних фінансових даних, таких як ліквідність, платоспроможність чи рентабельність. Проте цей метод має обмеження, оскільки аналіз зосереджується виключно на фінансових показниках, не враховуючи зовнішні чинники чи стратегічні аспекти.

Інтегральний метод пропонує комплексну оцінку фінансової безпеки через узагальнення кількох показ-

Таблиця 3. Порівняльна характеристика методів оцінки рівня фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки

Метод оцінки	Суть методу	Переваги	Недоліки
Метод фінансових коефіцієнтів	Розрахунок ключових фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість.	Простота розрахунків, доступність даних для аналізу.	Обмежений аналіз через зосередження лише на фінансових показниках.
Інтегральний метод	Комплексне узагальнення фінансових показників у єдиний індекс для оцінки загального рівня фінансової безпеки.	Комплексність, можливість оцінити загальний стан безпеки.	Складність у виборі показників і вагових коефіцієнтів.
Метод SWOT-аналізу	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.	Допомагає визначити стратегічні напрями розвитку.	Не враховує кількісні показники, залежність від суб'єктивності.
Сценарний метод	Прогнозування впливу різних сценаріїв розвитку економічного середовища на фінансовий стан підприємства.	Моделювання різних економічних ситуацій і вибір оптимального рішення.	Трудомісткість і залежність від якості вхідних даних.
Бенчмаркінг	Порівняння фінансових показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами.	Ідентифікація слабких місць у порівнянні з конкурентами.	Не враховує внутрішні чинники, зосереджуючись на зовнішніх.
Ризик-орієнтований підхід	Ідентифікація, оцінка та управління фінансовими ризиками, що впливають на фінансову безпеку.	Фокус на управлінні ризиками, що є критично важливим у нестабільних умовах.	Потребує детального аналізу і кваліфікованих спеціалістів.
Метод аналітичної ієрархії	Ранжування різних факторів і показників за ступенем їх впливу на фінансову безпеку підприємства.	Системний підхід до оцінки складних взаємозалежних факторів.	Складність у реалізації через високі вимоги до експертного аналізу.

Джерело: складено авторами самостійно.

ників у єдиний індекс, що забезпечує детальніший аналіз загального стану фінансової безпеки, але вимагає чіткого вибору показників та вагових коефіцієнтів, що ускладнює його застосування. Разом з цим, сценарний метод дозволяє оцінити вплив різних економічних сценаріїв, що є цінним у нестабільних умовах, але потребує значних ресурсів для проведення моделювання.

SWOT-аналіз та бенчмаркінг є корисними інструментами для стратегічного планування та виявлення слабких місць. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, проте він залежить від суб'єктивності оцінок. Бенчмаркінг дає змогу порівнювати фінансові показники з конкурентами, але зосереджується переважно на зовнішніх аспектах і не враховує внутрішніх проблем [11, с. 23].

Методи, орієнтовані на ризики, такі як ризик-орієнтований підхід та метод аналітичної ієрархії, забезпечують детальний аналіз впливу різних ризиків і чинників. Вони дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі системного підходу, але вимагають високої кваліфікації персоналу та значних витрат на експертну оцінку.

Сучасний розвиток технологій значно змінив підходи до забезпечення фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки. На сьогодні, технології стали ключовим інструментом для аналізу, планування та управління фінансовими ресурсами, що дозволяє не лише підвищувати ефективність процесів, а й швидко адаптуватися до нових викликів.



Рис. 1. Інноваційні технології для забезпечення фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки

Джерело: складено авторами самостійно.

Цифровізація фінансових процесів полягає у впровадженні автоматизованих рішень, які спрощують управління фінансами, забезпечують прозорість операцій та знижують ризики. Зокрема, ERP-системи дозволяють інтегрувати всі фінансові операції підприємства в єдину платформу, забезпечуючи автоматизацію таких процесів, як бухгалтерський облік, управління витратами та планування бюджету, що сприяє зменшенню людських помилок і оперативному прийняттю рішень. Водночас, CRM-системи допомагають моніторити ризики, пов'язані з клієнтами, оцінюючи їхню платоспроможність та аналізуючи попередні фінансові взаємодії, що дозволяє підприємствам ефективніше управляти дебіторською заборгованістю та зменшувати кредитні ризики.

Big Data стають одним із найпотужніших інструментів для управління фінансовими ризиками та прийняття обґрунтованих рішень. Аналітика великих даних дозволяє обробляти великі обсяги інформації, щоб передбачити можливі ризики та загрози. Завдяки цьому підприємства можуть завчасно виявляти тенденції, які можуть вплинути на їхню фінансову стабільність. Водночас Спеціалізовані аналітичні платформи, такі як Power BI чи Tableau, дозволяють підприємствам візуалізувати дані, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення на основі точних показників [11, с. 23].

Штучний інтелект і машинне навчання революціонізують підходи до забезпечення фінансової безпеки завдяки своїй здатності аналізувати великі масиви даних і виявляти приховані закономірності. Алгоритми AI здатні автоматично аналізувати фінансові транзакції, виявляючи аномалії, які можуть вказувати на шахрайство або інші загрози, що значно підвищує швидкість реагування на потенційні проблеми. Моделі машинного навчання допомагають будувати прогнози на основі історичних даних, дозволяючи передбачати можливі кризи та розробляти стратегії їхнього запобігання.

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку фінансових операцій завдяки децентралізованому зберігання даних. Кожна транзакція, записана в блокчейн, є незмінною та доступною для перевірки всіма учасниками мережі, що мінімізує ризики шахрайства та сприяє підвищенню довіри до фінансових операцій. Смарт-контракти автоматизують виконання угод між сторонами, зменшуючи ризик людських помилок або навмисного порушення умов договорів [12, с. 188].

Разом з цим, кібербезпека є невід'ємною частиною забезпечення фінансової безпеки, оскільки підприємства стають усе більш вразливими до кібератак. Сучасні системи кібербезпеки використовують передові технології, такі як поведінковий аналіз та штучний інтелект, для виявлення підозрілої активності та запобігання загрозам. Багаторівнева аутентифікація (наприклад, використання біометричних даних) і шифрування фінансових даних забезпечують високий рівень захисту від несанкціонованого доступу.

Інноваційні технології займають провідну роль у забезпеченні фінансової стабільності та підвищенні ефективності підприємств реального сектора економіки. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити прозорість фінансових операцій.

Одним із лідерів у впровадженні інновацій є міжнародна корпорація "General Electric", яка активно використовує промисловий Інтернет речей (IIoT) для моніторингу та оптимізації виробничих процесів. Завдяки цьому корпорація може в режимі реального часу аналізувати стан обладнання, прогнозувати його знос і запобігати непередбачуваним простоям. Використання великих даних дозволяє "General Electric" ефективніше управляти ресурсами, знижуючи витрати на обслуговування та підвищуючи продуктивність.

Разом з цим, провідний виробник автомобілів у світі "Toyota", впровадив автоматизацію виробничих процесів, використовуючи робототехніку та штучний інтелект. Такі

технології оптимізували процес складання автомобілів, підвищили точність операцій та зменшили виробничі витрати. Крім того, автомобілебудівна корпорація активно використовує блокчейн-технології для прозорого управління ланцюгами постачань, що дозволяє знизити ризики порушень постачання та підвищити довіру партнерів.

Компанія "Siemens" демонструє ефективність використання цифрових двійників (Digital Twin) для моделювання виробничих процесів, що дозволяє тестувати нові підходи без втручання у реальне виробництво, що знижує ризики експериментів і забезпечує економію ресурсів. Також компанія активно впроваджує штучний інтелект для моніторингу енергоспоживання, що сприяє підвищенню енергоефективності та зниженню витрат.

В Україні також є приклади успішного впровадження інноваційних технологій у реальному секторі економіки. Так, одна з найбільших металургійних компаній України "Метінвест" завдяки інтеграції ERP-систем отримала можливість в реальному часі моніторити фінансові потоки, що значно підвищило прозорість і ефективність управління фінансами та сприяло зниженню витрат і забезпеченню фінансової стабільності навіть у складних ринкових умовах. "Оболонь" — провідний виробник напоїв в Україні використовує аналіз великих даних для прогнозування попиту в різних регіонах країни, що дозволяє оптимізувати логістику та мінімізувати витрати на зберігання. Енергетична компанія "ДТЕК" використовує сучасні цифрові рішення для оптимізації видобутку вугілля та управління енергетичними потужностями. Застосування IIoT для моніторингу стану обладнання дозволяє запобігати аварійним ситуаціям, що знижує ризики фінансових втрат. Крім того, "ДТЕК" активно впроваджує енергозберігаючі технології, що підвищує її екологічність і економічну ефективність [13, с. 153].

Відтак, впровадження інноваційних технологій у реальному секторі економіки надає безліч переваг, таких як підвищення ефективності, зменшення витрат і зміцнення фінансової безпеки підприємств. Проте такий процес стикається з низкою викликів, які стримують швидкість і масштаби інтеграції цифрових рішень. Одним із ключових викликів є значні фінансові витрати, необхідні для розробки, придбання та впровадження інноваційних технологій. Наприклад, інтеграція ERP-систем або Big Data вимагає придбання дорогого програмного забезпечення, оновлення обладнання та підготовки персоналу. Для малих і середніх підприємств, які не володіють достатніми ресурсами, це стає серйозною перешкодою. Окрім того, значна частина компаній стикається з труднощами в залученні інвестицій для покриття витрат на цифровізацію.

Водночас, реалізація інноваційних проєктів потребує висококваліфікованих фахівців, які володіють знаннями та досвідом роботи з новітніми технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн або Big Data. Однак на ринку праці, особливо в Україні, спостерігається дефіцит таких спеціалістів, що пояснюється як недостатньою кількістю освітніх програм у відповідних галузях, так і еміграцією кадрів до країн із вищими рівнями заробітної плати. Внаслідок цього компаніям доводиться витрачати значні кошти на навчання персоналу або залучення дорогих зовнішніх консультантів [14, с. 170].

На багатьох підприємствах, спостерігається консервативний підхід до управління. Керівники, які звикли до

традиційних методів роботи, нерідко опираються на впровадження нових технологій через страх перед ризиками, невизначеністю результатів і необхідністю змінювати звичні бізнес-процеси.

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підвищує вразливість підприємств до кібератак. Відсутність належного рівня захисту може призвести до витоку конфіденційних даних, фінансових втрат або навіть повного паралічу діяльності підприємства. Наприклад, атаки типу ransomware (віруси-вимагачі) можуть заблокувати доступ до важливих даних, вимагаючи викуп. Багато підприємств недооцінюють ці ризики або не мають достатніх ресурсів для інвестування у системи кібербезпеки, що стає значною загрозою для їхньої фінансової стабільності. Ще одним викликом є недостатньо розвинена правова база для регулювання цифрових технологій. В Україні, як і в багатьох інших країнах, законодавство поки що відстає від темпів розвитку таких інновацій, як блокчейн, штучний інтелект чи смарт-контракти. Відсутність чітких норм і правил створює правову невизначеність для підприємств, які хочуть використовувати ці технології, та підвищує ризики регуляторних санкцій або юридичних конфліктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансова безпека підприємств реального сектора економіки є важливим чинником забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільності економічного середовища. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства включає систему управління ризиками, фінансове планування, забезпечення ліквідності, контроль фінансових потоків та використання інноваційних технологій. Синергія цих елементів сприяє створенню умов для стійкого функціонування підприємств.

Сучасні підходи до забезпечення фінансової безпеки підприємств повинні враховувати як внутрішні фактори, такі як ефективність управління та рівень інноваційності, так і зовнішні — економічну стабільність, політичні умови та розвиток технологій. Інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси є ключовою передумовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому середовищі. Високий рівень турбулентності ринків, глобалізація та зростаючі ризики вимагають застосування інноваційних підходів до управління фінансами, зокрема впровадження інноваційних технологій. Використання інноваційних рішень супроводжується низкою викликів, включаючи високі витрати на впровадження, дефіцит кваліфікованих кадрів, консервативність управлінських підходів, зростання ризиків кіберзагроз і недостатню правову базу. Водночас, використання інноваційних технологій, таких як блокчейн, Big Data, штучний інтелект, автоматизація та кібербезпека, створює нові можливості для ефективного управління фінансами. Зокрема, такі технології дозволяють ідентифікувати ризики, прогнозувати загрози, оптимізувати фінансові потоки та підвищувати прозорість операцій.

У контексті сучасних економічних викликів важливим є не лише впровадження інноваційних технологій, а й формування цілісної стратегії їх інтеграції у бізнес-процеси підприємств. Для забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємствам необхідно

адаптуватися до змінного економічного середовища, активно інвестувати у розвиток цифрових компетенцій працівників, вдосконалювати механізми управління ризиками та сприяти підвищенню рівня кібербезпеки. Впровадження інновацій повинно базуватися на системному підході, що враховує специфіку підприємства, галузеві особливості та перспективи розвитку, забезпечуючи тим самим підвищення їхньої конкурентоспроможності та фінансової безпеки.

Література:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія. К.: Фенікс, 1999. 338 с.
2. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 232 с.
3. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 98—103.
4. Городнюк А. Г. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. Управління розвитком. 2013. № 22. С. 3—5.
5. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економічний простір. 2008. № 9. С. 140—148.
6. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал. 2008. 386 с.
7. Малик О. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємств за умов членства у СОТ. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2013. № 1. С. 18—23.
8. Макачук І., Малишко В., Яременко Л. Фінансова безпека підприємств: характеристики, складові, основні загрози та небезпеки. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 56, С. 183—193.
9. Сусіденко В. Т., Сусіденко О. В. Методи оцінки фінансової безпеки торговельного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 14 (3). С. 82—85.
10. Огренич Ю. О., Зайцев Є. А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. Економічний простір. 2024. № 189. С. 12—18.
11. Левченко О. М., Вовк М. О., Юрченко Н. І., Гаврилюк А. Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації. Агросвіт. 2024. № 4. С. 22—30.
12. Надточій І. І. Крамаренко І. С., Гришина Н. В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. Економічний простір. 2024. № 190. С. 187—191.
13. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 3. С. 152—159.
14. Онишко С. В., Чубенко В. Ю. Фінансова безпека та її особливості в умовах цифровізації економіки. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2021. № 5 (1). С. 69—77.

References:

1. Baranovs'kyj, O.I. (1999), Finansova bezpeka [Financial safety], Feniks, Kyiv, Ukraine.
2. Yermoshenko, M.M. and Horyacheva, K.S. (2010), Finansova skladovykh ekonomichnoyi bezpeky: derzhava y predpryyatye [Financial components of economic security: state and enterprise], Natsional'na akademiia upravlinnia, Kyiv, Ukraine.
3. Arefeva, O.V. and Kuzenko, T.B. (2009), "Economic bases of forming of financial constituent of economic security", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 1 (91), pp. 98—103.
4. Horodniuk, A.H. (2013), "Theoretical aspects of financial security of an enterprise", Upravlinnia rozvytkom, vol. 22, pp. 3—5.
5. Sudakova, O.I. (2008), "Strategic management of financial security of the enterprise", Ekonomichnyj prostir, vol. 9, pp. 140—148.
6. Vasylytsev, T.G. (2008), Economic Security of Ukrainian Entrepreneurship: Strategy and Mechanisms for Strengthening [Ekonomichna bezpeka pidpryemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia], Aral, Lviv, Ukraine.
7. Malyk, O.V. (2013), "Ensuring financial security of enterprises under the conditions of WTO membership", Rehional'na biznes-ekonomika ta upravlinnia, vol. 1, pp. 18—23.
8. Makarchuk, I. Malyshko, V. and Yaremenko, L. (2023), "Financial security of enterprises: characteristics, components, main threats and dangers", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 56, pp. 183—193.
9. Susidenko, V.T. and Susidenko, O.V. (2015), "Methods of assessing the financial security of a commercial enterprise", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 14 (3), pp. 82—85.
10. Ohrenych, Yu.O. and Zajtsev, Ye.A. (2024), "The state and ensuring of financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of digitalization of the economy", Ekonomichnyj prostir, vol. 189, pp. 12—18.
11. Levchenko, O.M. Vovk, M.O. Yurchenko, N.I. and Havryliuk, A.R. (2024), "Diagnostics of the financial and economic security management system of competitive enterprises in the agro-food sector in the conditions of digitalization", Ahrosvit, vol. 4, pp. 22—30.
12. Nadtochij, I.I. Kramarenko, I.S. and Hryshyna, N.V. (2024), "Cloud technologies as a tool for effective management of financial and economic security and HR technologies in the conditions of digitalization", Ekonomichnyj prostir, vol. 190, pp. 187—191.
13. Koval'chuk, A.M. (2020), "Financial and economic security of an enterprise in the context of adaptation to the challenges of the digital environment", Ekonomichnyj visnyk Dniprovskoi politekhniki, vol. 3, pp. 152—159.
14. Onyshko, S.V. and Chubenko, V.Yu. (2021), "Financial security and its features in the conditions of digitalization of the economy", Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky, vol. 5 (1), pp. 69—77.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025 р.

В. О. Ганусич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>
К. С. Ганусич,
здобувач освітнього ступеня "бакалавр", Ужгородський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2770-3055>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.173

АНАЛІЗ ESG РЕЙТИНГУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ, АКЦІЇ ЯКИХ ТОРГУЮТЬСЯ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ, З МЕТОЮ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

V. Hanusych,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at The Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
K. Hanusych,
Candidate of educational degree "bachelor", Uzhhorod National University

ANALYSIS OF ESG RATINGS OF TECHNOLOGY COMPANIES TRADED ON THE STOCK MARKET FOR INVESTMENT DECISION-MAKING

У статті досліджується роль ESG-рейтингів (екологічних, соціальних та управлінських) в оцінці практик сталого розвитку технологічних компаній, акції яких котируються на фондових ринках. Проаналізовано методології основних ESG-рейтингових агентств, зокрема S&P Global ESG, MSCI ESG Research, Sustainalytics, JUST Capital, LSEG (London Stock Exchange Group), Bloomberg, EcoVadis, висвітлено відмінності в їхніх підходах і, як наслідок, варіації в рейтингах. Дослідження виявило наявність певного зв'язку між ESG-рейтингом та показником рентабельності. Компанії з високими ESG-рейтингами, наприклад ASML Holding NV (AAA), демонструють один із найвищих Profit Margin (26.4%). Водночас компанії з нижчими ESG-рейтингами, зокрема Tesla Inc, мають середній рівень Profit Margin (13.12%). Отримані результати підкреслюють важливість ESG-рейтингів для прийняття інвестиційних рішень, оскільки вони дають уявлення про довгострокові ризики та можливості розвитку, а також стратегію компанії.

This article delves into the significance of ESG (Environmental, Social, and Governance) ratings as a crucial factor in assessing the sustainability practices and long-term viability of technology companies listed on stock markets. Recognizing the increasing relevance of ESG considerations in investment decision-making, the study provides a comparative analysis of methodologies employed by leading ESG rating agencies such as S&P Global ESG, MSCI ESG Research, Sustainalytics, JUST Capital, LSEG (London Stock Exchange Group), Bloomberg, EcoVadis. Each agency's approach to rating is scrutinized, revealing differences in criteria weighting, data sources, and evaluative frameworks, which often lead to significant disparities in ESG scores for the same companies.

The analysis focuses on a selection of prominent technology companies, examining their ESG ratings and financial performance indicators, particularly Profit Margin, to explore potential correlations. The findings suggest a weak to moderate positive correlation between higher ESG scores and improved financial metrics, indicating that companies with robust sustainability strategies may also deliver better financial outcomes. However, the results vary depending on specific industry contexts and company practices, underscoring the need for nuanced interpretations of ESG data.

The article further discusses the implications of ESG ratings for investors, emphasizing their role as a tool for evaluating long-term risks and opportunities. High ESG ratings are shown to attract increased investment due to their association with reduced operational risks, enhanced corporate reputation, and alignment with global sustainability trends. Conversely, lower ESG scores often signal areas requiring improvement, potentially deterring socially conscious investors. Companies with high ESG ratings, such as ASML Holding NV (AAA), have one of the highest Profit Margin (26.4%). At the same time, companies with lower ESG ratings, such as Tesla Inc, have an average Profit Margin (13.12%).

In conclusion, the study highlights the importance of incorporating ESG considerations into investment strategies, advocating for the use of diverse and comprehensive rating data to achieve a balanced perspective. Recommendations include integrating ESG metrics into financial analyses, prioritizing companies with strong sustainability records, and leveraging insights from multiple rating agencies to account for methodological differences. This approach aims to equip investors with a more holistic understanding of potential investment opportunities and challenges, fostering informed decision-making in the dynamic landscape of sustainable finance.

Ключові слова: технологічні компанії, esg-рейтинг, інвестиційні рішення, сталий розвиток, фінансові показники.

Key words: technology companies, ESG rating, investment decisions sustainable development financial indicators.

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

Сучасний світ фінансів зазнає значних трансформацій у зв'язку з усвідомленням суспільною важливості сталого розвитку людства на всіх рівнях: глобальному, регіональному та на рівні окремих компаній. Зміни клімату, зростання соціальних вимог до бізнесу та необхідність підвищення якості управлінських рішень зумовлюють появу нових стандартів оцінювання діяльності компаній. Оцінка ESG (екологічних, соціальних та управлінських) факторів стає основою для сучасних інвестиційних рішень. ESG-рейтинги створюють базу для аналізу ризиків, що дозволяє інвесторам зрозуміти довгострокові перспективи та можливість сталого розвитку компанії. Стандарти ESG здатні продемонструвати як діяльність компанії впливає на її цінність та сприйняття інвесторами. В світлі цих трендів постає проблема оцінювання та аналізу ESG-рейтингів у контексті прийняття інвестиційних рішень, особливо щодо технологічних секторів. Детальний аналіз та розуміння ролі ESG-показників дозволять інвесторам приймати виважені та обгрунтовані стратегічні інвестиційні рішення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях вітчизняних вчених активно обговорюється тема відповідності компаній цілям сталого розвитку та визначення їх ESG-рейтингу. Зміст ESG-аналізу та відповідність показників діяльності компаній критеріям оцінювання та рівня ризикованості вивчали Лагодієнко О. [1, 11, 12], Руденко С., Лагодієнко Н. [1], Бондаренко, Л., Скоропад, І. [2], Кіржецький М., Кіржецька Ю. [4].

Питання важливості формування звітності із сталого розвитку або ESG-звітності піднімаються у працях Корчагіної Л.Ф. [6]. Застосування ESG-підходу у процесі інвестування та обгрунтування стратегічних інвестиційних рішень розкривали у своїх працях: Камінський А.Б., Негрей М.В., Федчун А. [3], Леус Д. В. [5], Матос П. [7], Воронько-Невідніча Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. [8], Макаренко І.О. [10].

Важливість дотримання ESG-принципів задля розвитку нашої держави та створення конкурентного середовища відображено у працях Коновальченко А. [9] та Лівовско Т. [13], Пшик Б.І. [14], Яцишина К., Яцишин Т. [15].

Незважаючи на ґрунтовне дослідження принципів ESG-аналізу недостатньо вивченими лишаються методи визначення ступеня ризикованості, так званого ESG-рейтингу, окремими рейтинговими агентствами. Методика оцінки суттєво впливає на інвестиційну привабливість компаній на ринку, особливо у сферах з високою волатильністю, таких як технологічний сектор.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз методології розрахунку ESG-рейтингів та оцінка їх впливу на прийняття інвестиційних рішень у технологічних компаніях.

Основними завданнями дослідження є:

- вивчення методики оцінювання ESG-рейтингів окремими агентствами, а саме S&P Global ESG, MSCI ESG Research, Sustainalytics, JUST Capital, LSEG (London Stock Exchange Group), Bloomberg, EcoVadis;
- порівняння підходів до оцінювання ступеня ризикованості на основі ESG-аналізу ТОП 10 технологічних компаній за капіталізацією на фондовому ринку: Tesla Inc, Apple Inc, Accenture plc, Adobe Inc, ASML Holding NV, Broadcom Inc, Salesforce Inc, Cisco Systems Inc, Microsoft Corporation, ServiceNow Inc.
- оцінка значущості екологічних, соціальних та управлінських факторів у формуванні інвестиційної привабливості компаній.
- аналіз взаємозв'язку між високими ESG-рейтинговими оцінками та фінансовими показниками діяльності компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах для прийняття інвестиційних рішень доцільно проводити аналіз не тільки фінансових показників, а й показників які відображають сталий розвиток компанії. Для цього інвестори застосовують ESG-рейтинги та корпоративні звіти про сталий розвиток. Зміст ESG-аналізу, який включає екологічні (E), соціальні (S) і управлінські (G) чинники, розкривався автором у попередніх дослідженнях [16].

Основними постачальниками ESG-рейтингів є S&P Global ESG, MSCI ESG Research, Sustainalytics, JUST Capital, LSEG (London Stock Exchange Group), Bloomberg, EcoVadis. Ці агентства регулярно публікують актуальну інформацію для інвесторів, переважно інформація є безкоштовною. На деяких ресурсах із ESG-рейтингами можна ознайомитися після попередньої авторизації.

При прийнятті управлінських рішень важливо розуміти, що необхідно вивчати не тільки ESG-рейтинги компаній, які розглядаються як потенційні об'єкти інвестування, а й оцінку ступеня ризикованості країн. Для цього застосовують інтерактивні карти, як наприклад Risk watch initiative [17]. На цьому ресурсі індекс ESG об'єднує результати трьох субіндексів, які відповідно називаються "Навколишнє середовище", "Права людини" та "Охорона здоров'я та безпека". Оцінки країн представлені за шкалою від 0 до 100, де 0 відповідає найнижчому ризику, а 100 — найвищому. Карта також поділяє країни на 5 рівнів ризику — від дуже низького (найсвітліший відтінок) до дуже високого (найтемніший від-

тінок). Україна з індексом 77 відповідає середньому ступеню ризикованості.

Основними рейтинговими агентствами, які є постачальниками ESG-рейтингів окремих компаній є:

1. S&P Global ESG [18].

Фокус аналізу S&P Global ESG зосереджений на тому, як компанії справляються з такими питаннями, як зміна клімату, соціальна відповідальність та етичне управління. Процес дослідження оцінки корпоративної сталості CSA (Corporate Sustainability Assessment) є основою для ESG рейтингів і надає компаніям та фінансовим установам можливість зрозуміти як можливості, так і виклики через детальну та прозору інформацію про сталий розвиток компанії.

Методи оцінки рейтингів ESG, задекларовані S&P Global, включають оцінку результатів компанії в управлінні матеріальними ризиками, можливостями та впливами, що стосуються екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Оцінка базується на поєднанні розкритої компанією інформації, аналізу медіа та зацікавлених сторін, моделюванні та глибокій взаємодії з компанією через процес оцінки корпоративної сталості S&P Global (CSA). Оцінка корпоративної сталості включає 62 галузевих анкети. На сайті розміщені приклади галузевих анкет для банків, фармацевтичних компаній, металургійної та гірничодобувної галузей. Компанії, запрошені до участі в CSA, можуть отримати доступ до найновішої галузевої анкети через портал CSA.

Рейтинги ESG від S&P Global оцінюються за шкалою від 0 до 100, де 100 — це максимальний бал. Бали нараховуються на рівні окремих питань в залежності оцінки до 1 000 базових даних відповідно до заздалегідь визначених критеріїв оцінювання, які враховують доступність, якість, актуальність та результати компанії за питаннями сталого розвитку.

2. MSCI ESG Research [19].

MSCI ESG Research — провідний постачальник оцінок і досліджень в галузі екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів, який надає оцінки на основі критеріїв охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Їх оцінка представлена у формі таблиця оцінок, який показує, наскільки добре компанії піклуються про навколишнє середовище, ставляться до своїх працівників і ведуть відповідальний бізнес. Завдяки MSCI ESG Research інвестори можуть обирати компанії, що відповідають їх цінностям і сприяють позитивним змінам у суспільстві.

На початку цього року MSCI ESG оновила свою методологію оцінки, що призвело до пониження рейтингу ESG для тисяч біржових фондів (ETFs), причому сотні з них можуть бути позбавлені своїх оцінок повністю.

Методика дослідження MSCI ESG Research визначає ESG-ризик та можливості як екологічні, соціальні або управлінські питання, які можуть призвести до фінансових втрат або вигод для компанії. Оцінки MSCI ESG є порівняльними в межах галузі і визначаються на рівні окремої компанії. Кожна оцінка враховує вплив компанії на потенційно суттєві ESG-ризик, якість систем управління та структури корпоративного управління, здатність задовольняти попит на ринку щодо продуктів та послуг, які мають позитивний екологічний або соціальний внесок.

Шкала оцінок MSCI ESG:

AAA — Компанії з оцінкою AAA мають найвищу оцінку ESG, присвоєну MSCI ESG Research. Порівняно з глобальними галузевими конкурентами, вони застосовують найсильніші управлінські підходи для управління своїми ESG-ризиками та часто займаються продуктами або послугами, які надають екологічні чи соціальні рішення для споживачів. Компанії з оцінкою AAA повинні відповідати високому рівню якості корпоративного управління і не можуть бути замішані у скандалах чи судових справах.

AA — Компанії з оцінкою AA застосовують потужні управлінські підходи щодо ESG-ризиків та можливостей у порівнянні з глобальними галузевими конкурентами.

A — Компанії з оцінкою A застосовують сильні управлінські заходи щодо своїх ESG-ризиків та можливостей у порівнянні з глобальними галузевими конкурентами.

BBB — Компанії з оцінкою BBB мають помірковані управлінські підходи щодо своїх ESG-ризиків та можливостей у порівнянні з глобальними галузевими конкурентами.

BB — Компанії з оцінкою BB мають слабкі управлінські підходи щодо ESG-ризиків та можливостей у порівнянні з глобальними галузевими конкурентами.

B — Компанії з оцінкою B мають погані управлінські підходи щодо ESG-ризиків та можливостей у порівнянні з глобальними галузевими конкурентами.

CCC — Компанії з оцінкою CCC мають найнижчу оцінку ESG, присвоєну MSCI ESG Research. Порівняно з глобальними галузевими конкурентами, вони мають дуже слабкі управлінські підходи щодо ESG-ризиків та можливостей. Компанії з оцінкою CCC, як правило, залучені до скандалів чи суперечок в екологічній сфері чи у сфері корпоративного управління.

3. Sustainalytics [20].

Sustainalytics, підрозділ американської фінансової компанії Morningstar, є ще одним відомим постачальником оцінок ESG. Він допомагає інвесторам оцінити, як компанії виконують вимоги щодо факторів ESG. Завдяки їх інструменту порівняння, можна порівняти свою компанію з трьома конкурентами в межах однієї галузі та отримати початкове уявлення про можливі прогалини у порівнянні з ними.

У квітні 2023 року Sustainalytics представила свої нормативи переходу на низький рівень вуглецевих викидів. Новий інструмент, розроблений для допомоги інвесторам у оцінці поточної відповідності компанії науково обґрунтованому шляху до досягнення нульових викидів. Ця оцінка має на меті обмежити глобальне потепління до 1,5 °C, пропонуючи об'єктивний і орієнтований на майбутнє підхід до оцінки зобов'язань компанії щодо переходу на низьковуглецеву економіку.

Методи оцінки ESG-ризиків від Morningstar Sustainalytics дозволяють виміряти ступінь ризику для економічної вартості компанії, який виникає через фактори ESG. При цьому оцінюють величину нереалізованих ESG-ризиків компанії. Для кожної компанії нереалізований ризик вимірюється шляхом оцінки набору суттєвих ESG-питань, з точки зору їх впливу на діяльність

компанії та управління ними. Сума нереалізованих ризиків по кожному питанню дає єдину оцінку, яка відображає загальний ESG-ризик компанії.

Оцінка ESG-ризиків компанії присвоюється по одній з п'яти категорій:

Незначний ризик (загальна оцінка нереалізованого ризику між 0 та 9,99 балів): ESG фактори вважаються такими, що не мають значного впливу на вартість підприємства.

Низький ризик (загальна оцінка нереалізованого ризику між 10 та 19,99 балів): ESG фактори вважаються такими, що спричиняють низький ризик для вартості підприємства.

Середній ризик (загальна оцінка нереалізованого ризику між 20 та 29,99 балів): ESG фактори вважаються такими, що спричиняють середній ризик для вартості підприємства.

Високий ризик (загальна оцінка нереалізованого ризику між 30 та 39,99 балів): ESG фактори вважаються такими, що спричиняють високий ризик для вартості підприємства.

Серйозний ризик (загальна оцінка нереалізованого ризику 40 балів і більше): ESG фактори вважаються такими, що спричиняють серйозний ризик для вартості підприємства.

4. JUST Capital [21].

JUST Capital — це некомерційна організація, яка зосереджується на соціальній та екологічній відповідальності. Вона оцінює та ранжує компанії за такими факторами, як ставлення до працівників, взаємодія з громадою та екологічний вплив.

Методологія JUST 100 оцінює компанії, що входять до індексу Russell 1000, за 20 важливими питаннями, 5 групами зацікавлених сторін та 245 конкретними показниками даних.

Згідно з JUST Capital, компанії, які потрапляють до списку JUST 100, зазвичай створюють більше робочих місць, виплачують вищі зарплати, пропонують більше можливостей для кар'єрного росту та пільг для працівників, зменшують викиди вуглекислого газу, а також мають вищі прибутки та рентабельність інвестицій порівняно з іншими компаніями в індексі Russell 1000. У січні 2023 року було оголошено рейтинги, і Bank of America Corporation, Nvidia та Microsoft зайняли перші місця у списку.

Для складання щорічного рейтингу Найстійкіших компаній Америки методологія JUST Capital слідує чотирьохетапному процесу:

Дослідження опитувань: JUST Capital проводить як якісні фокус-групи, так і кількісні опитування представницької вибірки американської публіки, щоб зрозуміти, які питання відображають справедливую корпоративну поведінку, як ці питання мають бути визначені та їх відносну важливість (або вагу).

Оцінка компаній: Використовуючи свій досвід для інтерпретації громадської думки та визначення ефективних заходів корпоративних найкращих практик, JUST Capital визначає та збирає конкретні дані, що оцінюють, як компанії з рейтинг-сукупності (за індексом Russell 1000) справляються з цими питаннями.

Перевірка даних компанії: Компанії отримують можливість перевірити зібрані дані та подати пропозиції

щодо їх коригування. Щоб підтримати свої пропозиції, компанії повинні надати відкриті джерела інформації.

Рейтинг: JUST Capital розробляє модель рейтингу, яка використовує результати опитувань і оцінки компаній для виставлення балів та ранжування компаній у сукупності. Таким чином генерується загальний рейтинг усіх компаній у сукупності, а також галузеві рейтинги для порівняння ефективності компаній з їхніми конкурентами по індустрії.

5. LSEG [22].

LSEG (Refinitiv) — це міжнародний постачальник фінансових показників і технологій для аналітики, що надає доступ до фінансових даних, інструментів для оцінки ризиків, а також інноваційних платформ для торгівлі та управління активами. LSEG (London Stock Exchange Group) придбала Refinitiv, компанію, що спеціалізується на фінансових ринках, у 2020 році. Це дозволило об'єднати потужності LSEG з передовими технологіями Refinitiv для надання клієнтам доступу до більш ніж 50 мільйонів даних про компанії, фінансові ринки та економічні показники, включаючи інформацію про ESG.

У контексті ESG-оцінок LSEG (Refinitiv) пропонує різноманітні інструменти, які допомагають оцінити стійкість і корпоративну соціальну відповідальність компаній.

В основі методології лежать унікальні вагові коефіцієнти ESG (істотність). Оскільки важливість факторів ESG відрізняється залежно від галузей, LSEG (Refinitiv) відобразили істотність кожного показника для кожної галузі за шкалою від 1 до 10.

Стимулювання прозорості розкриття інформації компанією є основою методології. З урахуванням вагових коефіцієнтів, нерозкриття "неважливих" даних не сильно впливає на оцінку компанії, в той час як відсутність звітності по "дуже важливих" показниках негативно впливатиме на оцінку.

Методологія оцінки також намагається вирішити проблему упередженості за ринковою капіталізацією великих компаній шляхом введення вагової оцінки "тяжкості компанії", яка дозволяє коригувати оцінку залежно від розміру компанії. З такою ж метою введено індустріальні та країнові бенчмарки для полегшення порівняльного аналізу в межах груп однорідних компаній.

Застосовується методологія оцінки за процентом для усунення прихованих додаткових обчислень. Ця методологія дозволяє LSEG виробляти оцінку від 0 до 100, а також легко зрозумілі літерні оцінки.

6. Bloomberg ESG Disclosures Scores [23].

Bloomberg — це одна з провідних міжнародних компаній, що спеціалізується на наданні фінансової інформації, даних, аналітики та новин. Bloomberg забезпечує свою клієнтську базу, яка складається з інвесторів, аналітиків, корпорацій та урядів, різноманітними інструментами для оцінки фінансових ринків і компаній.

Основна платформа компанії — Bloomberg Terminal — є одним з найбільш відомих і потужних інструментів для фінансової аналітики, торгових операцій та збору даних в реальному часі. За допомогою цієї платформи клієнти можуть отримувати фінансові звіти, новини, дані про ціни активів, а також використовувати інструменти для побудови фінансових моделей.

Важливим напрямом роботи Bloomberg є також Sustainable Finance. Компанія активно розвиває послуги, що допомагають інвесторам оцінювати і управляти ризиками та можливостями у сфері сталого розвитку. Вони використовують власну методологію для оцінки ESG-факторів, що допомагає клієнтам приймати обґрунтовані рішення з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компаній.

Bloomberg активно працює над вдосконаленням своєї екосистеми для збору, аналізу та поширення даних, зокрема у сфері сталого розвитку, надаючи інвесторам доступ до інформації про ESG рейтинги компаній по всьому світу.

Основні характеристики ESG Disclosure Score від Bloomberg:

- мета: ESG Disclosure Score допомагає інвесторам зрозуміти рівень деталізації та прозорості у звітності компанії щодо екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів. Цей показник надає уявлення про те, наскільки якісно компанія розкриває свої ESG-ризики, можливості та практики. Оцінка не вимірює безпосередню ефективність ESG-практик компанії, а зосереджується лише на якості та повноті розкритих даних;

- методологія оцінки: розрахунок базується на кількості ESG-даних, які компанія розкриває публічно. Охоплюється понад 120 різних показників у категоріях: екологічні, соціальні та управлінські фактори. До оцінюваних показників входять: викиди парникових газів, споживання енергії, управління відходами, різноманітність персоналу, права людини, винагорода керівників, структура правління тощо;

- оцінки варіюються від 0 до 100: 0 — мінімальна прозорість. 100 — максимально детальна і відкрита звітність;

- категорії факторів ESG: екологічні (E) (враховуються такі аспекти, як вплив на довкілля, вуглецевий слід, управління ресурсами, екологічні ризики та кліматичні виклики); соціальні (S) (аналізуються питання трудових практик, різноманітності персоналу, взаємовідносин із громадою, безпека продуктів та соціальна відповідальність); управлінські (G) (оцінюється прозорість корпоративного управління, структура правління, винагорода керівників, дотримання бізнес-етики та антикорупційні заходи);

- джерела даних: Bloomberg збирає ESG-дані з публічно доступних джерел, зокрема: звітів про сталий розвиток, річних звітів, нормативних документів, офіційних веб-сайтів компаній та прямих звітів самих компаній;

- сфери застосування. Інвестори: використовують цей показник для оцінки прозорості ESG-звітності компаній, аналізу ризиків і можливостей. Компанії: можуть використовувати оцінку як еталон для вдосконалення своєї звітності, відповідності очікуванням інвесторів та демонстрації сталості. Дослідники: використовують для порівняння компаній у межах однієї галузі, оцінки тенденцій у звітності та виявлення найкращих практик сталого розвитку.

- обмеження: ESG Disclosure Score не вимірює фактичний вплив ESG-практик компанії на результати її діяльності та навколишнє середовище. Високий бал у рейтингу не означає, що компанія має сильні ESG-практики; він лише свідчить про якісне та повне звітування.

7. EcoVadis [24].

EcoVadis — це рейтингове агентство, яке оцінює, як добре компанії виконують вимоги сталого розвитку. На відміну від більшості інших агентств у цій сфері, рейтинги EcoVadis переважно призначені для партнерів по ланцюгу постачання, щоб зрозуміти, як компанії працюють у сфері сталого розвитку та які ризики вони несуть.

У 2022 році EcoVadis випустила 40 000 карток оцінок, з яких майже половина належала новим компаніям, що приєдналися. Станом на сьогодні EcoVadis оцінило в цілому 107 000 компаній, що разом працевлаштовують понад 90 мільйонів працівників по всьому світу. Залежно від порівняльного рейтингу серед галузевих конкурентів, EcoVadis надає визнання через різні рівні досягнень, включаючи платинові, золоті, срібні або бронзові медалі.

Методика оцінки передбачає переваги впровадження сталих закупівель, зменшення ризику порушень у ланцюгу постачання, захист бренду та репутації компанії, зниження витрат завдяки співпраці (наприклад, зменшення споживання енергії), полегшення доступу до капіталу, підвищення вартості компанії (наприклад, інтеграція ESG-факторів у процес ухвалення інвестиційних рішень) та отримання конкурентної переваги на ринку, коли споживачі вимагають "зеленого" та відповідального ланцюга постачання.

Рішення EcoVadis надає онлайн-інструменти для співпраці між компаніями, які дозволяють керівникам відділів закупівель отримувати доступ до зручних та динамічних карток оцінки та моніторити сталу діяльність своїх партнерів по бізнесу, а також відслідковувати їхні дії щодо вдосконалення показників.

Оцінка дозволяє компаніям порівнювати свої результати з результатами конкурентів у галузі, а також допомагає оцінити загальну сталу діяльність компанії в абсолютних показниках: 0 — незадовільно — не виявлено елементів сталого постачання; 25 — частково — не всі основні критерії активовані або недостатньо розкриті; 50 — добре — основні активовані критерії покриті сталими практиками; 75 — розвинуто — особливо розвинуті практики за всіма активованими критеріями; 100 — чудово — всеосяжні та інноваційні практики. Оцінки відсутні у вільному доступі.

За даними вищеописаних рейтингових агентств було проаналізовано десять найбільших по капіталізації американських компаній технологічного сектору: Tesla Inc, Apple Inc, Accenture plc, Adobe Inc, ASML Holding NV, Broadcom Inc, Salesforce Inc, Cisco Systems Inc, Microsoft Corporation, ServiceNow Inc (Табл. 1). У таблицю також додано показник Profit Margin для відслідковування взаємозв'язку між ESG-рейтингом та рентабельності діяльності.

Таблиця 1. ESG-рейтинг компаній технологічного сектору у 2024 році

Компанії	S&P Global ESG	MSCI ESG Research	Sustainalytics	JUST Capital	LSEG	Bloomberg	Profit Margin
Tesla Inc	37	BBB	24.7	697 th of 937	72	52	13.12%
Apple Inc	46	BBB	16.8	17 th of 937	72	64	23.97%
Accenture plc	54	AA	11.9	3 th of 937	81	64	11.19%
Adobe Inc	57	AAA	14.1	34 th of 937	77	63	25.59%
ASML Holding NV	70	AAA	9.2	-	75	-	26.40%
Broadcom Inc	36	A	19.2	269 th of 937	53	-	10.88%
Salesforce Inc	61	AA	15.0	23 th of 937	60	54	15.44%
Cisco Systems Inc	67	AA	12.9	118 th of 937	66	55	17.73%
Microsoft Corporation	56	AA	14.2	42 th of 937	78	69	35.61%
ServiceNow Inc	57	AAA	15.0	37 th of 937	79	75	12.77%

Джерело: сформовано авторами на основі ESG-рейтингу компаній наведених у таблиці агенств [18; 19; 20; 21; 22; 23].

Серед аналізованих компаній ASML Holding NV та Adobe Inc отримали найвищі ESG-рейтинг AAA від MSCI ESG Research. Ці компанії мають сильні управлінські підходи до ESG-ризиків і пропонують продукти, що роблять позитивний внесок у сталий розвиток. Найгірший ESG-рейтинг (BBB) мають Tesla Inc і Apple Inc, що свідчить про слабші управлінські заходи щодо ESG-ризиків у порівнянні з конкурентами.

Рейтинги різних агентств мають певні розбіжності, хоча загальна тенденція є узгодженою. Наприклад, Microsoft Corporation має оцінку AA від MSCI ESG, але 78 балів від S&P Global ESG, що свідчить про високий рівень ESG-управління за обома джерелами. У випадку Tesla Inc, розбіжності є більш значимими: BBB від MSCI ESG, але лише 37 балів за S&P Global ESG, що може вказувати на різні критерії оцінювання та вагові коефіцієнти агентств.

Аналіз показує слабкий, але позитивний зв'язок між рівнем ESG-рейтингів і показником Profit Margin. Компанії з високими ESG-рейтингами, наприклад ASML Holding NV (AAA), демонструють один із найвищих Profit Margin (26.4%). Водночас компанії з нижчими ESG-рейтингами, наприклад Tesla Inc (BBB), мають середній рівень Profit Margin (13.12%). В середньому, вищі ESG-рейтинги супроводжуються кращими фінансовими показниками, але існують винятки, зумовлені специфікою галузей та бізнес-моделей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Основним висновком дослідження є те, що рейтингові агентства застосовують абсолютно не однорідні. власні підходи до оцінювання ESG-факторів, що впливає на результати. Зокрема, MSCI ESG Research зосереджується на порівнянні компаній всередині однієї галузі, використовуючи шкалу від CCC до AAA, S&P Global ESG використовує детальну анкету, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти, Sustainalytics оцінює компанії за ступенем ризику, пов'язаного з ESG-факторами, поділяючи їх на п'ять категорій ризику (незначний, низький, середній, високий, серйозний). Ці розбіжності в методиках призводять до певних варіацій у результатах. Наприклад, компанія, яка

отримала рейтинг AAA від MSCI ESG, може мати значно нижчу оцінку в системі S&P Global ESG. Різниця пояснюється вагою, яка надається конкретним аспектам ESG, та джерелами даних.

Серед аналізованих технологічних компаній найвищі рейтинги (AAA) отримали ASML Holding NV та Adobe Inc, що свідчить про сильне управління ризиками та внесок у сталий розвиток. Окремі компанії, такі як Tesla Inc та Apple Inc, мають нижчі рейтинги BBB, що вказує на потребу вдосконалення їхніх ESG-стратегій. Загальний тренд показує, що компанії з вищими ESG-рейтингами, як правило, забезпечують більшу прозорість і краще адаптуються до викликів, пов'язаних із сталим розвитком. Це підвищує їхню інвестиційну привабливість, особливо серед інституційних інвесторів, які все більше зосереджуються на сталому фінансуванні.

ESG-рейтинг стає ключовим фактором у процесі прийняття інвестиційних рішень. Інвестори використовують ці рейтинги для оцінки довгострокових ризиків, пов'язаних з екологічними чи соціальними аспектами діяльності компаній, підтримки компаній, які демонструють відповідальність у відношенні до довкілля, працівників і суспільства.

Компанії з високими ESG-рейтингами, як правило, приваблюють більше інвестицій через зниження ризиків та позитивну репутацію. Проте аналіз також показує, що існує потреба у врахуванні оцінок кількох агентств для отримання об'єктивної картини. Інвестори, які ігнорують ESG-фактори, ризикують втратити перспективні можливості та зіткнутися з неочікуваними ризиками.

Високий ESG-рейтинг є показником не лише стійкого розвитку, але й потенційного фінансового успіху, хоча він не завжди гарантує максимальний фінансовий результат. Для інвесторів важливо враховувати оцінки кількох рейтингових агентств і комплексно аналізувати фінансові показники у поєднанні з ESG-практиками.

Література:

1. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*, 2024 (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
2. Бондаренко, Л., Скоропад, І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, 2024 (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>
3. Камінський А.Б., Негрей М.В., Федчун А. Ефект ESG-score в оцінці ризику прямих та портфельних інвестицій: докази з ринків ЦСЄ. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. № 15. С. 38—44.
4. Кіржецький М., Кіржецька Ю. Актуальні аспекти сталого бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2022. Випуск 6. С. 32—40.
5. Леус Д. В. Врахування ESG-критеріїв при здійсненні портфельного інвестування у сталий розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 2. С. 72—75.
6. Корчагіна Л.Ф. Розвиток теоретико-методичних підходів до організації процесу створення ESG-звітності

на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Економічна"*. 2023. Вип. 105. С. 57—66.

7. Матос П. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі: Критичний огляд досліджень; пер. з англ. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 88 с.

8. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементация ESG принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 3. С. 171—176.

9. Коновальченко А. Як інноваційні підходи до ESG допомагають відновленню України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/>

10. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86—93.

11. Лагодієнко О.В. Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи та реалізація. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 39—44.

12. Лагодієнко О.В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 83. С. 65—69.

13. Лівовшко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 158—164.

14. Пшик Б.І. Деякі аспекти моніторингу ESG-активності підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 12—20.

15. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 24. С. 9—13.

16. Ганусич В. Аналіз ESG рейтингу компанії. *Acta Academia Beregsasiensis. Economics*. Берегове, 2022. Випуск 2. С. 257—265.

17. Risk watch initiative, URL: <https://risk-indexes.com/esg-index/>

18. S&P Global ESG, URL: <https://www.spglobal.com/esg/solutions/esg-scores-data>

19. MSCI ESG Research, URL: <https://www.msci.com/sustainable-investing/esg-ratings>

20. Sustainalytics, URL: <https://www.sustainalytics.com/>

21. JUST Capital, URL: <https://justcapital.com/rankings/>

22. LSEG (London Stock Exchange Group), URL: <https://www.lseg.com/en>

23. Bloomberg ESG Disclosures Scores URL: <https://www.esg-advising.com/insights/bloombergs-esg-disclosure-score>

24. EcoVadis, URL: <https://ecovadis.com/>

References:

1. Lahodiienko, O., Rudenko, S. and Lahodiienko, N. (2024), "Assessment of companies' compliance with ESG criteria: key challenges.", *Ekononika ta suspilstvo*, vol. 66.

2. Bondarenko, L. and Skoropad, I. (2024), "Current trends in ESG activities of companies in Ukraine and the world", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66.
3. Kaminskyi, A.B., Nehrei, M.V. and Fedchun, A. (2022), "The effect of ESG scores in direct and portfolio investment risk assessment: evidence from CEE markets", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm.*, vol. 15, pp. 38—44.
4. Kirzhetskyi, M. and Kirzhetska, Yu. (2022), "Relevant aspects of sustainable business according to ESG standards in Ukraine", *Visnyi Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Serii "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 6, pp. 32—40.
5. Leus, D. V. (2014), "Consideration of ESG criteria when making portfolio investments in sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 72—75.
6. Korchahina, L.F. (2023), "Development of theoretical and methodological approaches to organising the process of creating ESG reporting at enterprises.", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii "Ekonomichna"*, vol. 105, pp. 57—66.
7. Matos, P. (2020), *ESG-pryntsyipy ta vidpovidalne instytutsiine investuvannia u sviti: Krytychnyi ohliad doslidzhen; per. z anhli [ESG principles and responsible institutional investing in the world: A critical review of research]*, Vydavnytstvo Lvivskoi politehniki, Lviv, Ukraine.
8. Voronko-Nevidnycha, T.V., Sobchyshyn, V.M., Nosenko, V.O., Khrypko, A.A. and Katrych, D.A. (2023), "Implementation of ESG principles in the functioning of agri-food enterprises in the context of ensuring capitalisation strategy", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 3, pp. 171—176.
9. Konovalchenko, A. (2024), "How innovative ESG approaches are helping Ukraine's recovery", *Ekonomichna pravda.*, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/> (Accessed 06 Jan 2025)
10. Makarenko, I.O. (2023), "Incorporating ESG criteria into the activities of companies in the context of their investment screening", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia.*, vol. 2 (104), pp. 86—93.
11. Lahodiienko, O.V. (2022), "Application of ESG principles in the work of enterprises: prospects and implementation", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 77, pp. 39—44.
12. Lahodiienko, O.V. (2023), "Issues of integrating the ESG concept into the marketing activities of enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 83, pp. 65—69.
13. Livoshko, T. (2022), "ESG monitoring and its impact on the competitiveness of business entities", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 158—164.
14. Pshyk, B.I. (2024), "Some aspects of monitoring the ESG activity of enterprises", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 12—20.
15. Yatsyshyna, K. and Yatsyshyn, T. (2024), "Assessing the readiness of Ukrainian enterprises to take into account ESG factors when planning business strategies", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 24, pp. 9—13.

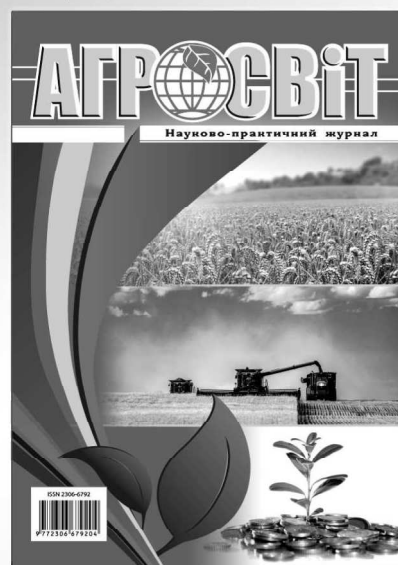
16. Hanusych, V. (2022), "Analysis of the company's ESG rating", *Acta Academia Beregsasiensis. Economics*, vol. 2, pp. 257—265.
17. Risk watch initiative (2024), available at: <https://risk-indexes.com/esg-index/> (Accessed 06 Jan 2025).
18. S&P Global ESG (2024), available at: <https://www.spglobal.com/esg/solutions/esg-scores-data> (Accessed 06 Jan 2025).
19. MSCI ESG Research (2024), available at: <https://www.msci.com/sustainable-investing/esg-ratings> (Accessed 06 Jan 2025).
20. Sustainalytics (2024), available at: <https://www.sustainalytics.com/> (Accessed 06 Jan 2025).
21. JUST Capital (2024), available at: <https://just-capital.com/rankings/> (Accessed 06 Jan 2025).
22. LSEG (London Stock Exchange Group) (2024), available at: <https://www.lseg.com/en> (Accessed 06 Jan 2025).
23. Bloomberg ESG Disclosures Scores (2024), available at: <https://www.esg-advising.com/insights/bloombergs-esg-disclosure-score> (Accessed 06 Jan 2025).
24. EcoVadis (2024), available at: <https://ecovadis.com/> (Accessed 06 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2025 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

Є. Ю. Іоніцой,
аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5205-1286>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.181

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

E. Ionitsoy,
Postgraduate Student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Актуальність питання забезпечення їх конкурентоспроможності підвищується в результаті інтеграції України в міжнародний економічний простір. Вирішення даного питання є можливим не тільки на підставі вивчення світового досвіду, але і з усвідомленням українськими підприємствами менеджменту та маркетингу як філософій бізнесу. Усе це визначає необхідність дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємств.

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації теоретичних засад конкурентоспроможності підприємств. У процесі реалізації поставленої мети визначено та вирішено такі питання: узагальнено теоретичні положення щодо сутності конкурентоспроможності підприємства; визначено фактори та складники формування конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було використано такі загальнонаукові методи дослідження, як абстрактно-логічний (у процесі пізнання сутності, визначення особливостей конкуренції та формування конкурентоспроможності підприємств) та аналіз і синтез (для обґрунтування типів, складових конкурентоспроможності підприємств, їх детермінант та функціональних взаємозв'язків).

У статті в результаті аналізу та систематизації наукових досліджень було уточнено визначення "конкурентоспроможність підприємства" — це порівняльна характеристика, котра відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх ресурсів з аналогічними показниками конкурентів. Вона постає як сукупність взаємозалежних елементів, що спрямовані на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання розвитку діючих і формування нових конкурентних переваг.

Встановлено, що між поняттями конкурентоспроможності на різних рівнях (товару, підприємства, галузі, країни) існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоспроможність країни та галузі залежить від здатності конкретних товаровиробників випускати конкурентоспроможну продукцію. Водночас випуск конкурентоспроможної продукції повинен здійснюватися в умовах, створених для товаровиробників у галузі та в країні в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність об'єктів кожного рівня є фактором конкурентоспроможності об'єктів усіх вищих рівнів. При цьому, об'єкти вищого рівня створюють умови для забезпечення конкурентоспроможності об'єктів нижнього рівня.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність продукції, потенціал суб'єкта господарювання та його ринкова активність взаємопов'язані і взаємодіючі об'єкти управління, що за принципом емерджентності сприяє можливості його діяльності на ринку. Управління кожною складовою належить до певного рівня управління конкурентоспроможністю. На оперативному рівні здійснюється управління конкурентоспроможністю продукції, тактичному — факторами розвитку потенціалу, стратегічному (довгостроковому) — дієвими та перспективними видами діяльності.

The urgency of ensuring their competitiveness is increasing as a result of Ukraine's integration into the international economic space. The solution to this issue is possible not only on the basis of studying the world experience, but also with the realization by Ukrainian enterprises of management and marketing as business philosophies. All this determines the need to study the process of managing the competitiveness of enterprises.

The purpose of the article is to generalize and systematize the theoretical foundations of enterprise competitiveness. In the process of realizing this goal, the following issues are identified and resolved: theoretical provisions on the essence of enterprise competitiveness are generalized; factors and components of competitiveness formation are identified.

To achieve this goal, the author used such general scientific research methods as abstract and logical (in the process of cognition of the essence, determination of the features of competition and formation of competitiveness of enterprises) and analysis and synthesis (to substantiate the types, components of competitiveness of enterprises, their determinants and functional interrelations).

In the article, as a result of the analysis and systematization of scientific research, the definition of "enterprise competitiveness" was clarified — this is a comparative characteristic that reflects the difference between the level of efficiency of use of all resources with similar indicators of competitors. It appears as a set of interdependent elements aimed at ensuring strong competitive positions, maintaining the development of existing ones and forming new competitive advantages.

It has been established that there is a close relationship and interdependence between the concepts of competitiveness at different levels (product, enterprise, industry, country). The competitiveness of a country and an industry depends on the ability of specific commodity producers to produce competitive products. At the same time, the production of competitive products must be carried out in conditions created for commodity producers in the industry and in the country as a whole. Thus, the competitiveness of objects of each level is a factor in the competitiveness of objects of all higher levels. At the same time, higher-level objects create conditions for ensuring the competitiveness of lower-level objects.

It is substantiated that the competitiveness of products, the potential of a business entity and its market activity are interconnected and interacting management objects, which, according to the principle of emergence, contributes to the possibility of its activity in the market. Management of each component belongs to a certain level of competitiveness management. At the operational level, management of product competitiveness is carried out, at the tactical level — by factors of potential development, at the strategic (long-term) level — by effective and promising types of activity.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, теорії конкурентоспроможності, конкурентні переваги, розвиток.

Key words: competitiveness, enterprise, theories of competitiveness, competitive advantages, development.

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

Розвиток сучасної економіки та ефективність діяльності суб'єктів господарювання на внутрішньому та світовому ринках неодмінно пов'язаний з підтримкою високого рівня конкурентоспроможності, яка сприяє одержанню запланованого прибутку та виявленню можливих напрямків розвитку підприємств. Актуальність

питання забезпечення їх конкурентоспроможності підвищується в результаті інтеграції України в міжнародний економічний простір. Вирішення даного питання є можливим не тільки на підставі вивчення світового досвіду, але і з усвідомленням українськими підприємствами менеджменту та маркетингу як філософій бізнесу. Усе це визначає необхідність дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємств [10].

Питання, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, актуальні і че-

рез загострення конкуренції на ринках сировини та готової продукції та посилення дії чинників конкурентоспроможності. Удосконалення конкурентних переваг товаровиробників наразі є стратегічним завданням, яке зставляє їх працювати більш продуктивно та інноваційно. Підвищення конкурентоспроможності передбачає постійне удосконалення та розвиток, тому посилення конкурентних переваг повинні бути систематичними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ідея сучасної теорії конкурентоспроможності полягає в розкритті суті конкурентної боротьби з точки зору переваг та лідерства. Величезна кількість визначень конкурентоспроможності в науковій літературі свідчить про те, що питання теорії управління конкурентоспроможністю тривалий час досліджуються науковцями. Одні описують її як теоретичну багатовимірну концепцію, інші — вказують на її практичну значимість, зважаючи на те, що вона є обов'язковою умовою довгострокового та стійкого розвитку господарюючих суб'єктів [11].

Теорії конкуренції та конкурентоспроможності підприємства представлені та вивчені в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: Касич А. О. [10, 11], Глушенко Д. О. [10], Черняхівська М. В. [11], Чернявська Є. І. [18], Юзьвак Л. [19], Портер М. [4, 14, 15, 16], Кругман П. [3], Робінсон Д. [5], Шумейкер П. [6], Ансофф І. [1], Сауз С. [9] та інші. У своїх працях вони представляють чимало методів та показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед них можна виділити методи побудови матриць та графіків, а також описові, економіко-математичні та комплексні методи оцінки. Однак слід зазначити, що на даний момент не вироблено єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств, основні теорії конкуренції та конкурентоспроможності на основі виявлення та узагальнення конкурентних переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наслідком безлічі теорій конкуренції і конкурентоспроможності є безмежна кількість підходів до дослідження зазначених економічних явищ. Для усвідомлення суті, видів та функцій конкуренції в середовищі функціонування суб'єктів господарювання розглянемо суть основних теорій.



Рис. 1. Теорії конкурентоспроможності підприємства за чотирма підходами

Джерело: узагальнено автором.

В економічній літературі теорії конкурентоспроможності підприємства умовно поділяються на чотири групи, які зображено на рис. 1.

Теорію економічного розвитку підприємства розглядав Й. Шумпетер, який вважав, що зміни в економічному середовищі пов'язані з кризами, підйомами та спадами економіки в цілому [7, с. 178]. Пізніше Ф. Найт доповнив дане бачення тим, що існує невизначеність в економічній системі, як невід'ємна константа і є дуже вагомим фактором для стимуляції розвитку підприємств та підвищенням їх конкурентоспроможності. З іншого боку, на думку Дж Робінсона найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства впливає цінова диференціація у вигляді рівноваги між ціною та ціною еластичністю попиту на ринку [5, с. 552, 553]. Вагомий внесок у дану теорію ввів Е. Чемберлін, який вважав, що конкурентоспроможність підприємства залежить від диференціації продуктів та послуг, які базуються на їх особливостях та методів продажу, що розкриває вагомий вплив нецінової конкуренції на формування конкурентного потенціалу підприємства.

Прихильниками теорії галузевих ринків були І. Ансофф, С. Сауз та М. Портер. І Ансофф стверджував, що конкурентні переваги підприємства базуються на життєвому циклу товарів та динамічності розвитку конкурентного середовища [1, с. 110]. Пізніше американський економіст С. Сауз визначав конкурентні переваги як вільний вибір лише успішних видів діяльності підприємства [9, с. 10]. Великий внесок у дану теорію зробив М. Портер, який звернув увагу на походження конкурентних переваг та їх вплив на підприємство. На сучасному етапі, Р. Віггінс та П. Шумейкер трактують конкурентні переваги як сукупність їх сильних характеристик, управління якими зумовлює досягнення високого рівня

конкурентоспроможності у порівнянні з конкурентами [6].

Г. Хамел та К. Прахалад наголошували на теорії ресурсного потенціалу як фактору конкурентоспроможності підприємства. На їхню думку вагому роль у формуванні конкурентних позицій підприємства відіграють об'єднані наявні ресурси та їх трансформація у ключовий потенціал [17, с. 32—34]. Проте на думку Спендера Дж.-К. та Гроена Дж. дана теорія має головний недолік — відсутність управлінського важеля та відсутність поетапно розписаної стратегії [2, с. 351—360].

Всі перелічені теорії не можуть розглядатися окремо, зважаючи на те, що в сучасному бізнесі необхідно враховувати в сукупності різні фактори конкурентних переваг. Практично, сучасна теорія конкурентоспроможності поєднує у собі інші концепції та розглядає підприємство як частину мережі цінності.

Для формування розгорнутого визначення конкурентоспроможності, зосередимось на термінології яка ввійшла в економічну науку та господарську практику. Дослідники питань конкуренції і конкурентоспроможності представляли власне бачення даного економічного явища. Масштаб їх думки залежав від специфіки досліджуваного ринку, періоду та інших факторів, які впливали на узагальнення інформації та формування підходів щодо означення цієї економічної категорії [19].

Досліджуючи проблему конкурентоспроможності, ми стикнулись з ситуацією, коли це поняття застосовувалось практично до всіх економічних явищ та процесів — товар, підприємство, галузь, регіон місто, територія тощо. В широкому значенні — це система показників, які формують споживчі переваги товарів і послуг. Масштабність сфер прикладання поняття конкурентоспроможності обмежує можливість його уніфікації.

Дискусійність аналізу сутності конкурентоспроможності на макрорівні викликано масовістю проблемних питань. Насамперед це група проблем, пов'язана з відповідями на питання: чи є конкурентоспроможність на макрорівні спотвореним еквівалентом продуктивності та якою має бути міра державного втручання в утвердження конкурентних позицій країни.

У вирішенні вище зазначених проблем існують дві крайні позиції, які представляють видатні теоретики сучасної економічної науки — П. Кругман та М. Портер. Так, перший науковець наполягає на неправомірності застосування конкурентоспроможності на макрорівні. Свої аргументи він виклав у праці "Конкурентоспроможність: загрозлива одержимість" [3], в якій науковець говорить про те, що бізнес-експерти називають конкурентоспроможністю продуктивність використання факторів виробництва, яка згодом відобразиться в торговельному балансі, курсі валют, цінах та добробуті населення країни і цілому. Він також доводить неефективність державного впливу на валютний курс з метою підвищення конкурентоспроможності країни на довгострокову перспективу.

П. Кругман дотримувався думки про фантомність поняття конкурентоспроможності країни, на відміну від конкурентоспроможності підприємства. Людей, які використовують поняття конкурентоспроможності країни він вважав націоналістами або ідеологами, які прагнуть

використати проблему національних конкурентних позицій на свою користь чи розвинути неекономічну діяльність. Крім цього, поняття конкурентоспроможності підкреслює значимість конкурентної боротьби між суб'єктами економічних відносин та ставить під сумнів коопераційну поведінку, що лежить в основі логіки спільних інтересів держав.

Не можна погодитися з думкою П. Кругмана та його однодумців стосовно ототожнення поняття конкурентоспроможності та продуктивності, оскільки перше, на відміну від другого відображає зміни як економічного так і позаекономічного характеру. Підтвердженням цього є "парадокс продуктивності" або "парадокс Солоу" [12].

Іншої думки стосовно конкурентоспроможності притримувався М. Портер. У книзі "Конкурентні переваги націй" він протиставив поняття "конкурентні переваги і "порівняльні переваги" [4]. Адаптувавши власне створену теорію корпоративної стратегії до державного рівня, він довів, що її ефективність залежить не від інтенсивності використання специфічних факторів, а завдяки зусиллям суб'єктів господарювання зі створення та впровадження інноваційних технологій. Крім того, він робив спроби розробки системи індикаторів, на які можна було б орієнтуватися при розробленні державної конкурентної політики.

Наукові погляди М. Портера щодо показника національної конкурентоспроможності підтримують і вітчизняні, і зарубіжні вчені. В своїх дослідженнях вони доводять посилення ролі держави в період сучасної світової кризи.

Особлива увага питанням конкурентних переваг приділена і в книзі Майкла Портера "Міжнародна конкуренція". Саме в цьому дослідженні він доводить її динамічність, безперервність та мінливість [14].

Майкл Портер визначає конкурентоспроможність як здатність раціональніше розпоряджатися ресурсами, оскільки саме вони є основним чинником конкурентоспроможності [16, с. 305]. Не відкидаючи певної новизни в його дослідженнях, варто відзначити і те, що ідея конкурентоспроможності М. Портера аналогічна методиці аналізу якості продукції. Тому визначення конкурентоспроможності продукції за М. Портером зводиться до визначення її якості. Фактори виробництва, що неодмінно пов'язані з конкурентоспроможністю, дослідник поділяє на основні (природні ресурси, умови клімату, географічне розташування країни та капітал) та розвинені (інфраструктура обміну інформацією та кадровий потенціал) [15, с. 274].

Водночас, оцінюючи оточення суб'єктів господарювання, варто звернути увагу на макро — і мікросередовище їх дії та на внутрішні умови їх існування.

Найсильнішою є конкуренція серед галузевих організацій. Як правило, агенти борються за частку на ринку, оскільки саме вона в перспективі визначає інші параметри. Боротьба виникає у випадку ймовірного входження на ринок потенційних конкурентів. Така загроза корелює з розміром вхідного бар'єру в галузь та специфікою відносин в галузі. Величина вхідного бар'єру визначається виробничим маркетинговим ефектом масштабу та освоєння виробництва, перевагами споживачів, наявністю напрямків реалізації продукції, постачанням



Рис. 2. Піраміда конкурентоспроможності й чинники впливу

Джерело: складено автором на основі [18].

виробничих ресурсів або вартістю їх створення, станом державного регулювання.

К. Ку, Д. Шендел, Д. Мак Кі, С. Дуглас та Д. Рее зосередилися на дослідженні взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та результативністю діяльності окремих бізнес-одиниць. Б. Скотт вбачав роль конкурентоспроможності в підвищенні доходів суб'єктів господарювання та їх інвестиційного забезпечення на перспективу [8, с. 15].

Більш універсальне визначення запропонували Р. Пейс та Е. Стефан. Особливість конкурентоспроможності вони бачили в її здатності забезпечувати організацію інвестиційними ресурсами, отримувати прибуток від інвестованих коштів та в перспективі створювати робочі місця [13, с. 98].

У сучасній економічній теорії поняття конкурентоспроможності застосовується до різнорівневих категорій — конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі, регіону і, нарешті, країни [18, с. 116].

Для того аби мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємообумовленість різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося "пірамідою конкурентоспроможності" (рис. 2).

Між поняттями конкурентоспроможності на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Зокрема, конкурентоспроможність країни та галузі залежить від здатності конкретних товаровиробників випускати конкурентоспроможну продукцію. З іншого боку, випуск конкурентоспроможної продукції повинен здійснюватися в умовах, створених для товаровиробників у галузі та в країні в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність об'єктів кожного рівня є фактором конкурентоспроможності об'єктів усіх вищих рівнів. При

цьому, об'єкти вищих рівнів створюють умови, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів на нижніх рівнях.

Конкурентоспроможність продукції є невід'ємною складовою конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вона визначається поєднанням властивостей, що вирізняють серед інших учасників ринку кращим задоволенням потреб споживачів своїми товарами чи послугами, ефективністю господарювання, адаптацією до умов ринку, здатністю до розвитку в перспективі.

Основними характеристиками конкурентоспроможності є відносність і динамічність. Відносність виникає тоді, коли є "перетин" цілей при доступі до обмежених ресурсів чи можливостей. Динамічність проявляється в непо-

стійності конкурентних переваг. Активізувати конкурентні переваги можна постійним впровадженням у всі сфери діяльності інноваційних рішень. Крім того, конкурентоспроможність є мірилом управлінських рішень, може визначатися лише в межах галузевого середовища та відображати інтереси суб'єктів господарювання, основаних на макроекономічних процесах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, конкурентоспроможність підприємства постає як сукупність взаємозалежних елементів, що спрямовані на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримку, розвиток існуючих і створення нових конкурентних переваг. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства — це порівняльна характеристика, котра відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх ресурсів з аналогічними показниками конкурентів. Вона показує його можливості підприємства та наскільки пропонована продукція відрізняється від конкурентів.

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства має ставати самоціллю, адже вона є важливою інтегральною характеристикою діяльності підприємства у перспективі.

Література:

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 255 p.
2. Kraaijenbrink J. Spender J.-C., Groen J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Criti-

ques. Journal of Management. 2010. Vol. 36 (1). P. 349—372.

3. Krugman P. Competitiveness: a Dangerous obsession. Foreign Affairs, 1994. vol. 73 (2). P. 1—17.

4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Limited. London. 1990. 855 p.

5. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. Economic Journal. 1932. Vol. 42. P. 544—554.

6. Schoemaker P. H. Strategy, Complexity and Economic Rent. Management Science. 1990. Vol. 36, № 10. P. 1178—1192.

7. Schumpeter I. A. Theory of economic development. New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K). 2004. 330 p.

8. Scott B. US Competitiveness and the World Economy / B. Scott, G. Lodge. Boston: Harvard Business School Press, 1985. 642 p.

9. South S. E. Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking. Journal of Business Strategy, 1993. Vol. 1 (4). P. 15—25.

10. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава, 2006, № 11. С. 65—70.

11. Касич А. О., Черняхівська М. В. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2017, № 14. С. 129—134.

12. Король І. В. Дискусійні аспекти теорії конкурентоспроможності національної економіки. Ефективна економіка, 2013. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1812#_ftn1

13. Пейс Р., Стефан Э. Парадигмы конкурентоспособности / Пер. с англ. под ред. Н.Я. Петракова. Москва: Экономика, 1995. 234 с.

14. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / пер. с англ. под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.

15. Портер, М.Э. Конкуренция; пер. с англ. Москва: Издательский дом "Вильямс", 2003. 496 с.

16. Портер, Майкл Э. Конкуренция. Москва: Издательский дом "Вильямс", 2000. 790 с.

17. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. Київ: Вид-во Олеся Капусти, 2005. 258 с.

18. Чернявська Є. І. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4 (2). С. 114—118.

19. Юзвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств. Галицький економічний вісник. 2013. № 2 (41). С. 94—100.

References:

1. Ansoff, H. I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, USA.

2. Kraaijenbrink, J. Spender, J.-C. and Groen, J. (2010), "The Resource-Based View: A Review and Assessment of

Its Critiques", Journal of Management, vol. 36 (1), pp. 349—372.

3. Krugman, P. (1994), "Competitiveness: a Dangerous obsession", Foreign Affairs, vol. 73 (2), pp. 1—17.

4. Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Limited, London, UK.

5. Robinson, J. (1932), "Imperfect competition and falling supply price", Economic Journal, vol. 42, pp. 544—554.

6. Schoemaker, P. H. (1990), "Strategy, Complexity and Economic Rent", Management Science, vol. 36 (10), pp. 1178—1192.

7. Schumpeter, I. A. (2004), Theory of economic development, New Brunswick (USA) and London (UK).

8. Scott, B. and Lodge, G. (1985), US Competitiveness and the World Economy, Harvard Business School Press, Boston, USA.

9. South, S. E. (1993), "Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking", Journal of Business Strategy, vol. 1 (4), pp. 15—25.

10. Kasych, A. O. and Hlushchenko, D. O. (2006), "Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness manageme", Ekonomika ta derzhava, vol. 11, pp. 65—70.

11. Kasych, A. O. and Cherniakhovska, M. V. (2017), "Theoretical foundations of the study of key factors of enterprise competitiveness", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku, vol. 14, pp. 129—134.

12. Korol, I. V. (2013), "Controversial aspects of the theory of competitiveness of the national economy", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1812#_ftn1. (Accessed 25 Dec 2024).

13. Peis, R. and Stefan, E. (1995), Paradyhmy konkurentosposobnosti [Paradigms of Competitiveness], Ekonomika, Moskva, RF.

14. Porter, M. (1993), Mezhdunarodnaia konkurentsia. Konkurentnye preymushchestva stran [International competition. Competitive advantages of countries], Mezhdunarodnie otnosheniya, Moskva, RF.

15. Porter, M. (2003), Konkurentsia [Competition], Yzdatelskyi dom "Vyliams", Moskva, RF.

16. Porter, M. (2000), Konkurentsia [Competition], Yzdatelskyi dom "Vyliams", Moskva, RF.

17. Prakhalaad, K. and Ramasvamy, V. (2005), Maibutnie konkurentsii. Tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno iz kliientamy [The Future of Competition. Creating Unique Value with Customers], Vyd-vo Olesia Kapusty, Kyiv, Ukraine.

18. Cherniavska, Ye. I. (2019), "The concept and essence of enterprise competitiveness", Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, vol. 4 (2), pp. 114—118.

19. Yuzvak, L. (2013), "Features of the development of the theory and methodology of modern management of enterprise competitiveness", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 2 (41), pp. 94—100.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025 р.

О. В. Федорчак,
д. держ. упр., професор, доцент кафедри публічного врядування,
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9965-5135>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.187

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

O. Fedorchak,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Associate Professor of the Department of Public Governance,
Institute of Public Administration, Governance, and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S MACHINE-BUILDING COMPLEX IN THE CURRENT CONDITIONS

У статті обґрунтовано пріоритетну роль машинобудівного комплексу України в забезпеченні обороноздатності держави в умовах війни та повоєнному відновленні економіки. Досліджено сучасний стан та проблеми його розвитку, запропоновано напрями удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств. Доведено, що машинобудування, як пріоритетна галузь промисловості та економіки в цілому, потребує модернізації виробничих потужностей задля забезпечення його сталого розвитку і адаптації до кон'юнктурних коливань. Ключовим фактором успіху в оновленні машинобудівного комплексу є залучення значних фінансових інвестицій та ефективне фінансове управління ними через систему публічного управління. Розглянуто зарубіжний досвід антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу в розвинутих країнах з метою стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування. Проведено аналіз фінансових результатів діяльності підприємств машинобудування, визначено проблеми зниження їх ефективності функціонування в сучасних умовах. На основі аналізу тенденцій зміни кількості діючих підприємств машинобудування в розрізі областей України за період 2019–2023 рр. зроблено висновок про необхідність трансформації існуючої системи публічного управління не тільки за рахунок зміни підходів до державного управління, але і розвитку місцевих ініціатив та розробки відповідних стратегій відновлення та ефективного функціонування машинобудівельного комплексу з боку органів місцевого самоврядування. Досліджено державні програми підтримки машинобудування та обсяг виділеного з бюджету фінансування на їх реалізацію, які діють у 2024 році. Зазначено на необхідність удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу на основі публічно-приватного партнерства, побудовано схему його практичної реалізації. Для підвищення ефективності фінансової діяльності підприємств машинобудування запропоновано створення нових або приєднання до існуючих мережевих структур у вигляді індустріальних парків, кластерів, хабів тощо.

The article substantiates the priority role of Ukraine's machine-building complex in ensuring the state's defense capability during wartime and post-war economic recovery. It examines the current state and challenges of its development and proposes directions for improving the public administration of financial activities of machine-building enterprises. It is proven that machine building, as a priority industry within the economy and industrial sector, requires modernization of production capacities to ensure sustainable development and adaptation to market fluctuations. A key factor for the success of renewing the machine-building complex is the attraction of significant financial investments and their efficient management through the public administration system. The article explores international practices of crisis management in the financial activities of enterprises of machine-building complexes in developed countries to stimulate the development of domestic machine-building. It analyzes the financial performance of machine-building enterprises and identifies the issues leading to a decline in their operational efficiency under current conditions. Based on an analysis of the trends in the number of active machine-building enterprises across Ukraine's regions from 2019 to 2023, a conclusion is drawn on the necessity of transforming the existing public administration system. This transformation should involve not only changes in approaches to public administration but also the development of local initiatives and the creation of relevant strategies by local governments for the recovery and efficient functioning of the machine-building complex. The article examines state programs supporting machine building and the budget allocations for their implementation in 2024. It emphasizes the need to improve the public administration of financial activities of the enterprises of machine-building complexes through public-private partnerships and proposes a practical implementation model. To enhance the financial efficiency of machine-building enterprises, the creation of new or integrated into existing network structures such as industrial parks, clusters, and hubs is recommended.

Ключові слова: держава, публічне управління, машинобудування, машинобудівний комплекс, економіка, фінансова діяльність, сталий розвиток, інвестиції, публічно-приватне партнерство.

Key words: state, public administration, machine building, machine building complex, economy, financial activities, sustainable development, investments, public-private partnership.

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

Машинобудівний комплекс завжди відігравав значну роль в сталому розвитку економіки України, зростанні її експортного потенціалу. В умовах впровадження воєнного стану відбулася переорієнтація машинобудування на підтримку обороноздатності країни, виникли проблеми, пов'язані зі зміною зовнішньоекономічної політики держави, пошкодженням майна машинобудівних та пов'язаних з їх діяльністю підприємств та об'єктів обслуговуючої інфраструктури, дефіцитом кваліфікованих кадрів, подорожчанням ресурсів тощо. Будучи драйвером економічного зростання держави, машинобудівний комплекс потребує удосконалення публічного управління з метою пришвидшення інтеграції до вимог Європейського Союзу (ЄС), виходу з продукцією машинобудування на світові ринки. З одного боку, це забезпечить прискорення повоєнного відновлення економіки держави, а з іншого, потребує значного обсягу коштів, розвитку програм підтримки та механізму преференцій з боку органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме питанням дослідження напрямів трансформації публічного управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу України в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення економіки присвячена дана тема статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день існує значна кількість наукових праць [1 — 10], присвячена питанням дослідження сучасного стану та проблем функціонування і розвитку машинобудівного комплексу України, удосконаленню державної політики регулювання його діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного оновлення. Незважаючи на значний обсяг наукових праць по зазначеній проблематиці, дослідження стосовно удосконалення існуючого механізму публічного управління машинобудівним комплексом набувають особливої актуальності в умовах війни і повоєнного відновлення економіки держави і потребують додаткових наукових доробок у напрямку розвитку публічно-приватного партнерства, розробці місцевих стратегій підтримки машинобудівних підприємств, перспектив виходу вітчизняної продукції машинобудування на світові ринки і, особливо, ринки країн ЄС.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає в дослідженні напрямів удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу України для забезпечення прискорення повоєнного відновлення економіки держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повоснене відновлення економіки багато в чому буде залежати від темпів розвитку машинобудівного комплексу, інноваційне відставання якого від інших промислових підприємств буде суттєво гальмувати процеси відновлення, збільшуючи імпортозалежність держави і погіршуючи показники її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Діяльність підприємств машинобудівного комплексу протягом тривалого періоду часу характеризувалася виникненням різноманітних проблем, які особливо актуалізувалися в період впровадження військового стану і викликали появу нових викликів і загроз, які в першу чергу позначилися на результатах їх фінансової діяльності. Підвищення ефективності фінансової діяльності зазначених підприємств потребує системного дослідження існуючих проблем та удосконалення публічного управління як дієвого важеля на шляху їх усунення.

Азарян О. М. та Біленький О. Ю. вважають основною проблемою сталого розвитку машинобудівного комплексу України відсутність комплексної стратегії його розбудови та пропонують серед першочергових заходів стимулювання технічного переозброєння машинобудування, удосконалення податкового та митного законодавства, підтримку на рівні держави щодо створення машинобудівних кластерів [3].

Паневник Т. М. та Болгарова Н. К. акцентують увагу на тому, що в технологічно розвинутих країнах розвиток нових технологій відбувається швидкими темпами, моральне старіння технологій та обладнання настає дуже швидко, тому модернізація виробничих потужностей машинобудівного комплексу стає першочерговим завданням його сталого розвитку, а виробництво має бути гнучким та здатним адаптуватися до кон'юктурних коливань. Для ефективного фінансування таких змін автори пропонують створювати за участю машинобудівних підприємств фінансово-промислові групи, що дозволить консолідувати промисловий, банківський, фінансовий, торговельний капітал, забезпечити реалізацію довготермінових стратегій, використовуючи внутрішньогрупові фінансово-кредитні механізми досягнення поставлених цілей [4].

Підкреслюючи роль держави в розвитку машинобудування, Дегтяр А. О. наполягає на тому, що оновлення машинобудівного комплексу України вимагає значних фінансових інвестицій, а ефективне фінансове управління є ключовим фактором успіху в цьому процесі. Саме публічне управління створює умови для розвитку машинобудівного комплексу, розробляє стратегії, розподіляє необхідні ресурси та забезпечує ефективну роботу всіх задіяних компонентів, реалізує інфраструктурні проекти. Основною проблемою розвитку машинобудування, на думку автора, є те, що для технологічного оновлення машинобудівним підприємствам не вистачає фінансових ресурсів. Вирішити проблему дефіциту коштів можливо за рахунок застосування комплексного підходу, що поєднуватиме державну підтримку з приватними інвестиціями та використанням ефективних фінансових інструментів [5].

Адаптацію зарубіжного досвіду антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств машино-

будівного комплексу досліджував Ткачук Д. Ю., який пропонує використовувати напрацювання розвинутих країн у розвитку вітчизняного машинобудування. На думку автора, заслуговують на увагу такі дії зарубіжних країн щодо публічного управління машинобудівного комплексу:

— США — стимулювання ділової активності підприємств за допомогою економічних і фінансових інструментів, застосування спрощеної системи оподаткування, державні програми професійного навчання, фінансування державою будівництва в галузі машинобудування;

— Південна Корея — агресивна експортна політика та захисна стратегія імпорту продукції машинобудування, жорсткий державний контроль за торгівлею та курсами валют, розширення можливостей отримання кредитів в іноземній валюті;

— Китай — державне страхування кредитів для експортерів продукції машинобудування та високотехнологічних товарів національного виробництва;

— Франція — впровадження податкового кредиту розміром 30% від перших 100 млн євро, вкладених у діяльність з НДДКР. Для підприємств-початківців, що вперше фінансують інноваційну діяльність, надається податковий кредит у розмірі 50%;

— Німеччина — потужна практика державної фінансової підтримки машинобудівних підприємств через податкові пільги та пряме бюджетне фінансування пріоритетних проектів;

— Угорщина — державна фінансова санація великих підприємств, які мали велику заборгованість перед державою, а не перед контрагентами та банківськими установами [6].

Широкомасштабне вторгнення країни-агресора в Україну змінило погляди науковців на стратегії розвитку вітчизняного машинобудування. Так, Пінчук О. В., розглянувши вплив військових дій на машинобудівний комплекс України, зазначає, що має місце руйнування не тільки значної кількості підприємств, але і об'єктів інфраструктури. Відмова від експорту до Росії, пошук нових ринків збуту, переорієнтація виробленої продукції на вироби оборонного значення, мобілізація персоналу підприємств і втрата певної частки кваліфікованого персоналу стали головними проблемами функціонування машинобудівного комплексу. Для відновлення діяльності зазначеного комплексу автор виокремлює такі ключові фактори, як державну підтримку у вигляді субсидій, податкові пільги та доступ до позикових фінансових ресурсів [7].

Автори роботи [8] вважають, що в сучасних умовах необхідна реалізація стратегічних засад удосконалення публічного управління в машинобудівному комплексі, що дасть змогу провести технологічну модернізацію та підвищити конкурентоспроможність машинобудівних підприємств, враховуючи світові тенденції інноваційного розвитку машинобудування. Зазначені заходи сприятимуть підвищенню обороноздатності та національної безпеки України.

На думку Кузьминчук Н. В. та Капранової Л. Г. для підприємств машинобудування, де управління фінансами є критичним через великі масштаби операцій та складність виробничих процесів, впровадження цифро-

Таблиця 1. Кількість діючих підприємств машинобудування

Області України	2021		2022		2023	
	усього, одиниць	з них ФОПів, одиниць	усього, одиниць	з них ФОПів, одиниць	усього, одиниць	з них ФОПів, одиниць
Україна, у тому числі області	7505	2241	6084	2063	7082	2514
Вінницька	218	85	202	84	233	102
Волинська	71	20	72	25	83	66
Дніпропетровська	741	232	664	220	710	691
Донецька	210	45	95	29	106	228
Житомирська	158	49	139	51	163	133
Закарпатська	66	17	64	20	74	71
Запорізька	592	179	381	111	415	645
Івано - Франківська	87	18	71	15	94	87
Київська	436	150	384	152	468	387
Кіровоградська	163	41	147	44	166	161
Луганська	59	13	9	5	8	61
Львівська	328	116	311	118	387	323
Миколаївська	209	61	158	58	200	201
Одеська	283	87	244	82	286	286
Полтавська	232	71	218	79	249	211
Рівненська	78	22	77	25	90	70
Сумська	164	34	134	35	145	150
Тернопільська	88	31	78	31	89	77
Харківська	1047	365	790	316	896	1080
Херсонська	163	72	52	28	60	165
Хмельницька	172	67	165	67	173	154
Черкаська	243	102	230	103	261	253
Чернівецька	49	15	47	17	62	44
Чернігівська	114	39	86	31	105	111
м. Київ	1534	310	1266	317	1559	1433

Джерело: складено автором на основі [12].

вих технологій, автоматизованих рішень у фінансовій сфері забезпечує зменшення операційних витрат, покращує якість продукції, прискорює процеси ухвалення рішень. Ключовим напрямком для реалізації цифрових інновацій є інтеграція штучного інтелекту в машинобудівні процеси [9].

Грунтовне дослідження стану та перспектив сталого розвитку машинобудування здійснено авторами роботи [10]. Серед проблем розвитку українського машинобудування виокремлено такі: неврахування економічних інтересів України при зовнішній торгівлі, зокрема в угодах про вступ до СОТ; недостатність інвестицій в модернізацію основного капіталу; переважне виробництво неповного циклу; низький рівень технологічності, інноваційності та конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; відсутність ефективної протекціоністської політики держави в напрямі стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування. Вихід із ситуації, що склалася в машинобудівному комплексі України, автори бачать в розробленні ефективної протекціоністської політики держави з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції машинобудування проміжного і кінцевого споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, стимулюванні розвитку вже існуючих машинобудівних та суміжних із ними виробництв і секторів економіки, які пріоритетно зорієнтовані на внутрішній ринок, мотивування іноземних транснаціональних компаній (ТНК) до роботи на українському споживчому ринку товарів машинобудування до створення в Україні виробництва повного циклу.

У проведених наукових дослідженнях більшість вчених вважають, що пріоритетними напрямками відродження машинобудівного комплексу і його інтеграції у світовий ринок машинобудівної продукції є удосконалення існуючого механізму публічного управління та створення на рівні держави і органів місцевого самоврядування стимулів для подальшого розвитку підприємств, що входять до зазначеного комплексу, враховуючи євроінтеграційні наміри України та необхідність адаптації державної політики в сфері машинобудування до вимог Європейського Союзу.

Трансформація публічного управління машинобудівельним комплексом передбачає не тільки зміну підходів до державного управління, але і розвиток місцевих ініціатив та розроблення відповідних стратегій розвитку підприємств машинобудування, створення умов та стимулів їх відновлення та ефективного функціонування з боку органів місцевого самоврядування.

Аналіз тенденції зміни кількості діючих підприємств машинобудування в розрізі областей України за період 2021—2023 рр. подано в таблиці 1

Згідно даних, наведених в таблиці 1, кількість підприємств машинобудування в довоєнному 2021 р. мала постійну тенденцію до зростання. Суттєве зменшення кількості підприємств спостерігалось в 2022

році після повномасштабного вторгнення, що обумовлюється втратою виробничих потужностей, ринків збуту і характеризується зростанням обсягу імпорту продукції машинобудування. У 2023 р. намітилися позитивні зрушення в сторону збільшення кількості підприємств машинобудування.

Також позитивною за період, що аналізується, є тенденція зростання кількості малих та середніх підприємств, створених фізичними особами-підприємцями (ФОП), особливо в 2023 році, в розрізі практично усіх областей України.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств машинобудування за січень вересень 2023—2024 рр. наведено в таблиці 2.

Згідно статистичних даних, машинобудування відноситься до переробної промисловості і включає види виробництва, наведені в таблиці 2. З наведених даних в табл. 2 можна зробити висновок, що в січні-вересні 2024 року фінансові результати діяльності підприємств машинобудування зросли майже в 2 рази в порівнянні з аналогічним показником 2023 р. При цьому кількість збиткових підприємств знизилась всього на 0,4 %.

Спостерігається зростання як прибутку до оподаткування, так і розміру збитку та кількості збиткових підприємств за таким видам машинобудування, як виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Тенденція незначного збільшення розміру збитків, а саме на 3,3% та кількості збиткових підприємств на 4,0% спостерігалась у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів.

Таблиця 2. Фінансові результати до оподаткування підприємств машинобудування України

Показники	Фінансовий результат до оподаткування		Прибуток до оподаткування		Збиток до оподаткування		Кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств	
	січень–вересень 2024, млн грн	січень–вересень 2023, млн грн	млн грн	у % до січня–вересня 2023	млн грн	у % до січня–вересня 2023	січень–вересень 2024	січень–вересень 2023
Машинобудування	30716,5	15372,9	35828,8	196,6	5112,3	179,1	21,2	21,6
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	4789,0	2518,3	4934,8	186,9	145,8	119,7	11,8	10,3
виробництво електричного устаткування	2658,3	1137,2	3072,9	252,4	414,6	515,4	27,1	22,2
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	9201,2	2650,1	12350,2	313,1	3149,0	243,3	29,2	28,2
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	14068,0	9067,3	15470,9	148,4	1402,9	103,3	14,6	18,6

Джерело: складено автором на основі [12].

Наведені дані свідчать про проблеми у сфері забезпечення прибутковості діяльності окремих підприємств машинобудування, обумовлені в основному:

- дефіцитом власних фінансових ресурсів для відновлення і подальшого інноваційного розвитку, без якого в сучасних умовах неможливо досягти конкурентних переваг;
- перебоями з електропостачанням та неможливістю здійснювати виробничу діяльність в повному обсязі;
- високим рівнем зношення основних засобів;
- виникненням проблем у кадровому забезпеченні;
- втратою значної долі ринків збуту і неможливістю швидкої переорієнтації на нові у зв'язку з низькою конкурентоспроможністю;
- зростанням цін на ресурси, що споживаються в процесі виробництва продукції машинобудування;
- низьким рівнем взаємодії з органами державної і місцевої влади, фінансово-кредитними установами, представниками реального сектору економіки, зарубіжними партнерами тощо.

Вирішити зазначені проблеми без суттєвої державної підтримки підприємства машинобудівного комплексу є не в змозі.

Розгляд програм державної підтримки машинобудування, які діяли у 2024 році та обсяг виділеного з бюджету фінансування на їх реалізацію, подано в табл. 3.

Вирішити проблеми підвищення ефективності фінансової діяльності підприємств машинобудівельного комплексу можливо завдяки удосконаленню та роз-

Таблиця 3. Програми державної підтримки машинобудування

Назва програми	Мета і завдання програми
Програма підтримки українських машинобудівельників за допомогою гарантування участі виробників вітчизняної продукції у електронних торгах	Стимулювання машинобудівної промисловості шляхом створення попиту на продукцію машинобудування.
Програма «Зроблено в Україні»	Залучення інвестицій для розвитку українських виробників, збільшення виробництва продукції із високою доданою вартістю та стимулювання попиту на українські товари
Програма компенсацій аграріям за придбання техніки та обладнання українського виробництва	Компенсація від держави чверті ціни придбаної сільськогосподарської техніки українського виробництва для фермерів. На реалізацію програми у бюджеті 2024р закладено 1 млрд грн;
Програма «Розвиток індустріальних парків»	Державна фінансова підтримка створення індустріальних парків. фінансування до 150 мільйонів гривень для забезпечення будівництва необхідної інфраструктури Індустріальних парків
Програма «Шкільний автобус»	Стимулює розвиток українського машинобудування, щорічно на її реалізацію виділяється 1 млрд грн з державного бюджету

Джерело: складено автором на основі [13].

витку форм публічного управління, однією серед яких є публічно-приватне партнерство, спрямоване на активізацію спільних дій з боку представників бізнесу, державних і місцевих органів влади (рис. 1).

Органи державної і місцевої влади повинні приймати стратегічні рішення щодо відновлення та сталого розвитку підприємств машинобудівного комплексу, спираючись на плани економічних реформ, погоджених з іноземними партнерами та інвесторами, перспективи реалізації євроінтеграційних намірів і приєднання до єдиного ринку ЄС, стратегії розвитку цифрових та інноваційних технологій в машинобудуванні та пов'язаних з ним інших видів економічної діяльності, створенні преференцій для розвитку малих і середніх підприємств машинобудування та посилення їх експортної спроможності.

Необхідною умовою є розвиток діалогу органів влади і представників машинобудівельних підприємств, що можливо забезпечити завдяки проведенню опитувань щодо виявлення першочергових проблем їх діяльності в сучасних умовах, проведення системного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування виробників продукції машинобудування, організації проведення виставок, бізнес-форумів із залученням іноземних партнерів тощо.

Для підвищення ефективності фінансової діяльності підприємств машинобудування необхідно забезпечити створення нових або приєднання до існуючих мережевих структур, функціонуючих на міжнародному, транснаціональному, регіональному та місцевому рівнях у вигляді індустріальних парків, кластерів, хабів тощо, особливо створених підприємствами транспорту [11].

Це потребуватиме відновлення і модернізації виробничої, транспортно-логістичної, фінансової та інституційної інфраструктури, розвитку міжнародного, транскордонного та регіонального співробітництва, які забезпечити без фінансової, технічної, консультативної, інституційної підтримки з боку органів державної і місцевої влади неможливо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз фінансової діяльності підприємств машинобудівного комплексу дозволяє зробити висновок про те, що не дивлячись на тенденції їх відновлення у 2023—2024 рр. порівняно зі спадом 2022 року, кількість



Рис. 1. Публічне управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу України на засадах публічно-приватного партнерства

Джерело: складено автором.

збиткових підприємств незначно, але зростає практично за усіма видами діяльності. В умовах складної економічної і політичної ситуації в Україні, підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу потребує узгодження дій та спільного бачення стратегій їх розвитку на державному та місцевому рівнях.

Враховуючи пріоритетну роль машинобудування в забезпеченні обороноздатності держави, виробництві інноваційних зразків військової техніки, задоволенні попиту на продукцію машинобудування підприємств реального сектору економіки та населення, необхідно удосконалити напрями бюджетної, податкової, митної, інвестиційної політик, а також державної політики в сфері науки та цифрової трансформації. Це дасть змогу оцінити потребу в бюджетних коштах, додаткових, митних преференціях для підприємств машинобудівного комплексу в залежності від їх розміру, напрямів інноваційного оновлення та експортної орієнтації.

При удосконаленні публічного управління фінансовою діяльністю підприємств вітчизняного машинобудівного комплексу повинні також враховуватися зміни напрямів глобального публічного управління, в якому відображаються сучасні глобалізаційні процеси, зокрема в галузі світового машинобудування та розвитку міжнародного ринку збуту його продукції.

Література:

1. Абушов Т. (2024). Стан машинобудування в Україні через призму управління ресурсами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні

науки. 2024. № 334 (5). С. 151—156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-20>

2. Дубина М. В., Решетилів, Д. С. (2024). Механізм публічного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу регіону: сутність та структура. *Economic Synergy*. 2024. № 3. С. 6—29. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-1>

3. Азарян О. М., Біленький, О. Ю. (2014). Машинобудівний комплекс України: стратегічні аспекти розвитку й відносницький підхід. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 4—10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_3_3

4. Паневник Т. М., Болгарова Н. К. (2015). Машинобудівний комплекс як каталізатор інтеграційних процесів. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 6. С. 108—112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_19

5. Дегтяр А. О. (2024). Публічне управління структурним оновленням машинобудівного комплексу України. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 7 (7). С. 523—534. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-523-534](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-523-534)

6. Ткачук Д. Ю. (2024). Особливості зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (3). С. 36—44. DOI: <https://doi.org/10.15421/152435>

7. Пінчук О. В. (2024). Трансформаційні зміни у машинобудуванні України під впливом воєнних дій. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 37—44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-5>

8. Щур Р. І., Ткачук Д. Ю. (2024). Публічне управління розвитком машинобудівного комплексу України в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 2 (2). С. 112—119. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.112-119>

9. Кузьминчук Н. В., Капранова, Л. Г. (2024). Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. С. 1—14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

10. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. О. Ішук. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України". 2022. 137 с.

11. Парубець, О. М. (2013). Економіко-організаційні принципи взаємодії суб'єктів транспортних мереж. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795>

12. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2024).

13. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini> (дата звернення: 21.12.2024).

References:

1. Abushov, T. (2024), "State of engineering in Ukraine through the prism of resource management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 334 (5), pp. 151—156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-20>

2. Dubyna, M.V. and Reshetylov, D.S. (2024), "Mechanism of public management of innovative development of the agro-industrial complex of the region: essence and structure", *Economic Synergy*, vol. 3, pp. 6—29. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-1>

3. Azaryan, H.M. and Belenkyi, O. Yu. (2014), "Machine-building complex of Ukraine: strategic aspects of development and relational approach", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol.3, pp.4—10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_3_3 (Accessed 21 December 2024).

4. Panevnyk, T.M. and Bolharova, N.K. (2015), "Machine-Building Complex as a Catalyst of Integration Processes", *Biznes-Inform*, vol. 6, pp. 108—112, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_19 (Accessed 21 December 2024).

5. Diegtiar, A. O. (2024), "Public administration of structural renewal of the machine-building complex of Ukraine", *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, vol. 7, pp. 523—534. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-523-534](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-523-534)

6. Tkachuk, D. Yu. (2024), "Features of Foreign Experience in Public Financial Management of the Machine-building Complex", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12 (3), pp. 36—44. DOI: <https://doi.org/10.15421/152435>

7. Pinchuk, O. V. (2024), "Transformational changes in Ukraine's machine-building sector under the influence of military actions", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3 (08), pp. 37—44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-5>

8. Shchur, R. I. and Tkachuk, D. Yu. (2024), "Public management of the development of the machine-building complex of Ukraine in the conditions of economic instability", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 2 (2), pp. 112—119. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.112-119>

9. Kuzmynchuk, N.V. and Kapranova L.G. (2024), "Digitalization and automation of financial processes as a tool for ensuring economic security in the machinery industry", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 11. pp.1—14 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

10. Ishchuk, S. O. (2022), *Rozvytok mashynobuduvannia v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia* [Development of mechanical engineering in Ukraine: problems and ways to solve them], DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy", Lviv, Ukraine.

11. Parubets, O. M. (2013), "Economic and organizational principles of interaction between transport network entities", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795> (Accessed 21 December 2024).

12. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18 December 2024).

13. Ministry of Economy of Ukraine (2024), available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini> (Accessed 21 December 2024).
Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

Н. В. Дацій,

д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>

А. С. Близнюк,

д. держ. упр., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та менеджменту, Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

В. І. Костюк,

магістр спеціальності "Публічне управління та адміністрування" кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6442-5579>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.194

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛОБІЗМУ У СВІТОВІЙ ПОЛІТИЦІ

N. Datsii,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

A. Blyzniuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Philosophy and Management, State Tax University, Irpin

V. Kostyuk,

Master of specialty "Public management and administration" of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS OF LOBBYING IN WORLD POLITICS

Встановлено, що міжнародний лобізм є інституційно важливою частиною світової політики, оскільки в ньому беруть активну участь актори світової політики та групи інтересів. Принципово важливим моментом у міжнародному лобізмі є факт, що групи інтересів та актори не лише впливають на процес функціонування міжнародних відносин, а й формують клімат у міжнародній політиці. Варто наголосити, що міжнародний лобізм тісно пов'язаний з "групами інтересів" та "теорією еліти".

Акторами міжнародного лобізму є: держави, особи, міжнародні організації, транснаціональні корпорації (ТНК), політичні партії, неурядові організації (НУО). Держава як актор міжнародного лобізму впливає на світову політику за допомогою економічних ресурсів, технологічного прогресу, армії, культури, науки та ЗМІ. Усі вони формують політичний клімат світової спільноти. На міжнародному рівні немає норм міжнародного права, які б регулювали лобізм і лобістські структури. За підсумками принципу міжнародного права всі країни є рівноправними. Одним із принципів міжнародного права є "принцип суверенної рівності держав". Однак деякі держави, які втручаються, вторгаються чи створюють конфлікти в інших державах, керуються егоїстичними геополітичними та гео економічними інтересами.

Держави, які інституціоналізували лобізм, і ті країни, які використовують лобізм для просування своїх інтересів, діють та проводять свої інтереси на світовому рівні по-різному. Лобісти, лобістські структури та фірми підзвітні законодавству держав, у якому лобізм інституціоналізований як політичний феномен. На сьогоднішній день лобізм офіційно є політичним інститутом урядів держав: США, Великобританії, Австралії, Канаді, Німеччині, Австрії, Угорщині, Італії, Литві, Польщі, Словенії, Франції, Чехії та Японії.

Вашингтон як світовий центр лобізму впливає на хід міжнародних відносин, створює політичний імідж США та інших країн, які оплачують лобіювання у США, на держави та корпорації, які звертаються за допомогою для формування сприятливого політичного іміджу, спрямовує діяльність некомерційних організацій та політичних партій. Лобізм сильно розвинений США, оскільки, крім політичного, він фіксується й у окремих галузях. У Європейському Союзі його інтереси представляє Брюссель.

Наголошено, що ТНК борються з державами за глобальну владу, і в цьому багатосторонньому контексті корпоративні суб'єкти отримали привілейований доступ до осіб, які приймають рішення, та їхні інтереси стали більш помітними, оскільки заклики до юридично обов'язкових інструментів для ТНК стають все більш відсувними. У дискусіях щодо порядку денного у сфері сталого розвитку на період після 2022 року приватний сектор позиціонує себе як джерело вирішення поточних глобальних проблем, одночасно намагаючись на інших форумах ухилитися від нагляду та регулювання ООН. Використання добровільного "партнерського" підходу призвело до закономірного переходу до парадигми про управління за участю багатьох зацікавлених сторін, що підтримується великим бізнесом та урядами, які вклали кошти у Світовий економічний форум, Світову організацію торгівлі, а також в агентства та програми ООН.

It has been established that international lobbying is an institutionally important part of world politics, since world political actors and interest groups actively participate in it. A fundamentally important point in international lobbying is the fact that interest groups and actors not only influence the process of functioning of international relations, but also shape the climate in international politics. It is worth emphasizing that international lobbying is closely related to "interest groups" and "elite theory".

The actors of international lobbying are: states, individuals, international organizations, transnational corporations (TNCs), political parties, non-governmental organizations (NGOs). The state as an actor of international lobbying influences world politics with the help of economic resources, technological progress, army, culture, science and media. All of them shape the political climate of the world community. At the international level, there are no norms of international law that would regulate lobbying and lobbying structures. According to the principle of international law, all countries are equal. One of the principles of international law is the "principle of sovereign equality of states". However, some states that intervene, invade or create conflicts in other states are guided by selfish geopolitical and socioeconomic interests.

States that have institutionalized lobbying and those countries that use lobbying to promote their interests act and pursue their interests at the global level differently. Lobbyists, lobbying structures and firms are accountable to the legislation of states in which lobbying is institutionalized as a political phenomenon. Today, lobbying is officially a political institution in a number of states: the USA, Great Britain, Australia, Canada, Germany, Austria, Hungary, Italy, Lithuania, Poland, Slovenia, France, the Czech Republic and Japan.

Washington, as the world center of lobbying, influences the course of international relations, creates the political image of the United States and other countries that pay for lobbying in the United States, on states and corporations that seek help to form a favorable political image, and directs the activities of non-profit organizations and political parties. Lobbying is highly developed in the United States, since, in addition to political, it is also recorded in certain industries. In the European Union, its interests are represented by Brussels. It is emphasized that TNCs are fighting with states for global power, and in this multilateral context, corporate entities have gained privileged access to decision-makers, and their interests have become more visible, as calls for legally binding instruments for TNCs are becoming increasingly remote. In discussions on the post-2022 sustainable development agenda, the private sector is positioning itself as a source of solutions to current global problems, while at the same time trying to evade UN supervision and regulation in other forums. The use of a voluntary "partnership" approach has led to a natural shift

to a multi-stakeholder governance paradigm, supported by big business and governments that have invested in the World Economic Forum, the World Trade Organization, and UN agencies and programs.

*Ключові слова: лобізм, міжнародне право, міжнародний лобізм, світова політика.
Key words: lobbying, international law, international lobbying, world politics.*

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

Можна впевнено стверджувати, що лобізм на сьогоднішній момент відіграє ключову роль у всіх політичних процесах міжнародних відносин, у регіональній та локальній політиці. В основі теорії лобізму лежить розуміння того, що зацікавлені групи мають помітний вплив на процес управління державою. Різноманітність цих груп ототожнюється з громадським та політичним плюралізмом.

Лобізм і активність груп інтересів стали найважливішою частиною світової політики, і на сьогодні лобізм перетворився на глобальну політичну практику. При цьому в кожній країні фактори, що визначають особливості лобіювання, суттєво різняться та ведуть до створення унікальних умов для існування цього суспільно-політичного інституту. Ці умови у свою чергу диктують унікальні методики та способи впливу, які застосовуються групами інтересів по всьому світу у спробах досягти їх цілей.

Лобізм як політичний феномен представлений у країнах із розвинутою політичною системою та інститутами громадянського суспільства. У світовій політиці також різними акторами міжнародних відносин застосовуються механізми лобіювання, які є об'єктами, що рідко досліджуються. Лобізм виник для того, щоб полегшити угоди при корпоративних зв'язках, знайти лазівку в законодавстві, допомогти неінституційним організаціям більш глибоко і з мінімальними витратами часу захистити інтереси зацікавлених соціальних верств населення в отриманні тих інших пільг та державних субсидій.

Актуальність дослідження лобізму полягає у тому, що зростання законодавчої та адміністративної активності сприяло прискоренню реалізації політичних інтересів, підштовхнуло органи державної влади до інституціоналізації лобізму у сучасних розвинених політичних суспільствах.

Усі країни застосовують лобізм у міжнародних відносинах. У розвинених країнах він є політичним інститутом, а тих країнах, де він не є таким, лобістську діяльність ведуть державні структури або політичні діячі. Механізм реалізації зовнішньої політики є різновидом лобізму.

Лобізм не застосовується виключно як механізм впливу на депутатів законодавчих зборів, а й стосовно всіх центрів влади та державного управління (урядових структур, контролюючих органів, політичних партій тощо). Лобізм як важливий політичний феномен вико-

нує певні функції: спрямовує і впливає на результат політичних процесів як окремої держави, а й у міжнародний політичний процес.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні основи вивчення груп інтересів у політичній науці було закладено у класичних роботах Дж. Медісона, А. Бентлі та Д. Трумена. Наукові праці, пов'язані з проблематикою груп інтересів, розглядалися в дослідженнях таких науковців, як Г. Алмонд, Дж. Пауелл (артикуляція соціальних інтересів, типологічний аналіз груп інтересів), Р. Даль, Е. Френкель (теорія плюралізму), Ф. Шміттер, Р. Лембрух (корпоративізм та неокорпоративізм), М. Олсон (проблема генези груп інтересів, аналіз негативних наслідків діяльності груп інтересів), Р. Солсбері (концепція політичного підприємництва), Ч. Ліндблом, Дж. Вілсон (проблеми політичного впливу бізнесу), Ж. Блондель, М. Дюверже, У. Алеманн, Г. Джордан (типологічний та організаційний аналіз груп інтересів), Л. Мілбраз, Дж. Бірнбаум, Дж. Беррі, Д. Деніфер, Р. Холл, А. Дардорф, Б. Волп, Б. Левін, Х. Зіглер, М. Баер, К. Колман, Р. Сміт, Н.Г. Зяблюк (теорія та практика лобізму).

При всій важливості проведених досліджень окремі аспекти лобізму у світовій політиці не знайшли свого віддзеркалення у зазначених працях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити теоретико-методологічні підходи до визначення чинників лобізму у світовій політиці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історія виникнення лобізму налічує 200 років з того моменту, коли в залі засідань парламенту Великобританії почали з'являтися перші лобісти. Термін "лобізм" має два значення: популярне та наукове. У першому випадку значення слова "лобізм" відповідає тому, що в англійській мові називають "advocacy", тобто просування інтересів через будь-які структури, а не лише за допомогою державних [1]. Тому в цілому під лобізмом розуміється, зокрема, діяльність самих суб'єктів влади, спрямована, зокрема, на отримання особливих владних преференцій, тому прихильники широкого підходу можуть говорити про лобізм президента, лобізм уряду.

Лобізм — політичний феномен, у якому беруть участь дві сторони: група тиску та група інтересів. Влада та політична система спричинили виникнення фено-

мена лобізму в політиці, проте на практиці постала й інша проблема — корупція. Закріплення лобізму у законодавстві стало регулюючим чинником на відміну від корупційних дій.

Лобізм виник для того, щоб полегшити угоди з корпоративних зв'язків, виявити лазівку в законодавстві, допомогти неінституційним організаціям більш глибоко і з мінімальними витратами часу захистити інтереси зацікавлених соціальних верств населення в отриманні інших пільг і державних субсидій.

Слово "лобізм" — англійське: воно означає "коридори", тобто місце, де політики зустрічаються в неформальній обстановці, обговорюють проблеми, домовляються про умови подальших дій [2]. У сучасній політичній науці цей феномен був об'єктом вивчення багатьох вчених. Тому слід підкреслити, що теоретичною базою щодо лобізму як міжнародного політичного феномену були такі постулати з праць вчених:

а) насамперед постулат Артура Бентлі. Його підхід у тому, що основу політики спочатку становлять "теорія взаємодії груп інтересів, а чи не суперництво ідей";

б) постулат Мансура Олсона про колективне благо членів певної групи, заради якого діє ця група або організація;

в) постулат дослідників теорії "груп інтересів", основи якої були закладені вченими та політиками ще у XVIII—XIX ст. Вже цьому етапі стрімкий розвиток демократичних інститутів у Європі США показав всю складність і багатогранність цього політичного процесу.

Слід зазначити, що влада постійно опиняється під потужним перехресним впливом різноманітних сил, найбільш впливовою з яких став клас буржуазії, що народжується. Проблема справедливості політики та збалансованості інтересів у ній виявилася ключовою для одного із творців американської Конституції, Джеймса Медісона. Він першим звернув увагу на різноманітність громадських інтересів та ввів у соціальний побут термін "фракції". Згідно з Д. Медісоном, фракції є "деякою кількістю громадян — незалежно від того, чи вона становить більшу чи меншу частину цілого, — які об'єднані та охоплені загальним захопленням чи інтересом, неприємним правам інших громадян чи постійним і сукупним інтересам усього суспільства" [3]. Як дві найбільші і непримиренних фракцій Д. Медісон виділяв багатих і бідних. Він бачив у існуванні фракцій загрозу для суспільного блага, але при цьому не розглядав боротьбу з інакодумством як усунення цієї загрози. Він вважав за завдання державної влади створення умов для мирного врегулювання протилежних інтересів.

Міжнародний лобізм є інституційно важливою частиною світової політики, оскільки в ньому беруть активну участь актори світової політики та групи інтересів. Принципово важливим моментом у міжнародному лобізмі є факт, що групи інтересів та актори не лише впливають на процес функціонування міжнародних відносин, а й формують клімат у міжнародній політиці. Варто наголосити, що міжнародний лобізм тісно пов'язаний з "групами інтересів" та "теорією еліти".

Акторами міжнародного лобізму є: держави, особи, міжнародні організації, транснаціональні корпорації (ТНК), політичні партії, неурядові організації (НУО).

Держава як актор міжнародного лобізму впливає на світову політику за допомогою економічних ресурсів, технологічного прогресу, армії, культури, науки та ЗМІ. Усі вони формують політичний клімат світової спільноти. На міжнародному рівні немає норм міжнародного права, які б регулювали лобізм і лобістські структури. За підсумками принципу міжнародного права всі країни є рівноправними. Одним із принципів міжнародного права є "принцип суверенної рівності держав". Однак деякі держави, які втручаються, вторгаються чи створюють конфлікти в інших державах, керуються егоїстичними геополітичними та геоекономічними інтересами.

Держави, які інституціоналізували лобізм, і ті країни, які використовують лобізм для просування своїх інтересів, діють та проводять свої інтереси на світовому рівні по-різному. Лобісти, лобістські структури та фірми підзвітні законодавству держав, у якому лобізм інституціоналізований як політичний феномен. На сьогоднішній день лобізм офіційно є політичним інститутом у ряді держав: США, Великобританії, Австралії, Канаді, Німеччині, Австрії, Угорщині, Італії, Литві, Польщі, Словенії, Франції, Чехії та Японії.

Вашингтон як світовий центр лобізму впливає на хід міжнародних відносин, створює політичний імідж США та інших країн, які оплачують лобіювання у США, на держави та корпорації, які звертаються за допомогою для формування сприятливого політичного іміджу, спрямовує діяльність некомерційних організацій та політичних партій. Лобізм сильно розвинений США, оскільки, крім політичного, він фіксується й у окремих галузях. У Європейському Союзі його інтереси представляє Брюссель.

Міжнародний політичний лобізм міцно влаштувався через ТНК. ТНК виступають нетрадиційним актором, який за останні 20 років зміг провести політику, яку окремі держави не можуть виконати за 50—100 років. Нинішнє становище лобістських організацій зміцнюють фінансові ресурси, які готові забезпечити лише ТНК. Оскільки глобалізація в останнє десятиліття розширила вплив великих транснаціональних корпорацій (ТНК), великий бізнес зміцнив власний вплив на глобальне управління та на Організацію Об'єднаних Націй зокрема.

Слід наголосити, що ТНК борються з державами за глобальну владу, і в цьому багатосторонньому контексті корпоративні суб'єкти отримали привілейований доступ до осіб, які приймають рішення, та їхні інтереси стали більш помітними, оскільки заклики до юридично обов'язкових інструментів для ТНК стають все більш відсутніми. У дискусіях щодо порядку денного у сфері сталого розвитку на період після 2022 року приватний сектор позиціонує себе як джерело вирішення поточних глобальних проблем, одночасно намагаючись на інших форумах ухилитися від нагляду та регулювання ООН. Використання добровільного "партнерського" підходу призвело до закономірного переходу до парадигми про управління за участю багатьох зацікавлених сторін, що підтримується великим бізнесом та урядами, які вклали кошти у Світовий економічний форум, Світову організацію торгівлі, а також в агентства та програми ООН.

Найактивнішими лобі — акторами на міжнародній арені є НУО. Вони лобіюють інтереси впливових осіб, які приймають рішення, щоб враховувати інтереси

бідних та маргіналізованих людей. НУО просувають зміни на місцевому, національному та глобальному рівнях. Наприклад, вони можуть лобіювати інтереси компаній, щоб забезпечити кращі умови праці для співробітників, уряду (на національному чи місцевому рівні), щоб встановити політику, яка сприяє бідним, або зберегти існуючу політику, громадськість, щоб добитися політичних змін або визнати їх роль на міжнародних ринках, а багатим урядам погасити борг перед бідними країнами, бо вся ця лобістська діяльність ґрунтується на досвіді НУО по роботі з бідними людьми та на дослідженнях, які вони проводять. Крім того, деякі міжнародні НУО намагаються інформувати громадськість у багатих країнах про реалії, з якими стикаються бідні люди в інших країнах.

НУО стикаються з низкою проблем у лобістській роботі. Можливо, важко пов'язати досвід роботи на місцях із цілями лобіювання. Наприклад, цілі лобіювання можуть відображати те, що в політичному відношенні можливо у будь-який час, а не пріоритети бенефіціарів. Лобістська діяльність НУО може засмутити впливові інтереси та створити проблеми для їхньої роботи на місцях. Зрештою, НУО необхідно з'ясувати, чи лобіюють вони інтереси "від імені" місцевих жителів, чи "підсилюють" їхні голоси. Це може призвести до питання легітимності лобістських груп.

Лобізм застосовує технології "жорсткої" та "м'якої" сили, які все більш активно використовуються у світовій політиці акторами міжнародного лобізму. Під технологіями лобіювання розуміється сукупність механізмів, за допомогою яких численні групи інтересів, що виступають суб'єктами лобізму, надають цілеспрямований вплив на процес прийняття політичних рішень.

Артикуляція реалізується за рахунок низки інструментів та заходів, аналітичні технології — за рахунок збору та обробки інформації, та консалтингові забезпечують потреби лідерів груп інтересів, що виконують функції лобістів. Однак слід підкреслити, що дані класифікації входять до інструменту "м'якої" сили. У світовій політиці технології застосовуються ширше, адже найбільше держави та корпорації, незалежно від того, державні вони чи транснаціональні, впливають на процес прийняття політичних рішень на свою користь за допомогою і "м'якої", і "жорсткої" сили.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

"М'яка" сила — це здатність домагатися бажаного на основі добровільної участі союзників, а не за допомогою примусу або подачок. "Жорстка" сила, або "жорстка" могутність, — це здатність до примусу, обумовлена військовою та економічною могутністю країни. Відповідно до теорії реалізму, для швидкого досягнення цілей наявність сильної та потужної армії є реальним інструментом, щоб диктувати свої умови та змінити думку міжнародних акторів на свою користь. Однак слід наголосити, що ця теорія має альтернативні способи, які не менш ефективно діють у сучасній світовій політиці. Потужну боєздатну армію можуть створити держави, які є економічно розвиненими та технологічно сильними. Держави проштовхують інтереси ТНК чи

державних корпорацій міжнародної арені. "Жорстка" сила — це насамперед військове втручання заради економічної вигоди, яке застосовується проти держав, які геополітично пріоритетні з точки зору економічної вигоди. Необхідно підкреслити, що "м'яка" та "жорстка" сила використовується лобістами для досягнення намічених цілей та має свої інструменти. У технологію "м'якої" сили входять: культурне лобі у політиці, народна дипломатія та економічна співпраця.

Література:

1. Нестерович В.Ф. Етимологія та феномен поняття "лобіювання": ґносеологічний вимір. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2010. № 1. С. 40—51.
2. Сергєєв В. Лобізм в Україні: можливості неурядових організацій. Політичний менеджмент. 2007. № 3. С. 88—95.
3. Радейко Р. І. Безпосередні та опосередковані форми лобіювання у правотворчій діяльності (на прикладі законодавчої діяльності Верховної Ради України). Часопис Київського університету права. 2013. № 4. С. 74—77.

References:

1. Nesterovych, V.F., (2010), "Etymology and phenomenon of the concept of "lobbying": epistemological dimension", Biuleten' Ministerstva iustytysii Ukrainy, vol. 1, pp. 40—51.
2. Sergeev, V., (2007), "Lobbying in Ukraine: the possibilities of non-governmental organizations", Politychnyj menedzhment, vol. 3, pp. 88—95.
3. Radeyko, R. I., (2013), "Direct and indirect forms of lobbying in law-making activities (on the example of the legislative activities of the Verkhovna Rada of Ukraine)", Chasopys Kyivs'koho universytetu prava, vol. 4, pp. 74—77.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 35.072

О. А. Пушкарь,

к. ю. н., адвокат

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2660-0568>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.199

ПОНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ЯК ОБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

O. Pushkar,

PhD in Law, Lawyer

THE CONCEPT OF INFORMATION SOCIETY AND INFORMATION SPACE AS OBJECTS OF STATE INFORMATION POLICY

Визначено, що інформаційне суспільство як етап розвитку цивілізації часто прирівнюють до постіндустріального суспільства, тобто суспільству, де сфера інформація є продуктом масового виробництва, поширення та споживання. Перехід до інформаційного суспільства знаменує інформаційна революція, пов'язана з розвитком та повсюдним поширенням нових інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед — мережі інтернет. Нині високі показники розвитку інформаційно-комунікаційних технологій показують такі країни, як Ісландія, Південна Корея, Швейцарія, Данія, Великобританія, Гонконг, Нідерланди, Норвегія, Люксембург, Японія.

Встановлено, що інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє становленню інформаційного суспільства, впливає на систему суспільних відносин, і далі — поведінкові настанови людей, за допомогою технічних засобів, що отримали доступ до практично необмежених інформаційних ресурсів та відносну свободу швидкої та адресної комунікації. Таким чином, індивід залежить від інформаційного простору, який стає ще одним середовищем його проживання та від джерел інформації. Досі найбільш адекватними джерелами масової інформації, здатної вплинути на поведінку та світогляд людини, є ЗМІ.

Доведено, що інформаційне суспільство має стати новим етапом розвитку цивілізації: речовинно-матеріальна, енергетична індустріальна система має перейти до якісно нової, інформаційної. Створення інформаційного суспільства пов'язані з інформатизацією переважають у всіх сферах, починаючи від рівня до побутового. Метою інформатизації як процесу є синтез високоорганізованого інформаційного середовища — інформаційного простору.

Встановлено, що концепції інформаційного суспільства спираються різні сфери суспільства. Серед підходів існує і такий, що спирається на географічний критерій. Головний акцент робиться на інформаційні мережі, які пов'язують різні місця, а потім можуть надати глибокий вплив на організацію часу та простору. Стало звичиним виділяти центральне місце інформаційних мереж, які можуть зв'язати між собою різні точки всередині та поза офісом, містом, регіоном, континентом і навіть усім світом.

Отже, в інформаційному суспільстві відбуваються зміни у сфері виробництва, в економічних відносинах, характері роботи, але також і в невиробничій сфері. Інформаційна культура створює новий тип освіти, орієнтований на безперервне саморозвиток та самоосвіту людини. У такому суспільстві зростає роль духовних потреб, причому їх задоволення набуває самоцінного характеру, а наука з форми суспільної свідомості стає продуктивною силою.

It is determined that the information society as a stage of civilization development is often equated with a post-industrial society, that is, a society where the information sphere is a product of mass production, distribution and consumption. The transition to an information society is marked by the information revolution associated with the development and widespread spread of new information and communication technologies, primarily the Internet. Currently, high indicators of the development of information and communication technologies are shown by such countries as Iceland, South Korea, Switzerland, Denmark, Great Britain, Hong Kong, the Netherlands, Norway, Luxembourg, Japan.

It is established that the intensive development of information and communication technologies contributes to the formation of an information society, affects the system of social relations, and further — the behavioral

guidelines of people, with the help of technical means that have gained access to practically unlimited information resources and relative freedom of fast and targeted communication. Thus, the individual depends on the information space, which becomes another environment for his habitat and on sources of information. The media are still the most adequate sources of mass information capable of influencing human behavior and worldview.

It has been proven that the information society should become a new stage in the development of civilization: the material, energy industrial system should move to a qualitatively new, informational one. The creation of an information society related to informatization prevails in all spheres, from the level to the everyday. The goal of informatization as a process is the synthesis of a highly organized information environment — information space.

It has been established that the concepts of the information society are based on different spheres of society. Among the approaches there is also one that is based on the geographical criterion. The main emphasis is placed on information networks that connect different places, and then can have a profound impact on the organization of time and space. It has become customary to single out the central place of information networks that can connect different points inside and outside the office, city, region, continent and even the whole world.

Thus, in the information society, changes are taking place in the sphere of production, in economic relations, in the nature of work, but also in the non-productive sphere. Information culture creates a new type of education, focused on continuous self-development and self-education of a person. In such a society, the role of spiritual needs increases, and their satisfaction acquires an intrinsic value, and science from a form of social consciousness becomes a productive force.

Ключові слова: інформаційне суспільство, інформаційний простір, об'єкти державної інформаційної політики.

Keywords: information society, information space, objects of state information policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Концепція інформаційного суспільства виникла з концепцій сучасних соціологів, що виділяють три типи суспільства: традиційне, індустріальне, постіндустріальне. Постіндустріальне суспільство у свою чергу отримало другу назву — інформаційне суспільство. Інформаційне суспільство отримало свою назву від головного чинника — інформації. У цій назві також можна простежити виробничо-економічну складову: вважається, що в інформаційному суспільстві основною сферою виробництва, де зайнято досить більшу кількість людей, є сфера виробництва, зберігання, переробки та реалізації інформації. Хоча головною формою інформації визнаються знання, не можна не помітити, що тут є товаром масового виробництва та масового споживання. У рамках розвитку інформаційного суспільства, засоби масової інформації набувають нової ролі: медіа в інформаційному суспільстві стають не засобом передачі інформації про реальність, а засобом конструювання реальності та формування ставлення аудиторії до дійсності.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичне обґрунтування інформаційно-комунікаційних та соціокультурних трансформацій, що відбуваються в сучасному інформаційному суспільстві, відбито у працях Д. Белла, М. Кастельса, М. Фрідмана та ін.

Взаємодія ЗМІ та органів влади ґрунтується на реалізації положень інформаційної політики, зокрема тих положень, що стосуються формування сприятливого іміджу міста та регіону, консолідації суспільства, підвищення ефективності управління, забезпечення прав людини на отримання своєчасної актуальної інформації

про діяльність органів влади, висвітлення коштів масової інформації соціально-економічних та політичних проблем, подій, досягнень.

При всій важливості проведених досліджень поза увагою науковців залишилися аспекти визначення інформаційного суспільства та інформаційного простору як об'єктів державної інформаційної політики.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Надати визначення інформаційного суспільства та інформаційного простору як об'єктів державної інформаційної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Основними рисами інформаційного суспільства можна назвати:

— у всіх сферах суспільства (політика, економіка, соціум, культура) збільшується роль інформаційних технологій, інформації, знань;

— збільшення кількості людей, зайнятих у сфері створення та розвитку інформаційних технологій, комунікацій та у сфері виробництва інформаційних продуктів та послуг; причому виробництво та поширення стає не тільки основною професійною діяльністю, а й засобом просування, реклами, формування власного іміджу професіонала/особи, а також хобі, розрахованим на масову аудиторію;

— прискорена інформатизація суспільства з використанням мережі Інтернет, а також цифрового та супутникового телебачення та мережевих ЗМІ;

— формування глобального інформаційного простору, який забезпечує доступ людини до інформацій-

них ресурсів за межами її країни для задоволення її потреби в інформаційних продуктах та послугах в особистих чи професійних цілях, забезпечує інформаційну взаємодію людей, незважаючи на державні кордони;

- розвиток елементів електронних держав, уряду, демократії, інформаційної економіки, цифрових ринків, електронних соціальних об'єднань;

- кількісне зростання майданчиків для поширення масової інформації, у тому числі за рахунок традиційних та мережевих медіа;

- прискорення зміни тенденцій поширення та споживання інформації.

Саме поняття "інформаційне суспільство" виникло у 1940-х роках разом із виникненням кібернетики — науки, що розкриває загальні правила процесів управління та передачі інформації в машинах, живих організмах та суспільстві. У широке вживання термін "інформаційне суспільство" увійшов із початком комп'ютеризації, активного розвитку інформаційних та цифрових технологій.

Багато визначень поняття "інформаційне суспільство" засновані на кількісних показниках (відсоток ВВП, забезпечений інформацією). Однак, на думку ряду дослідників, кількісні показники не дають підстав для того, щоб визначити інформаційне суспільство, як новий тип суспільства. Один із підходів до визначення інформаційного суспільства розглядає не те, що сьогодні побільшало інформації, а те, що ця інформація здатна змінити спосіб життя людей, які мають певну інформацію. У зв'язку з цим ряд дослідників відмовляється від статистичних вимірів інформації та пов'язаних із нею показників, що визначають інформаційне суспільство. Інформація має відігравати якісну роль, при цьому не обов'язково, щоб велика кількість робочих місць припадала саме на інформаційно-комунікаційну сферу або щоб економіка базувалася на виробництві та розповсюдженні інформаційних продуктів.

Д. Белл стверджує, що "постіндустріальне суспільство — це інформаційне суспільство" [2, с. 195]. Пояснюючи роль значущості інформації, він наголошує на способі життя людей у різні епохи: у доіндустріальному це фізична сила і взаємодія з природою, індустріальній обіцянці — домінування машин та раціоналізму, у постіндустріальному (інформаційному) — "життя засноване на послугах та на взаємодії з людьми" [2, с. 227]. На послугах — інформаційних, на взаємодії з людьми побудовано роботу сучасних засобів масової інформації, великі можливості для цього мають мережні ЗМІ.

За М. Кастельсом, початок інформаційного суспільства походить від 1970-х років, коли виникла капіталістична криза післявоєнного устрою, що збіглася з виникненням "інформаційного способу розвитку" [2], тісно пов'язаного зі зростанням інформації та комунікаційних технологій, розвитком умов для їх масового поширення. М. Кастельс вказує, що пріоритетне значення інформації характерне для будь-якого етапу суспільного розвитку, а вже термін "інформаційне" вказує на атрибут специфічної форми соціальної організації, в якій завдяки новим технологічним умовам, що виникають в даний історичний період, генерування, обробка та передача інформації стали фундаментальними джерелами продуктивності та влади [2, с. 29]. Термін "інформаційна епоха", на його думку, має більшу аналі-

тичну цінність, оскільки дозволяє описати період змін у інформаційної, інформаційно-технологічної і комунікаційної сферах, починаючи з 1970-х років.

Відповідно до уявлень Кастельса, сучасний етап розвитку суспільства можна назвати і "інформаційним" та "інформаційним", тобто суспільством, в якому значущість інформації, як засоби розвитку політики, економіки, соціуму та культури, поєднується з новітніми потужними технологіями створення, обробки та презентації інформації. Говорячи про уявлення М. Кастельса, слід згадати такий термін, як "віртуальна реальність". "Це — система, в якій сама реальність (тобто матеріальне / символічне існування людей) повністю захоплена, повністю занурена у віртуальні образи, у вигаданий світ, світ, у якому зовнішні репрезентації перебувають не лише на екрані, через який передається досвід, але й самі стають досвідом" [2, с. 205]. Таким чином, взаємодіючи з віртуальним світом, зі світом мережі інтернет, індивід виявляється у світі хоч і віртуальному, але водночас реальному.

Таким чином, дослідники в результаті сходяться в тому, що це не так кількісне зростання інформації, скільки той факт, що вона стала важливою стратегічною роллю в нашій діяльності, починаючи з відпочинку, включаючи ділову активність та роботу уряду.

Уточнюючи поняття "інформаційне суспільство", М. Фрідман говорить про множинні природи даного явища: "це одночасно і нова історична епоха розвитку людської цивілізації, що характеризується глобальним об'єднанням людей на основі усупільнення інтелектуальних ресурсів людства для вирішення найважливіших проблем сучасності; і форма існування суспільної свідомості, що ґрунтується на сукупності колективних уявлень про лідируючу роль інтелекту у суспільно-історичному розвитку; та новий тип світогляду" [3, с. 27—28]. У цьому визначенні є посилання на якісні характеристики поняття "інформаційне суспільство". Вчений також каже, що робота з інформацією має бути орієнтована на потреби аудиторії, у тому числі щодо покращення якості життя. Найчастіше така інформація може бути у повідомленнях засобів.

Отже, інформаційне суспільство як етап розвитку цивілізації часто прирівнюють до постіндустріального суспільства, тобто суспільству, де сфера інформації є продуктом масового виробництва, поширення та споживання. Перехід до інформаційного суспільства знаменує інформаційна революція, пов'язана з розвитком та повсюдним поширенням нових інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед — мережі інтернет. Нині високі показники розвитку інформаційно-комунікаційних технологій показують такі країни, як Ісландія, Південна Корея, Швейцарія, Данія, Великобританія, Гонконг, Нідерланди, Норвегія, Люксембург, Японія.

Інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що сприяє становленню інформаційного суспільства, впливає на систему суспільних відносин, і далі — поведінкові настанови людей, за допомогою технічних засобів, що отримали доступ до практично необмежених інформаційних ресурсів та відносно свободу швидкої та адресної комунікації.

"Інформаційне суспільство передбачає, що більшість населення залежить від інформації та, як наслідок,

від її джерел" [3, с. 64—65]. Таким чином, індивід залежить від інформаційного простору, який стає ще одним середовищем його проживання та від джерел інформації. Досі найбільш адекватними джерелами масової інформації, здатної вплинути на поведінку та світогляд людини, є ЗМІ.

Інформаційне суспільство має стати новим етапом розвитку цивілізації: речовинно-матеріальна, енергетична індустріальна система має перейти до якісно нової, інформаційної. Створення інформаційного суспільства пов'язані з інформатизацією переважають у всіх сферах, починаючи від рівня до побутового. Метою інформатизації як процесу є синтез високоорганізованого інформаційного середовища — інформаційного простору.

Концепції інформаційного суспільства спираються різні сфери суспільства. Серед підходів існує і такий, що спирається на географічний критерій. Головний акцент робиться на інформаційні мережі, які пов'язують різні місця, а потім можуть надати глибокий вплив на організацію часу та простору. Стало звичним виділяти центральне місце інформаційних мереж, які можуть зв'язати між собою різні точки всередині та поза офісом, містом, регіоном, континентом і навіть усім світом.

Отже, в інформаційному суспільстві відбуваються зміни у сфері виробництва, в економічних відносинах, характері роботи, але також і в невиробничій сфері. Інформаційна культура створює новий тип освіти, орієнтований на безперервне саморозвиток та самоосвіту людини. У такому суспільстві зростає роль духовних потреб, причому їх задоволення набуває самоцінного характеру, а наука з форми суспільної свідомості стає продуктивною силою.

Таким чином, до названих вище характеристик інформаційного суспільства додаються:

- у соціальній сфері відбуваються кардинальні зміни, внаслідок чого розширюється сфера інформаційної діяльності та послуг; автоматизація всіх галузей виробництва та управління;

- виникають технології, які забезпечують вільний доступ до інформації для людини;

- з'являється інфраструктура, що дозволяє створювати власні інформаційні ресурси.

Сьогодні надається величезне значення поняттю інформаційного суспільства: робота з інформацією набуває статусу "масового виробництва", інформація — "споживаним товаром" і водночас важливим для життєдіяльності ресурсом; інформаційні технології, техніка, телекомунікація стають базовими технологіями розвитку суспільства людини, а інформаційне середовище — новим середовищем життя людини. Так чи інакше, становлення інформаційного суспільства в нашій країні пов'язують із новими інформаційними технологіями у політиці, економіці, соціумі. Виникнення та зростання ролі як джерела інформації мережеских засобів також є наслідком розвитку ІКТ.

Визнається важливість інтернету у розвитку інформаційного суспільства, та нових способів управління на рівні держави (електронний уряд тощо). До схожих висновків призводять і дослідження у галузі масової комунікації та журналістики, зокрема. Нові інтерактивні медіа — веблоги, сайти онлайн-спільнот та проекти в

рамках концепції "журналістики участі", орієнтовані на висвітлення місцевих подій непрофесійними репортерами, відіграють важливу роль у розвитку сучасного суспільства. Вони є практичним втіленням низки положень у концепціях інформаційного суспільства та задають орієнтири для подальшого розвитку соціуму.

Отже, важливим каналом комунікації в інформаційному суспільстві є засоби масової інформації. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій у процесі поширення інформації збільшується роль інтернету. З цих двох тверджень можна констатувати, що у інформаційному суспільстві зростає роль мережеских засобів. У разі розвитку інформаційного суспільства, де індивід паралельно живе у двох реальностях — віртуальній і реальній, необхідно виділити також поняття "інформаційний простір". Це простір, де протікають усі інформаційні процеси: збір, обробка, зберігання, трансляція та споживання.

ВИСНОВКИ

Замість вертикальних зв'язків сучасне суспільство активно розвиває горизонтальні зв'язки. При цьому сьогоднішні вертикальні зв'язки працюють як згори донизу, так і знизу догори, останній варіант зв'язку обслуговують такі типи професійної діяльності, як паблік рілейшнз або виборчі технології. Телебачення дозволяє транслювати масову інформацію з центру в найвіддаленіші частини країни, але й інтернет має таку ж здатність. Названі "зв'язки" і можна розглядати як інформаційно-комунікаційний простір, який пов'язаний із простіром реальним — інформаційний простір диктує ті чи інші характеристики простору реального. Однак для цього потрібна серйозна підтримка об'єктів інформаційного простору реальними діями.

Інформаційний простір — сукупність інформаційних ресурсів та інфраструктур, які становлять державні та міждержавні комп'ютерні мережі, телекомунікаційні системи та мережі загального користування, інші транс-кордонні канали передачі інформації.

Література:

1. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія. К.: Либідь, 1996. 359 с.
2. Кастельс М. Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства. Пер. з англ. К.: Ваклер, 2007. 304 с.
3. Фрідман М. Капіталізм і свобода. Пер. з англ. Неля Рогачевська. К.: Наш Формат, 2017. 216 с.

References:

1. Bell, D. (1996), Prykhid postindustrial'noho suspil'stva. Suchasna zarubizhna sotsial'na filosofiiia [The advent of post-industrial society. Contemporary foreign social philosophy], Lybid', Kyiv, Ukraine.
 2. Castells, M. (2007), Internet-halakyta. Mirkuвання schodo Internetu, biznesu i suspil'stva [The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business and Society], Vakler, Kyiv, Ukraine.
 3. Fridman, M. (2017), Kapitalizm i svoboda [Capitalism and Freedom], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 05.01.2025 р.*

С. М. Турияниця,
аспірант, Школа охорони здоров'я,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4294-198X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.203

НЕОБХІДНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

S. Turianytsia,
National University "Kyiv-Mohyla Academy"

NEED TO INCREASE THE SIGNIFICANCE OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
IN HEALTHCARE FACILITIES OF UKRAINE

У статті йдеться про зростаючу потребу в екологічному менеджменті в закладах охорони здоров'я України через проблеми забруднення навколишнього середовища, спричинені їх діяльністю. Підкреслено, що умовах військових дій та руйнування інфраструктури важливо підвищити вимоги до екологічного менеджменту з метою досягнення сталого розвитку. Екологічні політики в ЗОЗ можуть сприяти сталому використанню ресурсів, оскільки якість навколишнього середовища тісно пов'язана зі здоров'ям населення. Однак, скептицизм керівників щодо нових підходів створює додаткові перешкоди. Для зміни цього ставлення необхідно підвищити обізнаність про важливість екологічного управління. Метою статті є висвітлити основні аргументи підвищення пріоритету екологічного менеджменту в закладах охорони здоров'я України. В статті викладено результати дисертаційного дослідження, а саме систематизовано дані стосовно використання та забруднення повітря, води та ґрунтів через відходи в закладах охорони здоров'я України та світу. А також дослідження щодо підходів до їх менеджменту, впливу інформованості та обізнаності щодо впровадження управління екологічними ресурсами. Визначено рекомендації стосовно необхідності управління екологічними ресурсами в ЗОЗ.

Встановлено, що управління екологічними ресурсами у закладах охорони здоров'я не лише сприяє покращенню стійкості, але й збільшує ефективність роботи та зберігає здоров'я населення. Існує невідкладна потреба в інтеграції екологічного управління в систему охорони здоров'я, що підтверджується думкою громадськості. Освітні ж програми, які спрямовані на підвищення обізнаності про екологічні проблеми, є ключовим кроком для стратегії екологічного управління, та сприяє розвитку стійкості ЗОЗ.

The article discusses the growing need for environmental management in healthcare facilities in Ukraine due to environmental pollution problems caused by their activities. It is emphasized that in the conditions of military operations and the destruction of infrastructure, it is important to increase the requirements for environmental management to achieve sustainable development. In addition,

Ukraine's European integration steps impose certain obligations, including the achievement of the Sustainable Development Goals. Environmental policies in healthcare institutions can contribute to the sustainable use of resources since the quality of the environment is closely related to the health of the population. However, the skepticism of managers regarding new approaches creates additional obstacles. To change this attitude, it is necessary to raise awareness of the importance of environmental management. The aim of the article is to highlight the main arguments for increasing the priority of environmental management in healthcare institutions in Ukraine. The article presents the results of a dissertation study, namely, systematizing data on the use and pollution of air, water and soil through waste in healthcare institutions in Ukraine and the world. As well as research on approaches to their management, and the impact of awareness and awareness on implementing environmental resource management. Recommendations regarding the need for environmental resource management in healthcare institutions have been identified. It has been established that environmental management in healthcare facilities not only contributes to improving sustainability but also increases efficiency and preserves the health of the population. There is an urgent need to integrate environmental management into the healthcare system. The lack of attention from leaders and the public's need to improve the level of environmental resource management is confirmed by a 2023 population survey. Educational programs to raise awareness of environmental issues are a key step in the environmental management strategy and contribute to sustainability in healthcare facilities.

Ключові слова: навколишнє середовище, сталий розвиток, екологічний менеджмент, управління медичними відходами, стратегічний менеджмент, освіта керівників.

Key words: environment, sustainable development, environmental management, medical waste management, strategic management, executive education.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день постійно зростає потреба у підвищенні значимості екологічного менеджменту в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ). Це пов'язано в тому числі і із забрудненням навколишнього середовища внаслідок їх діяльності. В цьому контексті існує потреба в злагоджених діях під час управління екологічними ресурсами для досягнення цілей сталого розвитку [1].

В Україні присутня розбіжність в управлінні, як окремими структурними підрозділами ЗОЗ, так і закладами. Це створює перешкоди для розбудови мережі екологічно безпечних ЗОЗ. Для подолання наслідків впливу військових дій, руйнування інфраструктури, пошкодження ланцюгів постачання системи охорони здоров'я, існує необхідність підвищити вимоги до екологічного менеджменту, що забезпечить досягнення цілей сталого розвитку усієї галузі. Також існує потреба в розробці стратегічних програм розбудови та реконструкції існуючих закладів. Існування екологічних політик на рівні ЗОЗ та управлінні охорони здоров'я, сприятиме сталому використанню ресурсів. Оскільки навколишнє середовище та здоров'я населення невід'ємно пов'язані одне з одним, то такі політики матимуть вплив і на загальне

благополуччя громад. Адже із погіршенням якості навколишнього середовища часто збільшується і захворюваність чи страждає загальний рівень благополуччя населення. Це в свою чергу призводить до кризи в галузі охорони здоров'я, а також до екологічної шкоди. Саме тому неможливо переоцінити актуальність екологічного управління в закладах охорони здоров'я України.

Часто керівники на рівні ЗОЗ і управління мають скептичний погляд на нові підходи в управлінні. Що формує додаткові перешкоди на шляху досягнень цілей сталого розвитку. Для подолання такого психологічного супротиву, варто приділити особливу увагу підвищенню обізнаності працівників ЗОЗ та зацікавлених сторін стосовно важливості управління екологічними ресурсами в ЗОЗ.

Останніми роками глобальна увага до сталого розвитку посилилася, підкреслюючи вагому роль закладів охорони здоров'я. Оскільки Україна стикається з численними екологічними проблемами, інтеграція надійних методів управління навколишнім середовищем у секторі охорони здоров'я стає все більш життєво необхідною. Ця необхідність посилюється подвійним тиском покращення результатів громадського здоров'я при міні-

мізації екологічних слідів, які часто перетинаються складними способами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ

Ціллю даного дослідження висвітлити основні аргументи підвищення пріоритету екологічного менеджменту в закладах охорони здоров'я України. Досягнення цілей забезпечено виконанням наступних завдань: викласти результати дисертаційного дослідження, через систематизацію статей за тематикою менеджменту якості повітря, управління водними ресурсами та відходами в закладах охорони здоров'я України та світу, а також щодо впливу інформованості та обізнаності на полегшення впровадження нових підходів управління; узагальнити структуровані дані для визначення головних трендів, закономірностей та відмінностей; сформулювати загальні висновки та викласти рекомендації на основі проведених досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В ході дисертаційного дослідження було вивчено міжнародні та вітчизняні наукові роботи стосовно використання екологічних ресурсів в ЗОЗ, підходи до їх менеджменту. Окрім того було вивчено думку громадськості стосовно екологічності вітчизняних ЗОЗ, необхідності їхньої "екологізації" та їхнього уявлення про управління екологічними ресурсами в доступних їм ЗОЗ. Окрім того проведено аналіз освітніх програм підготовки керівників ЗОЗ на предмет присутності в них екологічних питань. Узагальнені результати викладено в даній статті.

За останні роки менеджмент екологічних ресурсів в українських ЗОЗ стає затребуваним, а інтеграція стійких практик в діяльність закладів — більш критичною. Практично всі ЗОЗ продовжують покладатися на застарілі стратегії, які не враховують викликів сучасності. В контексті економічної кризи, військових загроз, євроінтеграційних процесів, ЗОЗ стикаються зі зростаючими очікуваннями щодо оптимізації та удосконалення надання медичних послуг. Це потенційно може призвести до зменшення уваги до екологічної стійкості, яка й так не являється пріоритетом діяльності вітчизняних керівників. Ця прогалина підкреслює необхідність підвищення значущості екологічних практик, які відповідають сучасним світовим стандартам [2]. Проведене нами дослідження думки жителів Харківської області, підтверджує необхідність, та навіть гостру потребу в екологізації закладів охорони здоров'я України.

Вплив медичних відходів на навколишнє середовище. Поводження з медичними відходами все більше визнається світовою громадськістю, як актуальна екологічна проблема. Це особливо стосується регіонів зі значними соціально-політичними викликами чи військовими діями, адже ЗОЗ, в процесі своєї діяльності, утворюють різноманітні відходи, які значно впливають на якість навколишнього середовища, особливо в військовому контексті: небезпечні матеріали, небезпечні загальні відходи, інфекційні відходи та фармацевтичні відходи. Кожен з них потребує спеціальних стратегій управління. Неефективні закупки, підходи до утворення та не-

відповідні методи утилізації відходів, призводять до забруднення ґрунту та водних джерел, негативно впливають на здоров'я населення та екосистему [3, 4].

Проблема управління відходами в ЗОЗ ускладнюється тим, що обсяг утворених відходів може перевищувати існуючі спроможності систем утилізації, тим самим посилюючи потребу в інноваційних рішеннях щодо їх управління. Виходом є запровадження ефективних методів управління відходів, які б зменшували навантаження на звалища, та узгоджувались з принципами циркулярної економіки. Остання є життєздатною альтернативою, що дозволяє раціонально використовувати ресурси та інновації, які можуть зменшити відходи та їхній вплив на навколишнє середовище. Це вирішує не лише миттєві проблеми, але й прокладає шлях до стійких практик, які принесуть користь майбутнім поколінням [5, 6].

Важливість енергоефективності в охороні здоров'я. Україна, з її сьогоднішніми викликами та доступом до ресурсів, стоїть на шляху, де посилення заходів з енергозбереження є не лише корисним, але й необхідним. Значні обсяги споживання енергії на цих об'єктах є результатом застарілої інфраструктури та неефективних практик, що призводять до збільшення експлуатаційних витрат і впливу на навколишнє середовище. В часи військових дій, додатковий тиск на навколишнє середовище становить і використання дизель генераторів, у випадку пошкодження енергосистем країни. Це несе не лише безпосередні викиди шкідливих речовин у повітря, але і сприяє неефективному використанню енергії, в зв'язку з конструктивними особливостями технології. Працюючи з такими неефективними підходами, шукаючи більш чисті шляхи, ЗОЗ можуть сприяти не лише здоров'ю населення, але й досягненню ширшої мети збереження довкілля. Заклади охорони здоров'я характеризуються високим рівнем споживання енергії через цілодобову роботу та необхідність підтримки умов догляду за пацієнтами. Маючи візію переходу до більш стійкої моделі, велику увагу привертає ця неефективність [7, 8].

Впроваджуючи енергозберігаючі заходи чи ресурсозберігаючі технології, ЗОЗ можуть зменшити експлуатаційні витрати, зекономити частину фінансів, які доцільно перенаправити на медичні послуги та медичну допомогу. Крім того, застосування енергозберігаючих практик допомагає ЗОЗ зменшити свій вуглецевий слід (як було зазначено вище), сприяючи досягненню екологічних цілей. Завдяки зміщенню пріоритетності цих заходів, ЗОЗ зможуть розвиватись фінансово, надавати кращі послуги, перенаправляти кошти, раніше витрачені на оплату комунальних послуг, на такі важливі сфери, як зарплата персоналу, медичне обладнання та обслуговування пацієнтів [9].

Проте, на перших етапах впровадження ресурсозберігаючих технологій, значною перешкодою є все ті ж фінансові обмеження, з якими стикаються багато ЗОЗ в Україні. Керівники лікарень змушені шукати додаткові кошти на впровадження інноваційних технологій одночасно із фінансуванням медичних послуг і допомоги. Енергоменеджмент у поєднанні з відсутністю державних стимулів можуть обмежувати менеджерів в процесах фінансування відновлюваної енергетики. Дані інвес-

тиції часто стримують високі початкові витрати, пов'язані з модернізацією інфраструктури та впровадженням енергоефективних технологій. Окрім того багатьом закладам охорони здоров'я не вистачає необхідного досвіду та знань для ефективної оцінки та інтеграції енергозберігаючих рішень у свою діяльність. Окремою проблемою є також корупція, яка ускладнює інвестиції та зменшує прозорість енергетичних ініціатив, оскільки кошти, призначені для модернізації, можуть бути розподілені неправильно чи використані неефективно. Крім того, ускладнити процес можуть нормативні обмеження, оскільки складні правила та недостатні стимули для підвищення енергоефективності призводять до ускладнень, де інновації не мають позитивного розвитку. Для вирішення цих проблем необхідна цілісна стратегія заходів, яка зменшить витрати та покращить надання медичних послуг в Україні [10—14].

Важливість якості води в охороні здоров'я. Доступ до чистої води є фундаментальною необхідністю, особливо в ЗОЗ, де гігієна та санітарія є критично важливими. Високі обсяги споживання води, для підтримки необхідного рівня гігієни та санітарного стану, ставлять перед управлінням додаткові виклики, а саме: економія та раціональне використання. Окрім того важливою є очистка відпрацьованої води перед скиданням її в каналізаційні стоки — це не просто екологічна чи матеріально-технічна проблема; це критичний елемент, що впливає на результати здоров'я та загальну ефективність медичних послуг [15, 16].

Глобально, наслідки погіршення якості води, впливають не лише на результати лікування пацієнтів, загальну ефективність надання медичної допомоги, але й на стан навколишнього середовища загалом. Забруднена вода може служити каналом для передачі інфекцій, нести хімічну загрозу, піддаючи вразливі групи населення підвищеному ризику та, в результаті, вторинно навантажувати систему охорони здоров'я. А тому, інтеграція суворих стратегій управління якістю води є важливою для захисту здоров'я населення [17].

Надмірне забруднення води, в процесі діяльності ЗОЗ, може спричинити виникнення проблем зі стічними водами, і, як наслідок, погіршити місцеві екосистеми та навантажити муніципальні очисні споруди. Перехід до більш стійких методів використання води не лише покращує догляд за пацієнтами (завдяки покращенню гігієни та безпеки), але й узгоджується з глобальними зусиллями сприяння екологічній стійкості, демонструючи глибокий взаємозв'язок між діяльністю охорони здоров'я та екологічним управлінням [9].

У багатьох випадках існуючі системи водокористування та водовідведення в ЗОЗ, недостатньо обладнані для збереження якості води, що призводить до утворення значних обсягів забруднених вод. Ця неефективність впливає не лише на експлуатаційні витрати, але й на загальну якість навколишнього середовища.

Стратегічний підхід до управління якістю водних ресурсів є важливим, особливо для України, де інфраструктура охорони здоров'я щодня стикається з військовими викликами та ускладненнями. Інвестуючи у системи очищення води та, ЗОЗ мають змогу підтримувати цілісність своїх послуг.

Виклики екологічного менеджменту в закладах охорони здоров'я України. Враховуючи все вищенаведене, можемо узагальнити основні проблеми, з якими стикаються керівники на шляху до екологізації ввірених їм закладів:

- Енергоефективність (застаріла інфраструктура більшості медичних закладів; відсутність систем енергомоніторингу, обмежене фінансування енергозберігаючих заходів, недостатня компетентність персоналу у питаннях енергозбереження).

- Управління медичними відходами (недостатність нормативно-правової бази; відсутність сучасних технологій утилізації; проблеми з роздільним збором відходів; недостатній контроль за утилізацією небезпечних відходів).

- Водні ресурси (високий рівень споживання води; застарілі системи водопостачання та водовідведення; відсутність систем очистки стічних вод; нераціональне використання водних ресурсів).

Організаційні виклики:

- Фінансові обмеження (недостатнє бюджетне фінансування; обмежений доступ до кредитних ресурсів; високі початкові витрати на впровадження екологічних технологій).

- Кадрові питання (відсутність спеціалістів з екологічного менеджменту; Низький рівень екологічної освіти персоналу; опір змінам з боку працівників).

- Методологічні проблеми (відсутність єдиних стандартів екологічного управління; недостатня інтеграція екологічних аспектів у загальну систему управління; брак методичних рекомендацій та практичних інструментів).

Проблематика управління екологічними ресурсами в закладах охорони здоров'я України є комплексною та потребує системного підходу до вирішення. Успішне впровадження ефективної системи екологічного менеджменту можливе лише за умови координації зусиль на всіх рівнях управління та залучення достатніх ресурсів. Особливу увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу та впровадженню сучасних технологій управління ресурсами.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці практичних механізмів впровадження екологічного менеджменту в умовах обмежених ресурсів та післявоєнної відбудови системи охорони здоров'я України.

Зачення екологічної освіти для керівників у стратегічному управлінні закладів охорони здоров'я. Роль менеджерів ЗОЗ є ключовою не тільки в забезпеченні якісної медичної допомоги, але й у сприянні розвитку екологічної сталості в своїх організаціях. Вони несуть відповідальність за впровадження практик по зменшенню кількості відходів, збереженню енергії чи оптимізації використання ресурсів, тим самим сприяючи розвитку загальної стійкості системи охорони здоров'я. У цьому контексті екологічна освіта набуває вирішального значення, вона надає керівникам та лідерам знання і навички, необхідні для визначення та впровадження зелених технологій [17—19].

Наприклад, керівники ЗОЗ можуть досягнути значного скорочення вуглецевого сліду від своїх підприємств, приділяючи більше уваги енергоефективним технологіям чи екологічним практикам. Озброївши ме-

неджерів знаннями щодо екологічних принципів і підходів, організації можуть розраховувати на розвиток проактивної культури, яка ґрунтується на сталих практиках і зменшенні впливу діяльності ЗОЗ на навколишнє середовище. Така освітня основа допомагає лідерам приймати обґрунтовані рішення, впроваджувати стратегії гармонізації операційної ефективності. Проте включення екологічних принципів у стратегічне лідерство, потребує постійного професійного розвитку в цій сфері, а тому вимагає уваги, щодо підвищення кваліфікації та навчання впродовж життя [20, 21]. Проведене нами дослідження думки громадськості, щодо їх інформованості та уявлень про управління екологічними ресурсами, підтверджує глибоку затребуваність розвитку такого напрямку управління ЗОЗ.

Впровадження стійких практик у діяльність охорони здоров'я не лише підвищує відповідальність за навколишнє середовище, але й значно підвищує ефективність роботи та знижує витрати. Тому можемо стверджувати, що екологічна освіта стає важливою складовою просування сталого стратегічного управління в ЗОЗ. Проведене нами дослідження освітніх програм підготовки керівних кадрів охорони здоров'я показало недостатній рівень включення екологічних питань. Наслідком є не лише низький рівень знань в цьому напрямку, але і недостатня зацікавленість та відсутність бачення в необхідності підвищення уваги до управління екологічними ресурсами серед керівного апарату ЗОЗ.

Рекомендації щодо розвитку екологічної освіти охоплюють декілька важливих аспектів. Насамперед, необхідно звернути увагу на структурні компоненти освітніх програм. Вони мають включати ґрунтовну теоретичну підготовку з екологічного менеджменту, що дозволить керівникам розуміти базові принципи та сучасні підходи до екологічного управління. Не менш важливим є розвиток практичних навичок управління екологічними процесами, які керівники зможуть безпосередньо застосовувати у своїй роботі. Особливу цінність має вивчення успішних кейсів впровадження екологічних практик, що дозволяє навчатися на реальному досвіді та уникати типових помилок.

Щодо форм навчання, то найбільш ефективним є комплексний підхід. Формальна освіта повинна включати компоненти екологічної освіти на рівні бакалавра та магістра, а її продовження у вигляді курсів підвищення кваліфікації забезпечить системне засвоєння знань та отримання відповідних документів про освіту. Неформальна освіта через семінари та тренінги дозволяє оперативного опановувати нові знання та обмінюватися досвідом з колегами. Важливу роль відіграє також самоосвіта та постійний обмін досвідом між керівниками різних закладів, що сприяє безперервному професійному розвитку.

Для забезпечення ефективності освітнього процесу необхідно впровадити комплексну систему оцінювання. Вона має включати регулярний моніторинг екологічних показників закладу, що дозволяє оцінити практичне застосування отриманих знань. Важливо також проводити оцінку компетенцій самих керівників та аналізувати успішність впроваджених екологічних ініціатив. Такий комплексний підхід до оцінки дозволяє визначити реальну ефективність освітніх програм та вносити необхідні корективи для їх вдосконалення [22—24].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження управління екологічними ресурсами у закладах охорони здоров'я не лише сприяє покращенню стійкості, але й збільшує ефективність роботи та, в результаті, зберігає здоров'я населення. Існує невідкладна потреба в інтеграції екологічного управління в систему охорони здоров'я, що підтверджується думкою громадськості. ЗОЗ мають активно впроваджувати енергоефективні рішення, ресурсозберігаючі технології, а також співпрацювати з державними структурами, неурядовими організаціями та міжнародними фондами для розвитку екологічного управління. Таке партнерство дозволить обмінюватися досвідом, отримувати фінансову підтримку та реалізовувати спільні програми. Освітні ж програми, які спрямовані на підвищення обізнаності про екологічні проблеми, є важливим аспектом стратегії екологічного управління. Всебічний підхід до екологічної освіти керівників сприятиме формуванню нової генерації управлінців, здатних ефективно впроваджувати принципи екологічного менеджменту в закладах охорони здоров'я України та забезпечувати їх сталий розвиток.

Враховуючи все вищевикладене, вважаємо перспективним провести подальші дослідження наявного досвіду та підходів управління екологічними ресурсами в ЗОЗ України, різних типів та форм власності.

Література:

1. Lee, S.M., and Lee, D. (2022), "Developing Green Healthcare Activities in the Total Quality Management Framework", *Int J Environ Res Public Health*, vol. 26, no. 19 (11), pp.6504. available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph19116504> (Accessed 29 Dec 2024).
2. A report commissioned by the European Federation of Public Service Unions (EPSU) (2006), D. Hall et al. *EU Neighbourhood policy: implications for public services and trade unions*. available at: <https://core.ac.uk/download/67095.pdf> (Accessed 29 Dec 2024).
3. Chauhan, A., Jakhar, S.K., and Chauhan, C. (2021), "The interplay of circular economy with industry 4.0 enabled smart city drivers of healthcare waste disposal", *Journal of Cleaner Production*, vol. 279, pp.123854. available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123854> (Accessed 29 Dec 2024).
4. Filho, W.L., Lisovska, T., Fedoruk, M., and Taser, D. (2023), "Medical Waste Management and the UN Sustainable Development Goals in Ukraine: an assessment of solutions to support post-war recovery efforts", *Environmental Challenges*, pp.100763. available at: <https://doi.org/10.1016/j.envc.2023.100763> (Accessed 29 Dec 2024).
5. Mikhno, I., Ihnatenko, N., Cherniaiev, O., Vynogradnya, V., Atstaja, D., and Koval, V. (2023), "Construction waste recycling in the circular economy model", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 1126, no. 1, pp. 012003. available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012003> (Accessed 29 Dec 2024).

6. Atstaja, D., Koval, V., Purvins, M., Butkevics, J., and Mikhno, I. (2022), "Construction Waste Management for Improving Resource Efficiency in The Reconstruction of War-Destroyed Objects" *Economics. Ecology. Socium*, vol. 6, no. 2, pp.46—57. available at: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2022.6.2-5> (Accessed 29 Dec 2024).
7. Machashchik, P., Britchenko, I., and Cherniavska, T. (2018), *New Trends in Development of Services in the Modern Economy*, Wydawnictwo Panstwowej Wyzszej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu. available at: <https://core.ac.uk/download/323058294.pdf> (Accessed 29 Dec 2024).
8. Dion, H., Evans, M., and Farrell, P. (2022), "Hospitals management transformative initiatives; towards energy efficiency and environmental sustainability in healthcare facilities", *Journal of Engineering, Design and Technology*, available at: <https://doi.org/10.1108/jedt-04-2022-0200> (Accessed 29 Dec 2024).
9. Bourmistrov, A., Iermolenko, O., and Vakulenko, V. (2019), "Transformations of public sector and its financial system in Ukraine" Volume 1: current issues of public sector accounting, budgeting and finances in Ukraine. available at: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2586534/FoURapport-402019.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (Accessed 29 Dec 2024).
10. Holtz, N. (2024), *Strategies to Effectively Manage Hospital Energy Costs With Renewable Energy Technology*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 15781 ScholarWorks. available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15781/>
11. Angelica, M., Paolo, B., and Silvia, R. (2010), "Energy Service Companies Market in Europe — Status Report 2010", In Publications Office of the European Union (No. 978-92-79-16594-8). available at: <https://doi.org/10.2788/8693>
12. Borges de Oliveira, K., dos Santos, E.F., Neto, A.F., de Mello Santos, V.H., and de Oliveira, O.J. (2021), "Guidelines for efficient and sustainable energy management in hospital buildings", *Journal of Cleaner Production*, vol.329. pp.129644. available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129644> (Accessed 29 Dec 2024).
13. Khan, M.T., Shah, I.A., Ihsanullah, I., Naushad, M., Ali, S., Shah, S.H.A., and Mohammad, A.W. (2021), "Hospital wastewater as a source of environmental contamination: An overview of management practices, environmental risks, and treatment processes", *Journal of Water Process Engineering*. vol.41, pp.101990. available at: <https://doi.org/10.1016/j.jwpe.2021.101990> (Accessed 29 Dec 2024).
14. Dion, H., and Evans, M. (2023), "Strategic frameworks for sustainability and corporate governance in healthcare facilities; approaches to energy-efficient hospital management", *Benchmarking: An International Journal*, available at: <https://doi.org/10.1108/bij-04-2022-0219> (Accessed 29 Dec 2024).
15. Liu, A., Zhao, Y., Cai, Y., Kang, P., Huang, Y., Li, M., and Yang, A. (2023), "Towards Effective, Sustainable Solution for Hospital Wastewater Treatment to Cope with the Post-Pandemic Era", *International Journal of Environmental Research and Public Health*. vol. 20, no. 4, pp.2854. available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph20042854> (Accessed 29 Dec 2024).
16. Rimba, A.B., and Hirabayashi, Y. (2023), "Interlinkages of Water-Related SDG Indicators Globally and in Low-Income Countries", *Water*, vol.15, no. 4, pp. 613. available at: <https://doi.org/10.3390/w15040613> (Accessed 29 Dec 2024).
17. Bray, L., Meznikova, K., Crampton, P., and Johnson, T. (2022), "Sustainable healthcare education: A systematic review of the evidence and barriers to inclusion", *Medical Teacher*, pp.1-10. available at: <https://doi.org/10.1080/0142159x.2022.2110052> (Accessed 29 Dec 2024).
18. Cerceo, E., and Vasan, N. (2023), "Creating Environmental Health Leaders When Educators Are Learning Too", *Journal of Medical Education and Curricular Development*, vol. 10. available at: <https://doi.org/10.1177/23821205231219162> (Accessed 29 Dec 2024).
19. Greenwald, L., Blanchard, O., Blanchard, O., Hayden, C., and Sheffield, P. (2023), "Climate and health education: A critical review at one medical school", *Frontiers in Public Health*, vol.10, available at: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1092359> (Accessed 29 Dec 2024).
20. Karaca, A. (2020), "Connection of architectural education with the technological world in Northern Cyprus". *International Journal of New Trends in Social Sciences*, vol. 4, no.1, pp. 36—50. available at: <https://doi.org/10.18844/ijntss.v4i1.5138> (Accessed 29 Dec 2024).
21. McKimm, J., and McLean, M. (2020), Rethinking health professions' education leadership: Developing 'eco-ethical' leaders for a more sustainable world and future. *Medical Teacher*, vol. 42, no. 8, pp. 855—860. available at: <https://doi.org/10.1080/0142159x.2020.1748877> (Accessed 29 Dec 2024).
22. Tushar, S.R., Moktadir, M.A., Kusi-Sarpong, S., and Ren, J. (2023), "Driving sustainable healthcare service management in the hospital sector", *Journal of Cleaner Production*, pp.138310. available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138310> (Accessed 29 Dec 2024).
23. Zanolini, P., Del Riccio, M., Lorini, C., and Bonaccorsi, G. (2024), "Empowering Sustainable Healthcare: The Role of Health Literacy", *Sustainability*, vol. 16, no. 10, pp. 3964. available at: <https://doi.org/10.3390/su16103964> (Accessed 29 Dec 2024).
24. Wanyenze, R.K., Alfven, T., Ndejjo, R., Viberg, N., Bage, K., Batte, C., Hellden, D., Lindgren, H., Mayega, R.W., Ndezi, G., Peterson, S.S., Nawangwe, B., & Ottersen, O.P. (2023), "Sustainable health-a call to action", *BMC Global and Public Health*, vol. 1, no. 1. available at: <https://doi.org/10.1186/s44263-023-00007-4> (Accessed 29 Dec 2024).

References:

1. Lee, S.M., and Lee, D. (2022), "Developing Green Healthcare Activities in the Total Quality Management Framework", *Int J Environ Res Public Health*, vol. 26, no. 19 (11), pp. 6504. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116504>.
2. Hall, D. (2006), "EU Neighbourhood policy: implications for public services and trade unions", *A report*

commissioned by the European Federation of Public Service Unions (EPSU), available at: <https://core.ac.uk/download/67095.pdf> (Accessed 29 Dec 2024).

3. Chauhan, A., Jakhar, S.K., and Chauhan, C. (2021), "The interplay of circular economy with industry 4.0 enabled smart city drivers of healthcare waste disposal", *Journal of Cleaner Production*, vol. 279, pp.123854. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123854>.

4. Filho, W.L., Lisovska, T., Fedoruk, M., and Taser, D. (2023), "Medical Waste Management and the UN Sustainable Development Goals in Ukraine: an assessment of solutions to support post-war recovery efforts", *Environmental Challenges*, pp.100763. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2023.100763>.

5. Mikhno, I., Ihnatenko, N., Cherniaiev, O., Vynogradnya, V., Atstaja, D., and Koval, V. (2023), "Construction waste recycling in the circular economy model", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol.1126, no.1, pp.012003. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012003>.

6. Atstaja, D., Koval, V., Purvins, M., Butkevics, J., and Mikhno, I. (2022), "Construction Waste Management for Improving Resource Efficiency in The Reconstruction of War-Destroyed Objects", *Economics. Ecology. Socium*, vol. 6, no. 2, pp. 46—57. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2022.6.2-5>.

7. Machashchik, P., Britchenko, I., and Cherniavska, T. (2018), *New Trends in Development of Services in the Modern Economy*, Wydawnictwo Panstwowej Wyzszej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, available at: <https://core.ac.uk/download/323058294.pdf> (Accessed 29 Dec 2024).

8. Dion, H., Evans, M., and Farrell, P. (2022), "Hospitals management transformative initiatives; towards energy efficiency and environmental sustainability in healthcare facilities", *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/jedt-04-2022-0200>.

9. Bourmistrov, A., Iermolenko, O., and Vakulenko, V. (2019), "Transformations of public sector and its financial system in Ukraine" Volume 1: current issues of public sector accounting, budgeting and finances in Ukraine, available at: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2586534/FoURapport-402019.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (Accessed 29 Dec 2024).

10. Holtz, N. (2024), *Strategies to Effectively Manage Hospital Energy Costs With Renewable Energy Technology*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 15781 ScholarWorks, available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15781/> (Accessed 29 Dec 2024).

11. Angelica, M., Paolo, B., and Silvia, R. (2010), "Energy Service Companies Market in Europe — Status Report 2010", In Publications Office of the European Union (No. 978-92-79-16594-8). <https://doi.org/10.2788/8693>

12. Borges de Oliveira, K., dos Santos, E.F., Neto, A.F., de Mello Santos, V.H., and de Oliveira, O.J. (2021), "Guidelines for efficient and sustainable energy management in hospital buildings", *Journal of Cleaner Production*, vol. 329, pp. 129644. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129644>.

13. Khan, M.T., Shah, I.A., Ihsanullah, I., Naushad, M., Ali, S., Shah, S.H.A., and Mohammad, A.W. (2021), "Hospital wastewater as a source of environmental contamination: An overview of management practices, environmental risks, and treatment processes", *Journal of Water Process Engineering*. vol.41, pp. 101990. <https://doi.org/10.1016/j.jwpe.2021.101990>.

14. Dion, H., and Evans, M. (2023), "Strategic frameworks for sustainability and corporate governance in healthcare facilities; approaches to energy-efficient hospital management", *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2022-0219>.

15. Liu, A., Zhao, Y., Cai, Y., Kang, P., Huang, Y., Li, M., and Yang, A. (2023), "Towards Effective, Sustainable Solution for Hospital Wastewater Treatment to Cope with the Post-Pandemic Era", *International Journal of Environmental Research and Public Health*. vol. 20, no. 4, pp. 2854. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042854>.

16. Rimba, A.B., and Hirabayashi, Y. (2023), "Interlinkages of Water-Related SDG Indicators Globally and in Low-Income Countries", *Water*, vol. 15, no. 4, pp. 613. <https://doi.org/10.3390/w15040613>.

17. Bray, L., Meznikova, K., Crampton, P., and Johnson, T. (2022), "Sustainable healthcare education: A systematic review of the evidence and barriers to inclusion", *Medical Teacher*, pp. 1—10. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2022.2110052>.

18. Cerceio, E., and Vasan, N. (2023), "Creating Environmental Health Leaders When Educators Are Learning Too", *Journal of Medical Education and Curricular Development*, vol. 10. <https://doi.org/10.1177/23821205231219162>.

19. Greenwald, L., Blanchard, O., Blanchard, O., Hayden, C., and Sheffield, P. (2023), "Climate and health education: A critical review at one medical school", *Frontiers in Public Health*, vol. 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1092359>.

20. Karaca, A. (2020), "Connection of architectural education with the technological world in Northern Cyprus". *International Journal of New Trends in Social Sciences*, vol. 4, no. 1, pp. 36—50. <https://doi.org/10.18844/ijntss.v4i1.5138>.

21. McKimm, J., and McLean, M. (2020), Rethinking health professions' education leadership: Developing 'ecothical' leaders for a more sustainable world and future. *Medical Teacher*, vol. 42, no. 8, pp. 855—860. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2020.1748877>.

22. Tushar, S.R., Moktadir, M.A., Kusi-Sarpong, S., and Ren, J. (2023), "Driving sustainable healthcare service management in the hospital sector", *Journal of Cleaner Production*, pp.138310. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138310>.

23. Zanobini, P., Del Riccio, M., Lorini, C., and Bonaccorsi, G. (2024), "Empowering Sustainable Healthcare: The Role of Health Literacy", *Sustainability*, vol.16, no. 10, pp. 3964. <https://doi.org/10.3390/su16103964>.

24. Wanyenze, R.K., Alfvén, T., Ndejjo, R., Viberg, N., Bage, K., Batte, C., Hellden, D., Lindgren, H., Mayega, R.W., Ndeezi, G., Peterson, S.S., Nawangwe, B., & Ottersen, O.P. (2023), "Sustainable health—a call to action", *BMC Global and Public Health*, vol. 1, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s44263-023-00007-4>.

Стаття надійшла до редакції 07.01.2025 р.

С. Я. Банчук,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8936-3521>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.210

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКОЮ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ АГЛОМЕРАЦІЇ

S. Banchuk,
Postgraduate student, National University of Civil Defense of Ukraine

EVOLUTION OF APPROACHES TO STATE MANAGEMENT
OF THE PASSENGER TRANSPORT SYSTEM OF THE AGGLOMERATION

Дістало подальшого розвитку визначення терміну безшовної транспортної системи агломерації як цільового стану пасажирської транспортної системи в агломерації, що досягається за допомогою кооперації видів транспорту за підтримки та сприяння державних структур за умов трансформації структури ринку та появи нових взаємозв'язків між транспортними організаціями, який характеризується високим ступенем координації взаємодії транспортних організацій, що надають послуги різних видів пасажирського транспорту, метою якого є забезпечення максимальної цінності мультимодальних транспортних послуг для пасажирів та максимально можливої результативності ринку пасажирських транспортних послуг.

Встановлено, що безшовна транспортна система виникає у зв'язку з появою нових потреб ринку пасажирських транспортних послуг у постіндустріальних розвинених агломераціях. Однак її формування та розвиток — процес не стихійний, а цілеспрямований, що підтверджує необхідність актуалізації форм та методів державного управління стосовно ринку пасажирських транспортних послуг в агломерації. Безшовну транспортну систему можна вважати цільовим станом пасажирської транспортної системи в агломерації, що досягається за допомогою кооперації видів транспорту за підтримки та сприяння державних структур за умов трансформації структури ринку та появи нових взаємозв'язків між транспортними організаціями.

Інтеграція в безшовну транспортну систему агломерації нових бізнес-моделей, а також застосування нових методів управління та форм державного регулювання має враховувати витрати та результати для ключових зацікавлених сторін. До основних груп осіб, зацікавлених у розвитку безшовних транспортних систем в агломерації, можна віднести: пасажирів громадського транспорту; користувачів особистого транспорту; менеджмент транс-

портних компаній; співробітники транспортних компаній; регіональні органи державної влади, які відповідають за транспортне обслуговування населення; суспільство в цілому. Кожна група зацікавлених осіб має власні інтереси, цілі та отримує різні ефекти від розвитку та функціонування безшовних транспортних систем.

Детальна оцінка одержуваних ефектів може проводитись у процесах обґрунтування варіантів кооперації, спільних проектів та техніко-економічному обґрунтуванні проектів будівництва інтегруючих інфраструктурних елементів (транспортно-пересадочних вузлів або пасажирських хабів).

Формування безшовних транспортних систем здійснюється у всіх видах пасажирських перевезень, на різних рівнях. Пасажирські транспортні компанії дедалі частіше переходять від конкуренції між собою до об'єднання з метою підвищення конкурентоспроможності мультимодальних маршрутів. Багато в чому таке рішення приймається, виходячи з аналізу світового досвіду.

Стійкий розвиток безшовної транспортної системи потребує щоденних зусиль щодо підтримки взаємодії учасників ринку, вирішення локальних конфліктів та оперативних завдань. На думку автора, ці функції має виконувати спільна бізнес-структура, створена з ініціативи транспортних організацій, які надають мультимодальну послугу пасажирам.

The definition of the term seamless transport system of an agglomeration as the target state of the passenger transport system in an agglomeration, which is achieved through cooperation of transport modes with the support and assistance of state structures under the conditions of transformation of the market structure and the emergence of new relationships between transport organizations, which is characterized by a high degree of coordination of interaction of transport organizations providing services of various types of passenger transport, the purpose of which is to ensure the maximum value of multimodal transport services for passengers and the maximum possible efficiency of the passenger transport services market, has been further developed.

It has been established that a seamless transport system arises in connection with the emergence of new needs of the passenger transport services market in post-industrial developed agglomerations. However, its formation and development is not a spontaneous process, but a purposeful one, which confirms the need to update the forms and methods of public administration in relation to the passenger transport services market in an agglomeration. A seamless transport system can be considered as the target state of the passenger transport system in an agglomeration, which is achieved through cooperation of transport modes with the support and assistance of state structures under the conditions of transformation of the market structure and the emergence of new relationships between transport organizations.

Integration into the seamless transport system of an agglomeration of new business models, as well as the application of new management methods and forms of state regulation should take into account the costs and results for key stakeholders. The main groups of persons interested in the development of seamless transport systems in an agglomeration include: public transport passengers; users of personal transport; management of transport companies; employees of transport companies; regional state authorities responsible for transport services for the population; society as a whole. Each group of stakeholders has its own interests, goals and receives different effects from the development and functioning of seamless transport systems.

A detailed assessment of the resulting effects can be carried out in the processes of substantiating cooperation options, joint projects and feasibility studies of projects for the construction of integrating infrastructure elements (transport interchanges or passenger hubs).

The formation of seamless transport systems is carried out in all types of passenger transportation, at different levels. Passenger transport companies are increasingly moving from competition among themselves to unification in order to increase the competitiveness of multimodal routes. In many respects, such a decision is made based on the analysis of world experience.

Sustainable development of a seamless transport system requires daily efforts to support the interaction of market participants, resolve local conflicts and operational tasks. In the author's opinion, these functions should be performed by a joint business structure created on the initiative of transport organizations that provide multimodal services to passengers.

*Ключові слова: агломерація, державне управління, пасажирська транспортна система.
Key words: agglomeration, public administration, passenger transport system.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток виробничо-економічних та соціальних систем, а також систем іншого виду здійснюється відповідно до трьох законів діалектики, сформульованих вперше Г. Гегелем.

Стосовно розвитку пасажирських транспортних систем в агломерації інтерпретація цих законів може звучати так.

1. Закон єдності та боротьби протилежностей реалізується у формі розвитку транспортної системи та підходів до управління нею у вигляді виникнення та вирішення внутрішніх протиріч. На сучасному етапі розвитку в пасажирській транспортній системі агломерації відбувається вирішення внутрішніх протиріч між рівнем розвитку продуктивних сил та виробничими відносинами. Це виявляється у появі нових бізнес-моделей та нових видів транспортних послуг, форм співпраці учасників ринку та державно-приватного партнерства.

2. Закон переходу кількісних змін у якісні виявляється на стадії зміни парадигми державного управління пасажирською транспортною системою в агломерації.

3. Закон заперечення заперечення тісно пов'язані з двома іншими і стосовно транспортним системам агломерацій виявляється у збереженні кожним станом системи показників, специфічних характеристик попереднього стану, втілених вже на новому рівні.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Більшість наукових досліджень (І. М. Бойчик, В. Л. Дикань, М. В. Корінь, М. М. Скринько, С. П. Сонько) свідчить про те, що зважаючи на те, що більшість пасажирських поїздок на території агломерації стають мультимодальними, виникає потреба ефективної взаємодії різних учасників ринку для створення цінності послуги для споживача. Причому цінність має бути настільки суттєвою, що у споживача виникає стимул відмовитися від особистого автотранспорту на користь громадського. Це неможливе без забезпечення високої якості мультимодальної транспортної послуги.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Дослідити еволюцію підходів до державного управління пасажирською транспортною системою агломерації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Конкуренція на ринку пасажирських транспортних послуг в агломераціях зберігається, але не скрізь. Їй на

заміну приходять кооперація транспортних організацій під час створення державою умов збільшення пасажиропотоку громадського пасажирського транспорту та стимулювання мультимодальних перевезень.

Створення умов може бути досягнуто шляхом переходу пасажирських транспортних систем в агломераціях на нову якість. Для позначення цієї якості, ключовою характеристикою якого є узгоджений розвиток та кооперація різних транспортних компаній у мультимодальних поїздках, використовуються різні терміни. Транспортні системи, що відрізняються високим рівнем кооперації та ефективною взаємодією учасників ринку, різні автори називають інтермодальними, мультимодальними, змішаними, синхромодальними або безшовними.

Так, у статті І. М. Бойчик [1] міські транспортні системи класифіковані на моно-, мульти- та інтермодальні. Ключова відмінність останніх у тому, що транспортні організації ефективно взаємодіють між собою у процесі надання послуг населенню міст. У мультимодальних системах, на відміну від цього, учасники ринку пасажирських транспортних послуг функціонують окремо.

С. П. Сонько, М. М. Скринько [2] також використовують терміни "інтермодальні перевезення", "інтермодальна транспортна система", маючи на увазі високий рівень координації транспортних компаній у забезпеченні мультимодальних перевезень. Їх робота здебільшого стосується залізничних перевезень.

У роботі В. Л. Диканя, М. В. Корінь [3] висловлюється думка про необхідність розвитку мережі замських залізниць, активну участь залізничного транспорту в логістичних схемах агломерацій. Автори використовують термін "мультимодальні перевезення".

Термін "безшовна транспортна система" походить від англійського стійкого поєднання "seamless transport system". Це словосполучення згадується у зарубіжних дослідженнях у галузі мультимодальних перевезень. В українських дослідженнях термін "безшовна транспортна система" зустрічається набагато рідше.

На наш погляд, терміни "мультимодальна", "інтермодальна" стосовно пасажирської транспортної системи агломерації використовувати не зовсім коректно, оскільки вони належать більшою мірою до сфери вантажних перевезень. Так, існує концепція синхромодалізму, що передбачає максимальну гнучкість логістичного ланцюжка та можливість її перебудови у процесі вантажного перевезення. На наш погляд, стосовно пасажирської транспортної системи агломерації доцільно використовувати термін "безшовна транспортна си-

стема". Детермінанти останньої визначені в частині перевезень пасажирів і можуть бути застосовані на рівні агломерації.

У науковій літературі виокремлюються ключові вигоди до пасажирської транспортної системи сучасної агломерації. До них можна віднести:

- упор на використання громадського пасажирського транспорту;
- високу частку мультимодальних поїздок у загальному обсязі перевезень;
- високий рівень кооперації видів транспорту;
- високий рівень якості всіх видів транспортних послуг;
- будівництво інтегруючих елементів інфраструктури — пасажирських транспортних хабів;
- імплементація концепції MaaS;
- гармонійна інтеграція форм спільного споживання до транспортної системи.

Під безшовною транспортною системою агломерації розумітимемо такий стан пасажирської транспортної системи, який при збереженні ринкових відносин, внутрішньо- та міжвидової конкуренції характеризується високим ступенем координації взаємодії транспортних організацій, що надають послуги різних видів пасажирського транспорту, метою якої є забезпечення максимальної цінності мультимодальних транспортних послуг для пасажирів та максимально можливої результативності ринку пасажирських транспортних послуг.

Безшовна транспортна система виникає у зв'язку з появою нових потреб ринку пасажирських транспортних послуг у постіндустріальних розвинених агломераціях. Однак її формування та розвиток — процес не стихійний, а цілеспрямований, що підтверджує необхідність актуалізації форм та методів державного управління стосовно ринку пасажирських транспортних послуг в агломерації. Безшовну транспортну систему можна вважати цільовим станом пасажирської транспортної системи в агломерації, що досягається за допомогою кооперації видів транспорту за підтримки та сприяння державних структур за умов трансформації структури ринку та появи нових взаємозв'язків між транспортними організаціями.

Інтеграція в безшовну транспортну систему агломерації нових бізнес-моделей, а також застосування нових методів управління та форм державного регулювання має враховувати витрати та результати для ключових зацікавлених сторін.

До основних груп осіб, зацікавлених у розвитку безшовних транспортних систем в агломерації, можна віднести:

- пасажирів громадського транспорту;
- користувачів особистого транспорту;
- менеджмент транспортних компаній;
- співробітники транспортних компаній;
- регіональні органи державної влади, які відповідають за транспортне обслуговування населення;
- суспільство в цілому.

Кожна група зацікавлених осіб має власні інтереси, цілі та отримує різні ефекти від розвитку та функціонування безшовних транспортних систем.

Детальна оцінка одержуваних ефектів може проводитись у процесах обґрунтування варіантів кооперації, спільних проектів та техніко-економічному обґрунтуванні проектів будівництва інтегруючих інфраструктурних елементів (транспортно-пересадочних вузлів або пасажирських хабів).

Формування безшовних транспортних систем здійснюється у всіх видах пасажирських перевезень, на різних рівнях. Пасажирські транспортні компанії дедалі частіше переходять від конкуренції між собою до об'єднання з метою підвищення конкурентоспроможності мультимодальних маршрутів. Багато в чому таке рішення приймається, виходячи з аналізу світового досвіду.

Стійкий розвиток безшовної транспортної системи потребує щоденних зусиль щодо підтримки взаємодії учасників ринку, вирішення локальних конфліктів та оперативних завдань. На думку автора, ці функції має виконувати спільна бізнес-структура, створена з ініціативи транспортних організацій, які надають мультимодальну послугу пасажиром.

Таким чином, еволюція підходів до державного управління пасажирськими транспортними системами в агломерації дозволяє зробити висновок, що:

1) на даному етапі їх розвитку простежується закономірність до формування стійкої кооперації між видами транспорту у зв'язку з новими вимогами, зумовленими появою нових схем розселення та зростання економіки агломерацій;

2) їх цільовий стан можна визначити за допомогою категорії "безшовна транспортна система". Формування безшовних транспортних систем та їх ефективний розвиток за підтримки регуляторів ринку пасажирських транспортних послуг в агломераціях сприятиме зростанню мобільності населення, підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню собівартості перевезень при задоволенні попиту на них із необхідним рівнем якості;

3) оцінка ефективності пасажирської транспортної системи в агломерації повинна враховувати характеристики безшовної транспортної системи та базуватися на засадах оцінки ринкової результативності.

Далі розглянемо логістичні аспекти формування та функціонування безшовних транспортних систем у агломераціях. Пріоритет у безшовних транспортних системах агломерацій повинен надаватися видам транспорту, що відрізняється високим рівнем продуктивності, тобто рейковим видам транспорту. Причиною цього є той факт, що саме рейковий транспорт задовольняє більшу частину попиту на перевезення в основних кореспонденціях пасажирських агломерацій у години пікових навантажень.

Стимулювання використання рейкових видів транспорту забезпечується із застосуванням різних заходів, у тому числі розвитку рейкової транспортної інфраструктури, інтеграції приміських залізниць до систем міського транспорту, введення обмежень для використання інших видів транспорту.

Допоміжні види пасажирського транспорту доповнюють рейковий "каркас" безшовної транспортної системи, забезпечуючи доставку пасажирів до пунктів зупинки міської залізниці або станцій метрополітену. Крім

того, маючи на увазі існування ринку транспортних послуг, слід стимулювати розвиток конкуренції між цими видами транспорту, а також продумати їх використання для підтримки рейкового транспорту у годині пікових навантажень (наприклад, шляхом введення дублюючих маршрутів).

Визначальний захід щодо особистого транспорту у безшовній транспортній системі — обмеження та контроль. Вона може здійснюватись шляхом введення платних автотрас, платного паркування у перевантажених транспортом районах агломерації (частіше до них належить історичний центр), оплати проїзду до районів з обмеженим розвитком вулично-дорожньої мережі. Такі заходи пояснюються необхідністю підвищення ефективності використання транспортної інфраструктури. Оскільки автомобілі мають найменшу продуктивність, створюють підвищене екологічне навантаження на жителів агломерацій, відрізняються високою ймовірністю потрапляння в дорожньо-транспортні пригоди, їх використання стримується.

У той самий час обмеження використання особистого автотранспорту означає повну відмову від нього. Одна з нових форм інтеграції власних автомобілів в безшовні транспортні системи — їх спільне використання. Маються на увазі різні форми короткострокової оренди автомобілів і засобів мікромобільності, так і розвиток спільних поїздок.

Завдання управління безшовною транспортною системою, яка вже сформована — пошук нових, найбільш ефективних за часом та витратами поєднань видів транспорту на наявних маршрутах, а також організація ефективних та швидких пересадок. Це операційне завдання неможливо вирішити без спеціальних знань у галузі сіті-логістики.

У науковій літературі можна зустріти безліч дефініцій сіті-логістики. Однак більшість авторів цих визначень сходяться на тому, що цей порівняно новий напрямок прикладних досліджень націлений на ефективне управління різними потоками на території міст. Об'єктами управління можуть бути транспортні, вантажні, інформаційні, адміністративні і навіть фінансові потоки. Стосовно безшовних транспортних систем агломерацій у рамках цього дослідження об'єктами управління будуть передусім пасажирські та транспортні потоки, а також потоки інформації, що їх супроводжують (наприклад, при використанні технології "Мобільність як послуга").

Критерієм оптимальності управління зазначеними потоками в сіті-логістиці є максимізація ефективності в найширшому сенсі: комерційної та суспільної. В рамках останньої враховується вплив схем доставки на рівень транспортної та екологічної безпеки, якість життя населення, збереження навколишнього середовища та — головне — на досягнення встановлених стратегічних напрямків та цілей розвитку самої агломерації та її людського потенціалу.

Отже, сіті-логістика сприймається як науково-практична діяльність, що є управлінням численними логістичними потоками у місті. Акцент в управлінні робиться на комплексному аналізі наслідків прийняття управ-

лінських рішень з урахуванням їхнього впливу на екологію міста та напрямки його розвитку. Цілі сіті-логістики — забезпечення зростання мобільності міського населення, стійкого функціонування міських транспортних систем, високого рівня комфорту перевезень пасажирів.

Незважаючи на те, що більшість зарубіжних публікацій у галузі сіті-логістики присвячується доставці дрібних партій вантажів у містах, багато ідей можуть застосовуватися і при організації та управлінні пасажирськими перевезеннями. Дійсно, сама ідея формування безшовної транспортної системи передбачає зміну міжвидової конкуренції кооперацією та вибудовування мультимодальних схем пасажирських кореспонденцій (за аналогією з ланцюжками поставок у логістиці), що забезпечують наявність вибору та високу якість транспортного обслуговування.

ВИСНОВКИ

В умовах еволюції схем розселення і формування постіндустріальної розвиненої агломерації концепція сіті-логістики набуває особливої актуальності, оскільки вона дозволяє вирішити завдання формування та розвитку безшовних транспортних систем в агломераціях.

Особливе місце у сіті-логістиці відводиться сучасним технологіям, насамперед інформаційно-комунікаційним. Активно використовуються методи та засоби імітаційного моделювання для вирішення завдань вибору способу перевезень, потреби у транспортних засобах і навіть встановлення ціни на перевезення. Цифровізація значно впливає і на тактичне, і на оперативне управління рухом транспортних засобів в агломераціях.

Література:

1. Бойчик І. М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 34—41.
2. Сонько С. П., Скринько М. М. Інфраструктура в умовах транзитивної економіки: монографія. Харків: Екограф, 2004. 256 с.
3. Дикань В. Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С. 13—19.

References:

1. Boychuk, I. M., (2013), "Market infrastructure: essence and characteristics", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3, pp. 34—41.
2. Sonko, S. P. and Skrynko, M. M. (2004), *Infrastruktura v umovakh tranzytivnoi ekonomiky* [Infrastructure in the context of a transitional economy], Ekograf, Kharkiv, Ukraine.
3. Dykan, V. L. and Korin, M. V., (2011), "Efficiency of the transport system of Ukraine in the context of globalization of economic systems", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 33, pp. 13—19.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2025 р.