

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

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**В и п у с к 11(44)**

Кропивницький • 2024

---

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

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

**CENTRAL UKRAINIAN  
SCIENTIFIC BULLETIN  
ECONOMIC SCIENCES**

**Issue 11(44)**

Kropyvnytskyi • 2024

*Рекомендовано до друку* Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №9 від 27.05.2024р.

**Редакційна колегія:**

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

Гечбаїя Бадрі, д.е.н., проф. (Грузія);  
Деніс Д'якон, PhD, Dr.oec, асоц. проф. (Литва);  
Манолє Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);  
Хані Хайдора, PhD, к.е.н.; (Лівія).

**Адреса редакційної колегії:**

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

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

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

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

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

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

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

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

*Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №9, 27.05.2024*

**Editorial Board:**

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

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

**Editorial address:**

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

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

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

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

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

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

Languages: Ukrainian, English.  
Periodicity - twice per year

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

## ЗМІСТ

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ. ЕКОНОМІКА  
ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>К.С. Жадько, А.В. Соколенко, Ю.В. Демченко (Україна)</i><br>Використання інструментарію Online-Marketing у забезпеченні конкурентоспроможності<br>сільськогосподарських підприємств (українською мовою) .....            | 9   |
| <i>Р.І. Жовновач, О.В. Шаталов (Україна)</i><br>Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком<br>сільськогосподарських підприємств (українською мовою) .....                               | 18  |
| <i>І.В. Золотухіна, А.В. Слащева (Україна)</i><br>Використання оцінки конкурентоспроможності в підборі устаткування для сушіння<br>у закладах ресторанного господарства (українською мовою) .....                           | 27  |
| <i>І.В. Журило, Е.О. Фесенко (Україна)</i><br>Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його<br>стратегічного розвитку (українською мовою) .....                                              | 35  |
| <i>О.В. Мороз, В.Д. Коробченко, М.О. Тонкошкур (Україна)</i><br>Трансформація маркетингових стратегій в епоху діджиталізації: вплив цифрових технологій<br>на поведінку споживачів (українською мовою) .....                | 47  |
| <i>І.В. Харченко, В.В. Зайченко (Україна)</i><br>Визначення критерію економічної ефективності конструктивних рішень в галузях з тривалим<br>життєвим циклом (на прикладі будівельної галузі) (українською мовою) .....      | 55  |
| <i>І.В. Гайдуков, І.О. Андрощук (Україна)</i><br>Особливості корпоративного шахрайства у бізнесі: сутність, наслідки та протидія<br>в контексті опору змінам (українською мовою) .....                                      | 65  |
| <i>В.В. Голуб (Україна)</i><br>Соцмедіа як інструмент для політики просування та комунікації з споживачами<br>(українською мовою) .....                                                                                     | 84  |
| <i>Д.В. Голуб, О. М. Безуглий, А.Г. Ковальов (Україна)</i><br>Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств<br>України в ризикових та кризових умовах діяльності (українською мовою) ..... | 94  |
| <i>П.А. Голубецький (Україна)</i><br>Інноваційний процес на підприємстві: правова й економічна етимологія понять<br>та характеристика етапів (українською мовою) .....                                                      | 103 |
| <i>Р.О. Цатурян, Б.О. Федюк, Р.І. Жовновач (Україна)</i><br>Сучасний інструментарій клієнторієнтованого управління промисловим підприємством<br>як виробничою корпорацією (українською мовою) .....                         | 110 |

## МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Ю.Ю. Д'яченко (Україна)</i><br>Цифрові технології як чинник сталого розвитку туристичної освіти (українською мовою) ..... | 120 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>О.В. Хаджинова, І.С. Савенчук, М.С. Хаджинова (Україна)</i><br>Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств<br>в умовах цифровізації (українською мовою) .....                                                  | 126 |
| <i>О.В. Горпинченко, Д.А. Андрущук (Україна)</i><br>Особливості менеджменту іт-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів<br>в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості (українською мовою) ..... | 137 |
| <i>М.С. Кравченко, В.М. Погорелов, А.С. Будагян (Україна)</i><br>Цифрові технології управління ланцюгом постачань та підвищення конкурентного<br>потенціалу виробничого підприємства (українською мовою) .....              | 145 |
| <i>О. В. Мороз, К. Б. Ляшенко, М. П. Коваленко (Україна)</i><br>Технологія блокчейну як елемент діджитал маркетингу в умовах WEB3 (українською мовою) .....                                                                 | 156 |
| <i>А.А. Орлова (Україна)</i><br>Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації (українською мовою) .....                                                                                                    | 165 |

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>В.В. Муравський, П.Н. Денчук, Л.І. Прокіпчук, Р.З. Гнідець (Україна)</i><br>Уточнення облікових методів та принципів в Індустрії 5.0 (англійською мовою) ..... | 173 |
| <i>О.А. Шевчук (Україна)</i><br>Облікова політика підприємства в управлінні електронними транзакціями (українською мовою) .....                                   | 185 |
| <i>М.З. Задорожний (Україна)</i><br>Актуальні питання визнання необоротних активів у будівництві (українською мовою) .....                                        | 196 |
| <i>Д. Карзун (Україна)</i><br>Вплив макроекономічної нестабільності на розкриття інформації<br>про фінансові інструменти (українською мовою) .....                | 208 |

### ФІНАНСИ І КРЕДИТ

|                                                                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>О.О. Головченко, доц., А.С. Музиченко, Н.Ю. Головченко (Україна)</i><br>Управління цінами енергоресурсів через системи їх ефективного накопичення<br>та зберігання (українською мовою) .....                              | 221 |
| <i>Л.В. Галушко, І.О. Андрущук (Україна)</i><br>Особливості забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних<br>кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі (англійською мовою) ..... | 228 |

### ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

|                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Ю.В. Малаховський, І.С. Мірошніченко, Т.Г. Петленко (Україна)</i><br>Особливості надання соціальної допомоги вразливим верствам населення місцевих<br>територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні (українською мовою) ..... | 235 |
| <i>І.М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська (Україна)</i><br>Особливості рекрутингу в ІТ у контексті створення конкурентоспроможного<br>HR бренду (українською мовою) .....                                                                | 246 |

*С.В. Коваленко (Україна)*

Напрями збереження та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки  
в умовах євроінтеграції (українською мовою) .....256

## МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

*І.М. Миценко (Україна)*

Оцінювання ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком  
в умовах глобальних асиметрій (англійською мовою) .....268

*О.В. Хаджинова, Р.І. Жовновач, О.В. Якушев (Україна)*

Економічна взаємодія та конкурентоспроможність регіонального розвитку в умовах  
кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів (українською мовою) .....286

*О.В. В'юнник, О.В. Кіріченко (Україна)*

Сучасні детермінанти розвитку економічних суб'єктів  
в умовах SMART-середовища (українською мовою) .....297

*О.О. Головченко, А.С. Музиченко, Н.Ю. Головченко (Україна)*

Оцінка впливу державних операторів енергоринків на формування ринкових цін  
на енергоресурси (українською мовою) .....306

*Л.С. Козак, Б.М. Матяцук (Україна)*

Проблеми розвитку мікро-, малих та середніх підприємств України  
в умовах воєнного стану (українською мовою) .....313

*Д.С. Насипайко, В.О. Решетов, О.М. Соколовська (Україна)*

Міжнародні економічні відносини в умовах війни: виклики та можливості  
(англійською мовою) .....321

*Т.В. Решицько (Україна)*

Експорт агропродовольчої продукції України як фактор розвитку міжнародних  
економічних відносин (українською мовою) .....327

*Д.М. Щитов, К.С. Жадько, М.Ф. Мормуль (Україна)*

Інституційні детермінанти розвитку електронної комерції у світі та в Україні  
(українською мовою) .....335

*В.А. Мільто, І.О. Андрущук (Україна)*

Ключові виклики у сфері енергозбереження України в контексті цільової програми  
зеленого переходу в країнах ЄС (українською мовою) .....350

*В.А. Ватульов (Україна)*

Аудит податку на додану вартість як складова аудиту податкового потенціалу  
інноваційно-інтегрованих структур (українською мовою) .....359

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ .....369

## CONTENT

### DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

|                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Kostiantyn Zhadko, Anatolii Sokolenko, Yurii Demchenko (Ukraine)</i><br>The Use of Online-Marketing Tools While Ensuring the Competitiveness of Agricultural Enterprises<br>(in Ukrainian) .....                                                 | 9   |
| <i>Ruslana Zhovnovach, Oleksandr Shatalov (Ukraine)</i><br>Creative Models of Decision-making in the System of Strategic Management of Agricultural<br>Enterprises' Development (in Ukrainian) .....                                                | 18  |
| <i>Inna Zolotukhina, Alina Slashcheva (Ukraine)</i><br>The Use of Competitiveness Assessment in the Selection of Equipment for Drying in Restaurant<br>Business Establishments (in Ukrainian) .....                                                 | 27  |
| <i>Iryna Zhurylo, Eduard Fesenko (Ukraine)</i><br>Managing the Competitive Advantages of the Building Industry as the Basis for its Strategic<br>Development (in Ukrainian) .....                                                                   | 35  |
| <i>Olena Moroz, Viktoria Korobchenko, Maksym Tonkoshkur</i><br>Transformation of Marketing Strategies in the Digital Age: the Impact of Digital Technologies<br>on Consumer Behaviour (in Ukrainian) .....                                          | 47  |
| <i>Ihor Kharchenko, Volodymyr Zaichenko (Ukraine)</i><br>Determination of the Criterion of Economic Efficiency of Constructive Solutions in Industries<br>With a Long Life Cycle (on the Example of the Construction Industry) (in Ukrainian) ..... | 55  |
| <i>Ihor Haidukov, Ilona Androshchuk (Ukraine)</i><br>Peculiarities of Corporate Fraud in Business: Essence, Consequences and Countermeasures<br>in the Context of Resistance to Change (in Ukrainian) .....                                         | 65  |
| <i>Vladyslav Holub (Ukraine)</i><br>Social Media as a Tool for Promotion Policy and Communication With Consumers (in Ukrainian) .....                                                                                                               | 84  |
| <i>Dmytro Holub, Oleksandr Bezuhlyi, Andrii Kovalov (Ukraine)</i><br>Formation of a Portfolio of Strategies for the Functioning of Agricultural Enterprises of Ukraine<br>in Risky and Crisis Conditions of Activity (in Ukrainian) .....           | 94  |
| <i>Pavlo Holubetskyi (Ukraine)</i><br>Innovation Process at an Enterprise: Legal and Economic Etymology of Concepts and<br>Characteristics of Stages (in Ukrainian) .....                                                                           | 103 |
| <i>Roman Tsaturian, Bohdan Fediuk, Ruslana Zhovnovach (Ukraine)</i><br>Modern Toolkit of Client-Oriented Management of an Industrial Enterprise as a Production<br>Corporation (in Ukrainian) .....                                                 | 110 |

### MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ECONOMY

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Yurii Dyachenko (Ukraine)</i><br>Digital Technologies as a Factor of Sustainable Development of Tourism Education (in Ukrainian) ..... | 120 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Olena Khadzhinova, Ruslana Zhovnovach, Oleksandr Yakushev (Ukraine)</i><br>Economic Interaction and Competitiveness of Regional Development in Conditions of Clustering<br>of Forms of Innovative Project Activity of Educational Institutions ( <i>in Ukrainian</i> ) ..... | 126 |
| <i>Olha Horpynchenko, Dmytro Androshchuk (Ukraine)</i><br>Features of IT Product and Service Management in Business Entities in the Context of Knowledge<br>Economy Development: Contemporary Challenges and Opportunities ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                        | 137 |
| <i>Maryna Kravchenko, Valerii Pogorelov, Arsen Budagyan (Ukraine)</i><br>Digital Supply Chain Management Technologies and Increasing the Competitive Potential<br>of a Manufacturing Enterprise ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                                   | 145 |
| <i>Olena Moroz, Kateryna Liashenko, Maxim Kovalenko (Ukraine)</i><br>Blockchain Technology as an Element of Digital Marketing in Web3 ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                                                                                             | 156 |
| <i>Anna Orlova (Ukraine)</i><br>The role of digitalization in the development of intercultural business communication ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                                                                                                             | 165 |

### ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Volodymyr Muravskyi, Pavlo Denchuk, Roman Hnidets (Ukraine)</i><br>Refinement of Accounting Methods and Principles in Industry 5.0 ( <i>in English</i> ) .....       | 173 |
| <i>Oleg Shevchuk (Ukraine)</i><br>Accounting Policy of the Enterprise in the Management of Electronic Transactions ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                        | 185 |
| <i>Marian Zadorozhnyi (Ukraine)</i><br>Actual Issues of Recognition of Non-Current Assets in Construction ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                 | 196 |
| <i>Daniil Karzun (Ukraine)</i><br>The Impact of Macroeconomic Instability on the Disclosure of Information about Financial<br>Instruments ( <i>in Ukrainian</i> ) ..... | 208 |

### FINANCE AND CREDIT

|                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Oleksandr Holovchenko, Anatoly Muzychenko, Nataliia Holovchenko (Ukraine)</i><br>Price Management of Energy Resources by Using Systems of their Efficient Accumulation and<br>Storage ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                     | 221 |
| <i>Leonid Halushko, Ilona Androshchuk (Ukraine)</i><br>Peculiarities of Ensuring the Stability of the Enterprise's Procurement System in the Conditions<br>of Emergency Crisis Situations in Strategic and Tactical Dimensions ( <i>in English</i> ) ..... | 228 |

### LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Yurii Malakhovskyi, Inga Miroshnychenko, Tetiana Petlenko (Ukraine)</i><br>Peculiarities of Providing Social assistance to Vulnerable Sections of the Population of Local<br>Territorial Communities in the Conditions of Martial Law in Ukraine ( <i>in Ukrainian</i> ) ..... | 235 |
| <i>Iryna Sochynska-Sybirtseva, Anna Dorenska (Ukraine)</i><br>Features of IT Recruiting in the Context of Creating a Competitive HR Brand ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                                                                                           | 246 |
| <i>Snizhana Kovalenko (Ukraine)</i><br>Directions of Preserving and Developing the Labor Potential of the Agrarian Sector of the<br>Economy in the Conditions of European Integration ( <i>in Ukrainian</i> ) .....                                                               | 256 |

## INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

*Ivan Mytsenko (Ukraine)*

Efficiency Assessment of Strategic Management of Innovative Development in the Conditions of Global Asymmetries (*in English*) .....268

*Olena Khadzhinova, Ruslana Zhovnovach, Oleksandr Yakushev (Ukraine)*

Economic Interaction and Competitiveness of REgional Development in Conditions of Clustering of Forms of Project Activity of Educational Institutions (*in Ukrainian*) .....286

*Olha Viunyk, Olha Kirichenko (Ukraine)*

Modern Determinants of the Development of Economic Entities in the Conditions of a Smart Environment (*in Ukrainian*) .....297

*Oleksandr Holovchenko, Anatoly Muzychenko, Nataliia Holovchenko (Ukraine)*

Assessment of the Influence of State Operators of Energy Markets on the Formation of Market Prices for Energy Resources (*in Ukrainian*) .....306

*Liudmyla Kozak, Bohdan Mateiashchuk (Ukraine)*

The Problems of Development of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine Under Martial Law (*in Ukrainian*) .....313

*Daria Nasypaiko, Valerii Reshetov, Olena Sokolovska (Ukraine)*

International Economic Relations in Conditions of War: Challenges and Opportunities (*in English*) .....321

*Tetiana Reshytko (Ukraine)*

Export of Ukraine's Agri-Food Products as a Factor in the Development of International Economic Relations (*in Ukrainian*) .....327

*Dmytro Shchytov, Kostiantyn Zhadko, Mykola Mormul (Ukraine)*

Institutional Determinants of the Development of Electronic Commerce in the World and in Ukraine (*in Ukrainian*) .....335

*Volodymyr Milto, Ilona Androshchuk (Ukraine)*

The Key Challenges in the Field of Energy Saving in Ukraine in the Context of the Target Program of the Green Transition in the EU Countries (*in Ukrainian*) .....350

*Valentyn Vatulov (Ukraine)*

Value Added Tax Audit as a Component of the Audit of the Tax Potential of Innovative Integrated Structures (*in Ukrainian*) .....359

**INFORMATION ABOUT AUTHORS**.....369



**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 334.75; 658.62; 658.511;

JEL Classification: D47, L52, M15, M31, O33

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).9-17](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).9-17)**К.С. Жадько**, проф. д-р екон. наук*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна***А.В. Соколенко**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**Ю.В. Демченко**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна***Використання інструментарію Online-Marketing у забезпеченні  
конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Статтю присвячено дослідженню можливостей використання цифрових платформ маркетингу у діяльності виробничих корпорацій. Метою публікації є вивчення напрямів впливу технологій Online-Marketing на підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У процесі дослідження наводиться визначення особливостей конкуренції в умовах цифрової економіки, класифікуються фактори, що лежать у основі формування конкурентних переваг на галузевому ринку агропромислового виробництва, розробляється оболонкова модель електронної торгівлі, дається визначення та формулюється сутність понять, що відносяться до забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах використання Online-Marketing, визначається зв'язок між формуванням економічної доданої вартості (EVA) та управлінням ланцюгами постачань (SCM) з метою самоідентифікації рівня конкурентоспроможності агропромислової корпорації, встановлюється перелік індексів збалансованої системи показників (BSC), які спричиняють вплив на підвищення рівня конкурентоспроможності агропромислових корпорацій. Конкуренцію визначено як стратегічну боротьбу між суб'єктами господарювання за отримання бажаного результату на ринку, за високий рівень ефективності обраного виду діяльності, об'єктивний засіб реалізації функцій розподілу доходів між учасниками конкурентних змагань, стимулювання технічного прогресу та інновацій, сприяння процесам створення асортименту товарів у відповідності до споживчих переваг покупців продукції за оптимального використання факторів виробництва. Доводиться важливість дослідження впливу зміни умов діяльності агропромислових корпорацій на особливості конкуренції в умовах цифрової економіки з точки зору можливостей входу на ринок, перспектив реалізації інноваційних проєктів, оцінювання віртуальних активів, що приймають участь у формуванні доданої вартості цифрових продуктів/послуг, факторів посилення рівня інтенсивності конкуренції за домінування на цифрових ринках, обрання безпечних та надійних способів придбання продуктів і послуг в умовах прозорості та доступності ринку, підвищення рівня лояльності клієнтів.

**цифрові платформи торгівлі, конкурентоспроможність, стратегія маркетингової діяльності, агропромислова корпорація, ланцюги постачань, трансформація бізнес-процесів**

**Постановка проблеми.** Конкуренція – стратегічна боротьба (засобами забезпечення лідерства у витратах виробництва; фокусування діяльності на задоволенні потреб покупців; досягнення переваг на рівні кожної з ланок формування ланцюга вартості продукції) між суб'єктами господарювання за отримання бажаного результату на ринку, високий рівень ефективності обраного виду діяльності, об'єктивний засіб реалізації функцій розподілу доходів між учасниками конкурентних змагань, стимулювання технічного прогресу та інновацій, сприяння процесам створення асортименту товарів у відповідності до споживчих переваг покупців продукції за забезпечення оптимального використання виробниками продукції продуктивних факторів. За свідченнями знаних дослідницьких агенцій, фактичний обсяг ринку агропромислової продукції в світі у 2023 р. становив 13272,7 млрд. дол. США.

За очікуваного значення складного річного темпу приросту у 8,2 відсотки очікується, що він досягне 14356,2 млрд. дол. США у 2024 р., а вже у 2028 р. він має вирости до 19286,8 млрд. (за 7,7 відсотків середнього річного темпу приросту) [5]. Цифрова економіка суттєво змінює умови та особливості конкуренції, приносить нові можливості, одночасно, нові виклики для проведення бізнесу у всіх сферах діяльності. Хоча інформацію про обсяги онлайн продажів у аграрному комплексі більшості країн знайти надзвичайно складно (галузь є дуже різноманітною, охоплює багато різних видів товарів та послуг), все ж слід врахувати загальні тенденції та фактори, які можуть впливати на розвиток онлайн торгівлі: широке використання інтернету, прискорений розвиток E-Commers, популярність прямих продажів (фермерські ринки (Community Supported Agriculture, CSA), попит на органічні та місцеві продукти, розширення інтернет-платформ для сільськогосподарських продуктів. Ось чому особливо важливо провести ідентифікацію особливостей конкуренції в умовах цифрової економіки з точки зору можливостей входу на ринок з використанням інтернет-платформ; перспектив реалізації інноваційних процесів; аспектів комплексного впливу глобалізації; активів, використання яких формує додану вартість продуктів/послуг; факторів посилення рівня інтенсивності конкуренції за домінування на цифрових ринках; гарантованого обрання безпечних та надійних способів придбання продуктів і послуг в умовах прозорості та доступності цифрового ринку; підвищення рівня лояльності за рахунок ефективного захисту ринкової інформації клієнтів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження численних технічних та організаційних аспектів проведення ефективної торгівлі в умовах розгортання цифрової економіки стосується системних вимог, рішень та компонентів архітектури електронних торгів, вимог до процесів торгівлі, розробки послідовності їхнього здійснення, оперативного, тактичного та стратегічного управління послідовністю бізнес-процесів, аналізу продукту, клієнтів та стратегії електронного трейдингу, маркетингових аспектів залучення та забезпечення високого рівня лояльності клієнтів, планування та реалізація проєктів здійснення торговельних угод. Цим та іншим пов'язаним важливим питанням організування цифрового бізнесу присвячено наукові публікації Kollmann T. [10], Meier A. [12], Penrose E. [13], Kotler P. [11], Ейгіс М. [7] та інших. Значна кількість наукових досліджень стосується також пошуку засобів постійного підвищення рівня конкурентоспроможності агропромислових корпорацій в умовах цифрової трансформації діяльності з метою досягнення високого рівня стабільності галузевого виробництва. Серед авторів вирізняється внесок Dörr J. [6], Frentrup M. [8], Hart M. [9] та інших. Дослідженнями використання інструментарію інтернет-маркетингу сільськогосподарських підприємств, займалися вітчизняні вчені, серед яких: Дейнега І. [1], Ільченко Т. [2], Кобернюк О. [3], Шпак О. [4] та інші. При цьому проблемам ролі, перспектив, оцінки ефективності діджиталізації в маркетингу аграрних підприємств приділено недостатньо уваги. Попри проведені наукові розвідки нестачу необхідної уваги відчують проблеми дослідження специфіки використання цифрових торговельних платформ агропромисловими корпораціями, класифікації галузевих факторів, що лежать у основі формування конкурентних переваг на цифрових ринках аграрного виробництва, з'ясування сутності та механізму використання основних понять, що відносяться до забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах використання цифрової платформи Online-Marketing, кількісного вимірювання рівня та динаміки конкурентоспроможності як результату реалізації альтернативних стратегій традиційної та крос-канальної маркетингової діяльності корпорацій в умовах реальної та цифрової економіки.

**Постановка завдання.** Статтю присвячено дослідженню можливостей використання цифрових платформ маркетингу у діяльності виробничих корпорацій. Метою публікації є вивчення напрямів впливу технологій Online-Marketing на підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства оцінюється ззовні споживачами його продукції з точки зору положення підприємства на ринку (відоме/невідоме?, чи давно працює?, яку частку ринку займає?, які гарантії дає?, який ступінь довіри до підприємства у інших споживачів?, які відгуки про якість його продукції?). За лаштунками оцінювання рівня конкурентоспроможності зовнішніми спостерігачами лежить група об'єктивних факторів, що реально сприяють використанню менеджерами аграрного виробництва драйверів переваг над ринковими конкурентами (таблиця 1).

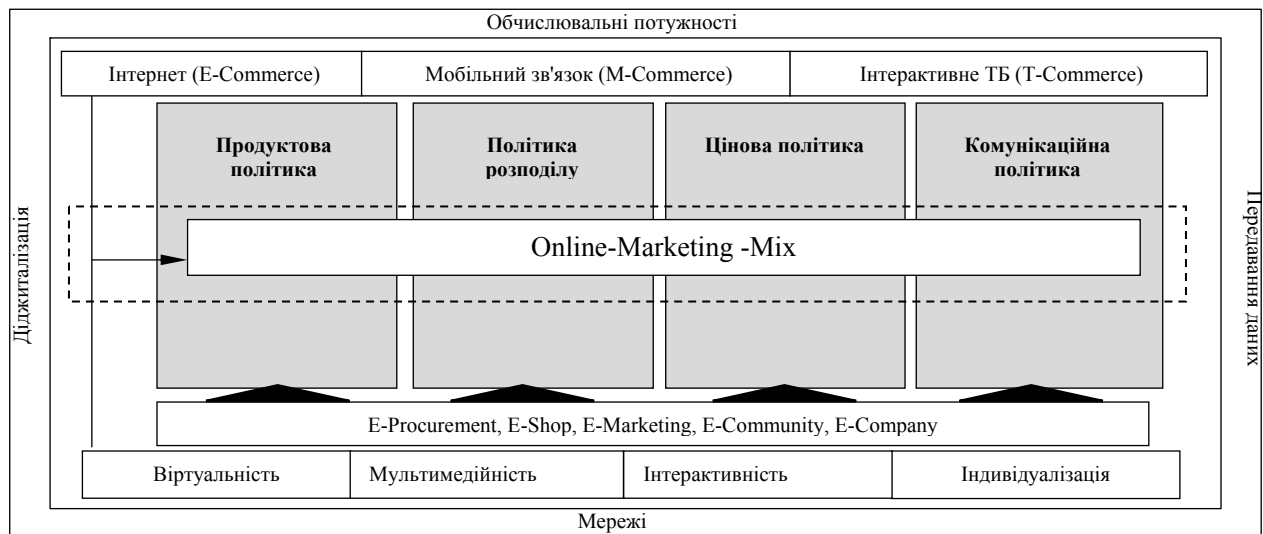
Таблиця 1 – Універсальні фактори формування конкурентоспроможності агропромислової корпорації

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Переваги у організуванні співпраці:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень лояльності покупців</li> <li>– участь у стратегічних альянсах</li> <li>– високі витрати на зміну партнерів</li> <li>– співпраця у створенні бренду продукції</li> <li>– співпраця з партнерами у створенні ланцюгів вартості</li> <li>– сильні переговорні позиції</li> </ul> | <b>Продуктові переваги:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цінність та імідж бренду</li> <li>– ексклюзивність</li> <li>– якість продукції</li> <li>– надані та підтверджені гарантії</li> <li>– обслуговування клієнтів</li> <li>– дослідження та розробки</li> </ul>                            |
| <b>Переваги у юридичних аспектах:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– патенти, торговельні закони</li> <li>– договірний захист конкурентних переваг</li> <li>– податкові пільги</li> <li>– торговельні обмеження</li> <li>– субсидії</li> </ul>                                                                                                                         | <b>Цінові переваги:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– переваги у ціні виробництва</li> <li>– економія за рахунок масштабу</li> <li>– економії витрат на поширення продукції</li> <li>– сильні переговорні позиції у питаннях встановлення ціни</li> </ul>                                       |
| <b>Організаційні переваги:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– значні фінансові ресурси</li> <li>– наявність необхідної інфраструктури</li> <li>– система конкурентної розвідки</li> <li>– бази даних клієнтів</li> <li>– чітко сформульовані корпоративне бачення, корпоративна місія та корпоративна культура</li> </ul>                                              | <b>Комунікаційні переваги:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– імідж корпорації</li> <li>– комунікаційний бюджет</li> <li>– творчість</li> <li>– досвід</li> </ul>                                                                                                                                |
| <b>Переваги у області людського капіталу:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості</li> <li>– організаційна культура</li> <li>– доступ до наймання кваліфікованих працівників</li> <li>– мотивовані та лояльні співпрацівники</li> </ul>                                                                                                                    | <b>Маркетингові переваги:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– чисельність торгового персоналу</li> <li>– ефективність розподілу продукції</li> <li>– ексклюзивність співпраці з торговельними партнерами або власна торговельна мережа</li> <li>– навички ведення електронної комерції</li> </ul> |

*Джерело: складено авторами*

Особливістю забезпечення конкурентоспроможності сучасного сільськогосподарського підприємства в частині реалізації потенціалу маркетингових переваг є те, що воно здійснюється за умов активного використання цифрової платформи Online-Marketing (рисунк 1). Online-Marketing – система продажів, яка використовує інформаційні технології, пов'язані з електронною мережею для розробки продуктової, цінової, комунікаційної політики і політики продажів у відповідності до вимог ринку з використанням інноваційних можливостей онлайн-комунікації. При цьому слід мати на увазі, що традиційні форми комунікації не повністю відповідають новим можливостям Інтернету. Тому Online-Marketing передбачає не тільки

перенесення традиційного маркетингу в online-media, але й розробку нових технік і принципів роботи з клієнтами, які базуються виключно на онлайн-сервісах.



Пояснення: E-Procurement – цифрові закупівлі, E-Shop – електронний магазин, E-Marketing – електронний ринок, E-Community – цифрові комунікації, E-Company – цифрова співпраця

Рисунок 1 – Оболонкова модель використання платформи Online-Marketing у процесі забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі узагальнення [10; 12]

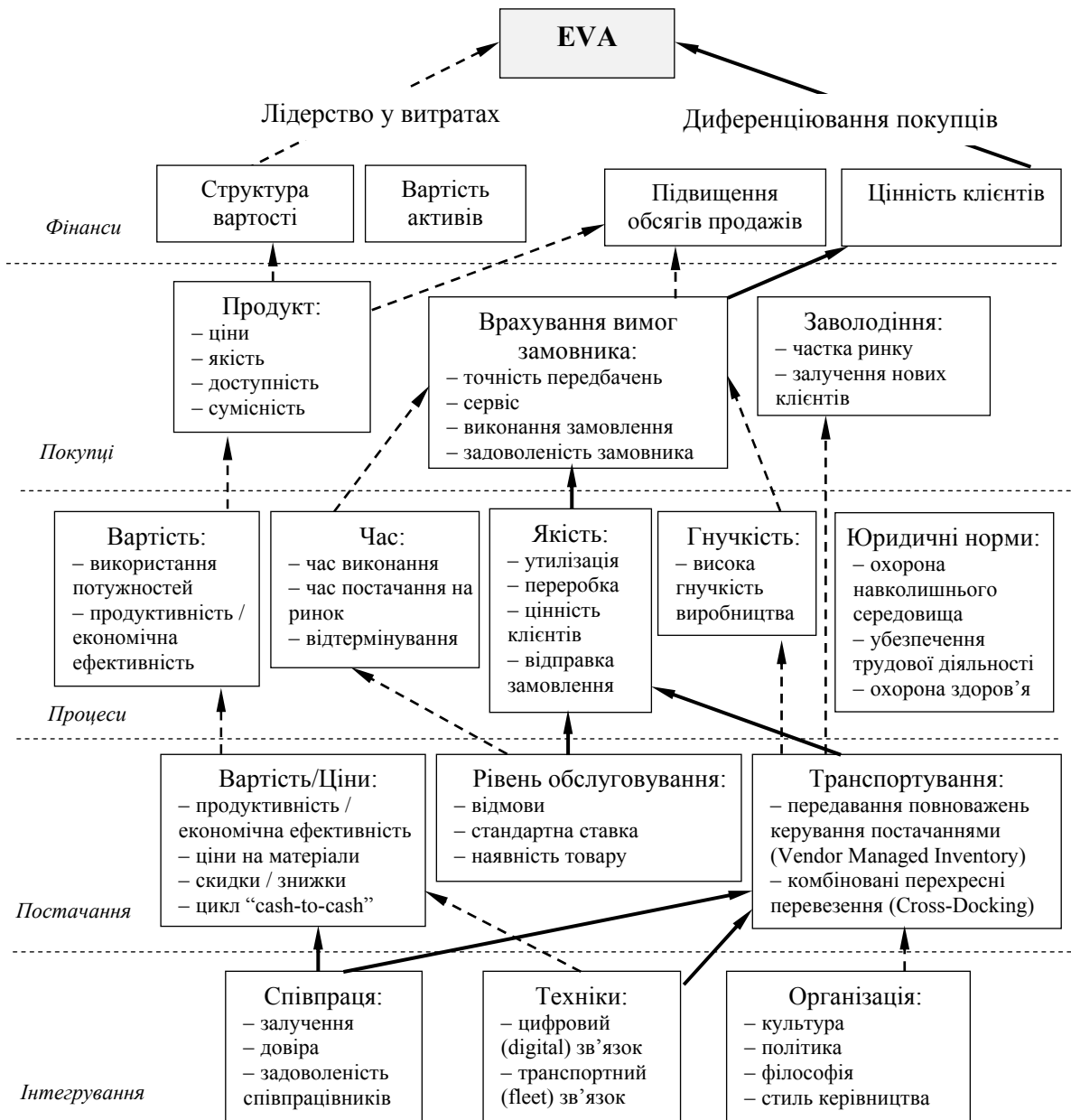
Зокрема, цифрові технології Online-Marketing-Mix (продукт, ціна, розподіл, комунікація), розмивають чіткі межі між окремими підсферами маркетингу, які стають все більш схожими, зокрема завдяки новоствореним можливостям віртуальності, мультимедіа, інтерактивності та індивідуальності. Підвищення рівня конвергенції ще більше підкреслюється синонімічним використанням терміну Online-Marketing. З одного боку, термін ототожнюється із чистою онлайн-рекламою в комерційному контексті, при цьому Online-Marketing використовується як назва спеціального типу комунікації і тому обмежується аспектом комунікаційної політики. Проте, завдяки розмиванню меж між підсферами, Online-Marketing скоріше враховує весь маркетинговий комплекс. Таким чином, онлайн-маркетинг потрібно завжди аналізувати у зв'язку з усіма чотирма елементами комплексу маркетингу, щоб створити всеосяжну та повсюдну картину, яка б більше відповідала реальним умовам Інтернету, ніж обмежений погляд на чисту комунікаційну політику. Окремим, відносно мало дослідженим аспектом використання Online-Marketing, є особливості його впливу на підвищення рівня конкурентоспроможності агрокорпорацій.

Для підвищення ефективності аграрного бізнесу Дейнега І. і Гарбар С. при реалізації аграрного маркетингу пропонують застосовувати онлайн маркетингові інструменти, зокрема брендинг, веб-сайт, соціальні мережі, таргетовану рекламу, клієнтський досвід, Shopify, Snipcart, ESW [1].

Кобернюк С. пропонує використання таких цифрових технологій маркетингу сільськогосподарських підприємств: платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Twitter та Instagram; платформи електронної комерції, такі як Amazon, Alibaba та Jumia; SEO (пошукова оптимізація сайтів); мобільні програми, такі як Farmcrowdy та iCow; Інтернет-ринки, такі як Agora та Tridge; технології географічної інформаційної системи (ГІС) [3].

З точки зору кількісного самооцінювання діяльності підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності можна ідентифікувати на основі вимірювання здатності

продувати, із залученням можливостей інструментарію цифрової економіки, наростаючі з часом обсяги економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) (рисунок 2).



Пояснення: суцільні стрілки вказують основний стратегічний напрям формування EVA

Рисунок 2 – Стратегічна карта формування EVA у процесі формування ланцюга постачань конкурентоспроможної сільськогосподарської корпорації

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [6; 7]

EVA є абсолютним ключовим показником ефективності управління не лише процесами підвищення вартості агропромислової корпорації для акціонерів в умовах цифрової економіки, але і незаперечним свідченням успішного забезпечення належного рівня її конкурентоспроможності. EVA означає внесок вартості, який компанія створює за рік (у цьому випадку вона повинна бути додатною) або скорочення вартості (якщо

результат розрахунку є від'ємним числом). Власне, SCM сільськогосподарського підприємства використовує різні важелі впливу на формування EVA.

З одного боку, це стосується розміру чистого операційного прибутку після сплати податків. Наприклад, при цьому враховується вартість матеріалів, знецінення запасів, транспортні витрати та амортизація, витрати на логістичні активи, що безпосередньо впливають на операційний успіх бізнесу. З іншого боку, SCM впливає на капітал у процесі прийняття рішень в дилемі “робити або купувати” в управлінні автопарком, процедурами “купівлі – продажу” або “купівлі – здавання у оренду” логістичних систем, оптимізації запасів, управління дебіторською заборгованістю. В умовах цифрової економіки все більша кількість бізнес-процесів агропромислової корпорації врегульовується за активного використання вже згадуваних нами цифрових платформ. Особливо наочно це проявляється у випадку поєднання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та стратегічної карти ланцюга постачань (Strategic Card of Supply Chain) (рисунк 3).

| Стратегічна карта ланцюга постачань (Supply Chain) |                                                            | Система збалансованих показників              |             |      |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|------|
| рівні Supply Chain Management                      | мета                                                       | ключові показники продуктивності              | значення    |      |
|                                                    |                                                            |                                               | мета        | факт |
| <div> <div>фінанси</div> <div> </div> </div>       | підвищення вартості                                        | EVA (Economic Value Added)                    | 50 млн.,\$  |      |
|                                                    | рентабельність продажів                                    | ROS (Return on Sales)                         | 15%         |      |
|                                                    | структура собівартості                                     | капітальні витрати                            | 150 млн.,\$ |      |
| <div> <div>покупці</div> <div> </div> </div>       | інтернаціоналізація                                        | частка продажів за кордон                     | 75%         |      |
|                                                    | підвищення рівня впізнаваності бренду, підвищення продажів | вартість бренду                               | 400 млн.,\$ |      |
|                                                    | залучення нових покупців                                   | нові клієнти                                  | 20%         |      |
| <div> <div>процес</div> <div> </div> </div>        | CRM (Consumer Relationship Management)                     | готовність до виконання замовлення            | 100%        |      |
|                                                    | канали збуту                                               | нові канали збуту                             | 15%         |      |
| <div> <div>постачання</div> <div> </div> </div>    | рівень сервісу                                             | рівень доставки замовлень                     | 95%         |      |
|                                                    | співпраця                                                  | цифровий зв'язок                              | 30%         |      |
| <div> <div>інтеграція</div> <div> </div> </div>    | підсистема підтримки                                       | доступність системної інформації              | 100%        |      |
|                                                    | навчання та підвищення кваліфікації виконавчого персоналу  | навчання / підвищення кваліфікації виконавців | 5%          |      |

Примітки: напівжирним шрифтом виділено параметри конкурентоспроможності, які формуються та регулюються у процесі використання цифрової платформи Online-Marketing

Рисунок 3 – Поєднання збалансованої системи показників та стратегічної карти ланцюга постачань конкурентоспроможної корпорації (умовний приклад)

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [6-8]

Зрештою, враховуючи специфіку описаних вище процесів формування ринкового середовища, виробничої діяльності агропромислових корпорацій,

розгортання продуктових та галузевих електронних трейдингових платформ, формування підсумкових показників конкурентної діяльності виділимо три принципово відмінних типи мережевого розповсюдження сільськогосподарської продукції з використанням інтернет-технологій – прямий ринок, реверсивний ринок, E-Commerce [9]. Прямий ринок характеризується значною кількістю дилерів, які пропонують, покупців, які шукають сільськогосподарську продукцію, при цьому дилер не обов'язково виступає провайдером платформи. До переваг ринку слід віднести те, що пропозиція продукції відбувається без особливих перешкод, у торгах приймають участь декілька постачальників продукції, транзакції можуть здійснюватися напряму, цінові змагання відповідають моделі приватного споживання. Недоліком є те, що на такому ринку відсутні стовідсоткові гарантії своєчасного здійснення платежів та доставки продукції. Реверсивний ринок означає наявність значної кількості покупців, що формують вимоги до продукції, значну чисельність дилерів, які її пропонують, дилери не обов'язково є провайдерами. До переваг слід віднести високу ймовірність отримати товар за ціною, нижчою від ринкової. Недоліки: значні зусилля для формування попиту, а також формування пропозицій, відсутність прямих транзакцій, недосконала цінова політика. Найбільш привабливо виглядає модель цифрового розподільного каналу E-Commerce: один дилер, одночасно, він же провайдер, пропонує продукцію, тоді як багато покупців формують попит на неї. Практично відсутні недоліки організування торгівлі, тоді як перевагами є безпосередні розрахунки за кожною угодою, гарантоване виконання постачань продукції, високий рівень стандартизації бізнес-процесів при дотриманні основних параметрів моделі приватного споживання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Модифікація конкуренції в умовах цифрової економіки відбувається у напрямку зниження бар'єрів для входу на ринок для корпорацій та стартапів з мінімальними капіталовкладеннями за рахунок можливостей інтернет-платформ, здатності iCloud технологій знижувати вартість розробок, виробництва та маркетингу; максимального прискорення інноваційних процесів, особливо для корпорацій, які швидко адаптуються до змін у технологіях та споживацьких уподобаннях; відкриття нових глобальних ринків для бізнесу, одночасно, збільшення конкурентного тиску. Великі масиви даних стають головним активом цифрової економіки, корпорації, які ефективно збирають, аналізують та використовують дані про своїх клієнтів, що дозволяє краще задовольняти їхні потреби, оптимізувати продукти/послуги та ефективно впливати на цільовий ринок. Платформні моделі, які з'єднують продавців і покупців, створюють значні обсяги вартості, але, використовуючи мережеві ефекти, одночасно посилюють інтенсивність конкуренцію за домінування на платформі; цифрові канали змінюють спосіб дослідження та придбання продуктів/послуг, адже онлайн-відгуки, соціальні медіа та порівняльні сайти підвищують рівень прозорості ринку, змушують корпорації зосереджуватися на якості продуктів, ціноутворенні та обслуговуванні клієнтів. По мірі зростання значення великих обсягів даних збільшується і увага до питань забезпечення їхньої приватності, підвищення рівня лояльності клієнтів за рахунок здатності захищати їх особисту інформацію. Ці, притаманні цифровій економіці особливості конкуренції, вимагають від корпорацій високого ступеня гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін у технологіях та поведінці споживачів. Цілком очевидно, що запорукою високого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства також виступає дотримання принципів клієнторієнтованого управління. Це означає, що внутрішні фактори забезпечення клієнторієнтованості корпорації та зовнішні по відношенню до неї чинники формування потреби у клієнторієнтованості засобами усвідомленого орієнтування на клієнтів, задоволення їхніх споживчих запитів,



забезпечення високого рівня лояльності мають за результат досягнення успіху діяльності, що вимірюється економічною доданою вартістю для акціонерів. Значний внесок у формування високоефективних моделей клієнторієнтованої діяльності агропромислових корпорацій в умовах цифрової економіки здійснюють можливості використання електронної трейдингової платформи E-Shop для вирішення прикладних питань потокового аналізу конкуренції, забезпечення конкурентних переваг, обрання конкурентної стратегії, міжкорпоративної колаборації, внутрішнього та зовнішнього крос-канального кооперування, а також в питаннях обслуговування бізнес-процесів до- (Pre-eSales), продажного (eSales) та післяпродажного (After-eSales) сервісу клієнтів, а саме використання цифрових інструментів пошуку, встановлення ціни, продажу, розрахунків, виконання, розподілу, контролінгу маркетингової діяльності. Перспективи подальших досліджень вбачаються у інтегруванні до інструментарію онлайн торгівлі теоретичних та практичних підходів до кількісного вимірювання та управління процесами нарощування конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

## Список літератури

1. Дейнега І.О., Гарбар С.П. Онлайн маркетинг як інструмент підвищення потенціалу збутової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-30>
2. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
3. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С.270-277 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-270-277>
4. Шпак Н. О., Грабович І. В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 259–265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265>
5. Agriculture global market report 2024. веб-сайт. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/agriculture-global-market-report> (дата звернення 19.01.2024).
6. Dörr J., Nachtmann M. (Editors). *Handbook Digital Farming. Digital Transformation for Sustainable Agriculture*. Berlin: Springer, 2022. 403 p.
7. Eßig M., Hoffmann E., Stölzle W. Supply Chain Management. München: Verlag Franz Vahlen, 2013. 515 p.
8. Frentrup M., Heyder M., Theuvsen L. *Risikomanagement in der Landwirtschaft*. URL: [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf). 47 p. (дата звернення: 30.01.2024)
9. Hart M. Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, 2022. 429 p.
10. Kollmann T. E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 1016 p.
11. Kotler P., Bliemel F. Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999. 1259 p.
12. Meier A., Stormer H. eBusiness & eCommerce. Management der digitalen Wertschöpfungskette. 3. Aufl. Berlin: Springer Gabler Berlin Heidelberg, 2012. 316 p.
13. Penrose E.T., Pitelis C. The theory of the growth of the Firm, 4. Aufl., Oxford: Oxford University press, 2009. 300 p.

## References

1. Deineha I.O., & Harbar S.G. (2024). Online Marketing as a Tool for Increasing the Potential of Sales Activities of Agricultural Enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-30>
2. Ilchenko, T. V. (2021). Marketing Strategy for the Agricultural Enterprises Activities in the Conditions of Digitalization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
3. Koberniuk S. O. (2023). Digital Technologies in Agrarian Marketing. *Biznes Inform*, 2, 270-277. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-270-277>



4. Shpak N. O., & Hrabovych I. V. (2021). Tendencies in the Development of Enterprise Marketing Instrumentarium in the Context of Digitalization. *Biznes Inform*, 9, 259–265. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265/>
5. Agriculture global market report 2024 (2024). [in English]. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/agriculture-global-market-report>
6. Dörr, J., & Nachtmann, M. (Eds). (2022). *Handbook Digital Farming. Digital Transformation for Sustainable Agriculture*. Berlin: Springer [in English].
7. Eßig, M., Hoffmann, E., & Stölzle, W. (2013). *Supply Chain Management*. München: Verlag Franz Vahlen [in German].
8. Frentrop, M., Heyder, M., & Theuvsen, L. (2022). *Risikomanagement in der Landwirtschaft*. [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf) [in German].
9. Hart, M. (2022). *Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer [in German].
10. Kollmann, T. (2019). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler [in German].
11. Kotler, P., & Bliemel, F. (1999). *Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag [in German].
12. Meier, A., & Stormer, H. (2012). *eBusiness & eCommerce. Management der digitalen Wertschöpfungskette*. Berlin: Springer Gabler Berlin Heidelberg [in German].
13. Penrose, E.T., & Pitelis, C. (2009). *The theory of the growth of the Firm*. Oxford: Oxford University press [in English].

**Kostiantyn Zhadko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Anatolii Sokolenko**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Yurii Demchenko**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine*

## **The Use of Online-Marketing Tools while Ensuring the Competitiveness of Agricultural Enterprises**

The article is devoted to researching the possibilities of using digital marketing platforms in the activities of manufacturing corporations. The purpose of the publication is to study the influence of Online-Marketing technologies on increasing the level of competitiveness of agricultural enterprises. In the process of research, the characteristics of competition in the conditions of the digital economy are determined, the factors underlying the formation of competitive advantages in the sectoral market of agro-industrial production are classified, a shell model of electronic trade is developed, the essence of the concepts related to ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in the conditions is defined and formulated the use of Online-Marketing, the connection between the formation of economic added value (EVA) and supply chain management (SCM) is determined in order to identify the level of competitiveness of an agro-industrial corporation, there has been established a list of indices of the balanced scorecard (BSC), which have an impact on increasing the level of competitiveness of agro-industrial corporations. Competition is defined as a strategic struggle between business entities for obtaining the desired result on the market, for a high level of efficiency of the chosen type of activity, an objective means of implementing the functions of income distribution among participants in competitive competitions, stimulating technical progress and innovation, promoting the processes of creating an assortment of goods in compliance with consumer preferences of product buyers for optimal use of production factors. There has been proven the importance of the study of the changes impact in the conditions of agro-industrial corporations activity on the features of competition in the conditions of the digital economy from the point of view of market entry opportunities, prospects for the implementation of innovative projects, evaluation of virtual assets participating in the formation of the added value of digital products/services, factors of increasing the level of competition intensity for dominating digital markets, choosing safe and reliable ways to purchase products and services in conditions of market transparency and accessibility, increasing the level of customer loyalty.

**digital trade platforms, competitiveness, marketing strategy, agro-industrial corporation, supply chains, business process transformation**

*Одержано (Received) 22.02.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 65.011.12; 334.021.1

JEL Classification: M10, N50

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).18-26](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).18-26)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***О.В. Шаталов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна*

## **Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств**

Статтю присвячено дослідженню теоретичних підходів та практичних засад формування моделей прийняття рішень в системі стратегічного управління (СУ). Метою публікації є дослідження особливостей використання моделей СУ на прикладі діяльності сільськогосподарськими підприємствами (СП) України. Досліджено передумови переходу підприємств до практики стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами (СУСП), вимоги до запровадження на них цілісних моделей управління, перешкоди, що стоять на шляху їхнього ефективного використання. Наводяться аргументи на користь постійного оновлення інструментарію формування моделей СУ, які здатне задовольнити потреби СП у реалізації проактивного підприємницького стилю управління за умов постійних динамічних змін зовнішнього середовища, особливостей господарювання у зайнятій ринковій ніші, генерування обмежень у сфері реалізування бізнес-стратегії. Доводиться висунута гіпотеза про те, що запропонований підхід здатен у повній мірі забезпечити ефективне використання власних ресурсів СП, забезпечити досягнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання у довгостроковій перспективі. У роботі наводиться класифікація типів та різновидів моделей СУСП за сферами та функціями діяльності, ключовими напрямками використання ресурсів розвитку, притаманною підприємствам ринковою поведінкою, різновидами ринкової активності, доступними конкурентними перевагами, масштабами діяльності. Детально описується система запровадження СУ, яка ґрунтується на реалізації інноваційних методологічних підходів до багаторівневого позиціонування СП з точки зору запровадження на ньому стратегічного планування як, по-перше, корпорації/квазікорпорації, по-друге, сукупності фахових підрозділів, що опікуються виконання виокремлених відносно автономних управлінських функцій, по-третє, сукупності бізнес-процесів центрів фінансової відповідальності (прибутку). Описуються процедури стратегічного аналізу СП як трирівневої структури, вплив на яку здійснює сукупність чинників макросередовища непрямого впливу, мезосередовища безпосереднього впливу, мікросередовища виробничої діяльності. Сформульовано перспективи подальших наукових досліджень у сферах розроблення пропозицій щодо конкретизації та максимального наповнення окремих елементів моделі прийняття рішень у системі СУСП; розроблення числових моделей оцінювання впливу окремих технічних компонентів процесу стратегічного планування на прийняття рішень у системі СУ; розширення переліку та кількісного визначення враховуваних у процесі СУ факторів макро-, мезо- та мікрорівнів формування; розширення засобів проведення SWOT-аналізу внутрішнього середовища господарювання; системи показників вимірювання ефективності реалізування СУСП.

**модель прийняття рішень, стратегічне управління, стратегічне планування, управління підприємством сфери аграрного виробництва**

**Постановка проблеми.** Базовою запорукою забезпечення стабільного поступального розвитку сільськогосподарських підприємств (далі - СП) України є запровадження на них системи стратегічного управління (далі - СУ). Перехід до стратегічного управління сільськогосподарських підприємств (далі - СУСП) вимагає безумовного прийняття філософії господарювання аграрних підприємств в умовах постійного генерування факторів зовнішньої невизначеності, неустанного пошуку ефективних шляхів забезпечення максимально повного використання їхнього внутрішнього потенціалу. Обов'язковою умовою для досягнення таким чином сформульованої мети функціонування СП є запровадження на них адекватної системи обґрунтування обраних стратегій розвитку, професійного використання та регулярного оновлення релевантних моделей СУ, належної зміни послідовності та перебігу процесів складання стратегічних, тактичних та оперативних планів діяльності.

Хоча на проблематиці запровадження системи СУСП постійно концентрується увага численних вітчизняних та зарубіжних дослідників, сьогодні немає підстав вважати проблему остаточно розв'язаною. Частково це пояснюється високим рівнем складності процесів СУСП, що пов'язується з наявністю значних “прогалин” у налаштуванні ними процесів практичного використання у якості інструментів методологічного обґрунтування секторальних та функціональних стратегій розвитку, неналежним рівнем підготовки фахівців, що відповідають за розроблення пов'язаних СУ на всіх рівнях їхнього формування, відсутністю програмних засобів підтримки процесів деталізації та постійного оновлення, браком досвіду та спеціальних знань стосовно методів креативного оновлення моделей управління. За будь-яких умов ключовою вимогою до ефективного СУСП є вільне володіння менеджерами усіх рівнів регулювання аграрного сектору національної економіки арсеналом засобів та інструментарію індикативного управління в умовах невизначеності та подолання ризиків/загроз прибуткової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Класичні фундаментальні дослідження проблем СУ підприємствами різних сфер господарювання в умовах функціонування ринкової економіки проведено цілим рядом знаних зарубіжних вчених німецьомовного сегменту – Ф. Беа [9], Г. Вьохе [21], М. Вельге [19; 20], Й. Вольф [22], Х. Гінтергубер [13], Р. Еверт [11], Х. Крайкебаум [15], Г. Мюллер-Стевенс [16], Е. Шерм [17] та інші. Слід зазначити, що проведені дослідження носять максимально узагальнюючий та універсальний характер, є інноваційними, мають надзвичайно високу наукову цінність, тому є придатними до застосування у найширшому переліку суб'єктів господарювання і, одночасно, доволі складними у процесі адаптивного пристосування до потреб конкретної галузі виробничої діяльності. Теоретичні та практичні засади запровадження окремих елементів та обмеженого переліку інструментів СУСП досліджували у своїх публікаціях вітчизняні науковці В. Андрійчук [1], О. Гудзинський [2], Л. Євчук [3], Я. Ларіна [4], М. Малік [5], Х. Махмудов [6], Н. Степаненко [7], О. Ульянченко [8] та інші. Ґрунтовний аналіз виконаних досліджень засвідчив, що одним з їхніх суттєвих недоліків є фрагментарність, подекуди, відступи від чітко сформульованих принципів СУ, підміна поняття СУ його розумінням як процесу довгострокового планування, неналежний рівень кількісного обґрунтування пропонувань для запровадження моделей прийняття рішень у сфері СУ та планування.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та узагальнення практики креативного оновлення та ефективного використання моделей СУСП в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження та узагальнення практики креативного оновлення та ефективного використання моделей СУСП в сучасних умовах господарювання передбачає здійснення комплексного підходу до визначення СУСП у якості проактивного підприємницького стилю управління, що засновується на баченні майбутнього стану СП з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища, особливостей функціонування СП у зайнятій ринковій ніші, обмежень у сфері можливостей реалізування бізнес-стратегії, котра здатна у повній мірі забезпечити ефективне використання власних ресурсів, набуття недоступних конкурентам економічних переваг та виживання у довгостроковій перспективі. Увага при цьому зосереджуватиметься на модернізації процедур комплексного узгодження змісту, процесу та контексту обраних стратегій розвитку підприємств аграрного сектору у вигляді цілісної моделі. Одночасно, ставиться мета максимального нівелювання негативного впливу сукупності загальних та специфічних чинників об'єктивних та суб'єктивних обмежень можливостей ефективного використання СУ,

що формуються у площині методології та практики використання його моделей як інструментарію. У якості засобу досягнення зазначеної мети передбачається використання прийомів адекватного оцінювання зовнішніх факторів та потенціалу внутрішніх ресурсів СП, які покладаються у основу визначення стратегічних цілей та завдань його діяльності. Загальні вимоги до креативних моделей СУСП формуються як здатність забезпечити довгострокову прибутковість діяльності за рахунок реалізування обраної багатоваріантної конкурентної стратегії; додаткове інвестування в конкурентні переваги; строгі обмеження на використання стратегії мінімізації витрат з вірогідністю одночасної втрати якості продукції; комплексне вирішення завдань організаційного, економічного, стратегічного та тактичного плану.

Для формування креативних моделей СУ представляємо власне бачення СП сценарію, за яким воно може використовувати фактичні (реально наявні) та потенційні сильні сторони для ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі господарювання (рисунок 1).



Рисунок 1 – Компоненти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами  
Джерело: складено авторами на основі [10; 18]

Поділяючи класичні підходи про необхідність виділяти окремі рівні планування – стратегічні, тактичні та оперативні [18], зазначимо, що стратегічний відрізняється найвищим рівнем агрегування, глобальними підходами до вивчення визначених, одночасно, слабо структурованих проблемних зон господарювання, використанням максимально узагальненої інформації, найдовшим періодом планування, максимально віддаленим горизонтом передбачень, високою значимістю та цінністю стандартних процедур підведення підсумків та формулювання висновків. При цьому виникають суттєві протиріччя між високим ступенем інерційності функціонування виробничих

структур, для яких необхідним є тривалий час для реагування на зміни, і високою турбулентністю, динамічністю і складністю проблем, що постають перед СП [9; 13-17; 20; 22].

Слід зазначити, що розрізняються наступні типи та різновиди моделей СУСП:

1. За сферою діяльності (ієрархією рівня виробничої діяльності): загальні корпоративні (об'єкт СУ – аграрний сектор національної економіки); крупних секторів (сфер) бізнесу (стратегічна зона діяльності – самостійний сегмент в межах функціонування аграрного сектору національної економіки, що характеризується єдністю попиту, ресурсів, технології господарювання – рослинництво, тваринництво тощо); окремих напрямів виробничої діяльності – самостійних структурних підрозділів (одиниць) СП, які здійснюють виробничу діяльність та мають перспективи довгострокового розвитку.

2. За функціональною сферою: продажами; виробництвом; дослідженнями та розробками; інвестиціями; фінансуванням; розвитком персоналу.

3. За напрямом розвитку/використання ресурсів: зростання (інвестування); стабілізації (холдингу); скорочення (дезінвестування); реструктуризація.

4. За ринковою поведінкою: агресивні (інтервенція); пасивні (імітація).

5. За різновидом діяльності: проникнення на ринок; розвитку ринку; розвитку продукту; диверсифікації виробництва.

6. За конкурентними перевагами: лідерства у витратах; диференціювання; концентрування (лідерство у витратах або диференціювання продукту).

7. За масштабами діяльності: локальні; національні; глобальні [10; 13-17; 20; 22].

СУСП реалізується в процесі запровадження системи стратегічного планування для визначеного у якості об'єкта планування стратегічного підрозділу/ стратегічної одиниці сільськогосподарського підприємства (СП(О)СП). Послідовна реалізація усіх компонентів СУ слугує об'єктивною підставою для обрання конкретної моделі такого управління (рисунок 2).

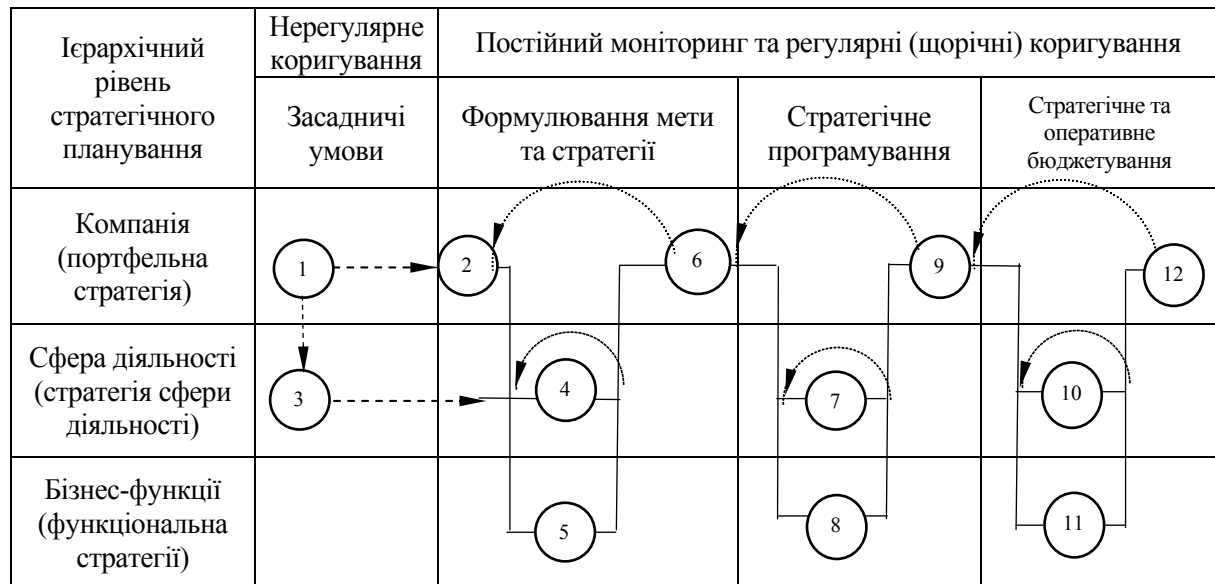


Рисунок 2 – “Нормальна” структура стратегічного планування в системі СУСП

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [18]

Методологічні принципи СУСП відображаються у позиціонуванні СП(О)СП, що втілюються у системі принципів та цілей функціонування; механізмі взаємодії суб'єкта

й об'єкта управління; особливому характері взаємодії елементів його фінансової та організаційної структури; специфічних формах адаптації до динамічних умов турбулентних змін зовнішнього середовища господарювання.

Відносно відокремленими компонентами та інструментами процесу стратегічного планування у процесі СУСП виступають:

- визначення цілей розвитку: розмірів прибутку протягом періоду планування, встановлення бажаного рівня прибутковості та розміру потоків грошових ресурсів, чисельного значення показників, що орієнтовані на вартість (дисконтованих грошових потоків, вартості підприємства для власників його капіталу, економічної вартості, грошові потоки надходжень від інвестицій тощо);

- дослідження зовнішнього оточення підприємства: аналіз ринку/конкуренції, галузевий аналіз за методикою Портера, аналіз індикаторів, стейкхолдерів, ризиків діяльності, управління ризиками, методи прогнозування, сценарний аналіз, система раннього виявлення загроз діяльності, аналіз слабких сигналів зовнішнього середовища;

- аналіз внутрішнього середовища господарювання: аналіз потенціальних можливостей підприємства, ресурсів діяльності, аналіз ланцюжків створення вартості, аналіз слабких та сильних сторін діяльності, аналіз конкурентних можливостей, бенчмаркінг, рівень впливу ринкової стратегії на прибуток, аналіз життєвого циклу продукту, аналіз впливу масштабів діяльності та рівня цін на цінову стратегію діяльності; стратегічний аналіз витрат діяльності, цільове ціноутворення, аналіз вартості бізнес-процесів, аналіз повних витрат витрат протягом життєвого циклу продукції;

- комбінування результатів аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища функціонування виробничого підприємства АСНЕ: аналіз портфолію, аналіз "прогалин" у діяльності;

- обрання конкретної стратегії розвитку: аналіз портфолію стратегій діяльності, обрання моделі планування ;

- практичне впровадження обраної стратегії: бюджетування, розроблення збалансованої системи показників, запровадження поетапного планування, використання прийомів ретроспективного, перспективного та циркулярного планування, менеджмент проєктів [11; 19; 21].

СУ СП(О)СП переслідує мету досягнення конкурентних переваг центрів прибутку (ЦП) СП – організаційно відокремлених виробничих підрозділів. Такі рішення пов'язуються з розробленням засад господарювання, формуванням груп партнерів та стейкхолдерів, управлінням продуктивним портфелем, технологічним регулюванням виробничих процесів, управлінням колективом виконавців, бізнес-функціями ЦП. Слід зазначити, що концепція СУ СП(О)СП лише непрямым чином стосується прикладних проблем управління ЦП. При цьому її розроблення дозволяє обмежити горизонт поширення, візуалізувати структуру об'єктів і суб'єктів СУ.

Стратегічний аналіз (СА) функціонування СП(О)СП дозволяє надати комплексну та всебічну характеристику стратегічній позиції – сукупності передумов та можливостей розвитку ЦП на стратегічну перспективу. Зміст СА полягає у ідентифікації впливу сукупності факторів – макросередовища непрямого впливу (МакроСНВ), мезосередовища безпосереднього впливу (МезоСБВ), мікросередовища виробничої діяльності (МікроСВД) – на організацію, умови та результати функціонування ЦП. Проведення комплексу процедур СА дозволяє завершити визначення стратегічної позиції ЦП як СП(О)СП, а в перспективі – оптимізувати його (ЦП) діяльність.

МакроСНВ – сукупність зовнішніх чинників глобального/національного рівні формування, фактори демографічної, економічної, природної, науково-технічної, технологічної, політико-правової генези, соціокультурного середовища тощо. СА макроСНВ здійснюється засобами PEST-, SWOT-, SNW-аналізу, а також сценарного та експертного методів аналізу. Наприклад, проведене для молочно-товарної ферми (МТФ) дослідження макрофакторів зовнішнього впливу дозволило виокремити: погіршення іміджу молочно-товарного тваринництва в цілому; падіння закупівельних цін на обсяги продукції, яка виготовляється в межах централізовано затверджених квот виробництва; запровадження державних субсидій на вихід зі сфери діяльності або її конверсію; посилення рівня коливань цін на молоко; прийняття політичного рішення про скасування квот на виробництво молока; зміна клімату та часті зміни погоди; подальша лібералізація політики на ринку молока в межах країн ЄС; різке падіння ринкових цін на молоко; ліквідація низки молокозаводів [12].

МезоСБВ СП(О)СП – сукупність зовнішніх невідконтрольованих, об'єктивних чинників опосередкованого впливу, які формуються під впливом комунікативної діяльності СП АСНЕ, спричиняють обмежений вплив на нього, адже складаються у результаті конфігурування відносин з контрагентами за виробничими операціями ЦП як СП(О)СП. СА мезоСБВ здійснюється засобами SWOT-аналізу, а також портфельного, сценарного та експертного методів аналізу. Фактори впливу у подальшому індивідуалізуються з обов'язковим врахуванням особливостей відносин з ідентифікованими стейкхолдерами. До факторів зовнішнього впливу на діяльність МТФ мезорівня формування віднесено: зростання проблем із пошуком нових покупців продукції; зниження рівня сприйняття виробництва молока як екологічно незагрозливого; зростання цін на корми, оренду виробничих приміщень; зниження рівня доступу до використання земельних ресурсів; підвищення рівня стандартних вимог до виробництва; незаплановане скорочення прямої оплати продукції; посилення рівня перехресної відповідальності виробників та переробників продукції; неплатоспроможність підприємства-ділового партнера; подальше скорочення виробництва у регіоні; підвищення рівня вимог до якості молока; низка гучних скандалів у пресі з приводу якості молока та молочних продуктів.

МікроСВД СП(О)СП – сукупність безпосередньо контрольованих менеджерами СП(О)СП внутрішніх чинників виробничого характеру на рівні ЦП, які повністю визначають вибір організації та конкретних форм бізнес-процесів на них. СА мікроСВД здійснюється засобами модифікованого SWOT-, SNW-аналізу, а також портфельного, сценарного та експертного методів аналізу. Для СА мікроСВД принагідним є використання SNW-аналізу внутрішнього середовища діяльності. Його особливістю є ранжування факторів у якості сильних (strength), нейтральних (neutral) або слабких (weakness) позицій. До ідентифікованих чинників мікросередовища виробничої діяльності МТФ віднесено: зниження рівня власного капіталу; відтік працівників; хвороби тварин; втрата можливості забезпечити використання потужностей молокозаводу-партнера за рахунок власного виробництва сировини для подальшої переробки [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Перспективи креативного оновлення моделей СУ представлені у публікації сприяють підвищенню адаптивності СП до змін зовнішнього середовища. Комплексне запровадженням та постійне розширення інструментарію креативних моделей прийняття рішень дозволяє менеджерам підприємств аграрного сектору національної економіки досягати максимального рівня ефективності СУСП.

Подальші дослідження варто спрямувати за такими напрямками: розроблення пропозицій щодо конкретизації та максимального наповнення окремих елементів

моделі прийняття рішень у системі СУСП за рахунок чіткого визначення, розмежування та ієрархізації цілей СУ (місія, корпоративні цілі діяльності підприємства, функціональні цілі за окремими напрямками діяльності, бізнес-цілі конкурентного функціонування центрів прибутку); розроблення числових моделей оцінювання впливу окремих технічних компонентів процесу стратегічного планування на прийняття рішень у системі СУСП; розширення переліку та кількісне визначення враховуваних у процесі СУСП факторів макро-, мезо- та мікрорівнів формування; розширення засобів проведення SWOT-аналізу внутрішнього середовища господарювання СП за рахунок включення до складу моделі прийняття рішень прийомів аналізу ланцюжків створення вартості продукції сільськогосподарського підприємства, методів визначення стратегічного потенціалу діяльності, ключових компетенцій, різновидів бенчмаркінгу, варіативних поєднань результатів портфоліо-аналізу впливу на прийняття рішень у сфері СУ чинників зовнішнього та внутрішнього походження; розроблення матричних моделей конкретизації елементів СУ за релевантними маркетинговими стратегіями; обрання конкретної СУ за рівнями стратегічного планування; запровадження засобів стратегічного та інвестиційного контролінгу, моделей розрахунку економічної доданої вартості та грошових потоків доданої вартості, стратегічного менеджменту витрат; системи показників вимірювання ефективності реалізування СУСП.

## Список літератури

1. Андрійчук В.Г., Сас І.С. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 300 с.
2. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ: Урожай, 1994. 240 с.
3. Євчук Л. Сучасна парадигма конкуренції та формування сільськогосподарськими товаровиробниками конкурентних переваг. *Економіст*. 2012. № 2. С. 21-23.
4. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ: ЦУЛ, 2019. 278 с.
5. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 5-16.
6. Махмудов Х.З., Олійник А.С. Ефективність виробництва молока: аналіз сучасного стану та шляхи розвитку. *Агровіт*. № 9. 2013. С. 9-12.
7. Степаненко Н., Волкова І. Інформаційна система розробки маркетингових рішень в товарній політиці підприємств сфери агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1876/1808> (дата звернення 23.04.2024).
8. Ульянченко О.В., Евчук Л.А., Гуторова І.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування. Харків: Віровець А.П. "Апостроф", 2011. 340 с.
9. Bea F., Haas J. [Management]: Strategisches Management. 10. Aufl. München: UVK/Konstanz, 2019. 645 p.
10. Britzelmaier B. Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 3. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Pierson, 2020. 630 p.
11. Ewert R., Wagenhofer A., Rolfing-Bastian A. Interne Unternehmenrechnung. 9. Auflage. Berlin: Springer Lehrbuch, 2023. 716 p.
12. Frentrup M., Heyder M., Theuvsen L. Risikomanagement in der Landwirtschaft. 47 p. URL: [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf). (дата звернення: 30.01.2024)
13. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung. 9. völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2015. 366 p.
14. Hungenberg H. Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse- Verfahren. 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 616 p.
15. Kreikebaum H., Gilbert D., Behnam V. [Management]: Strategisches Management. 8. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 2018. 362 p.
16. Müller-Stewens G., Lechner C., Kreutzer M., Stonig J. Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 6. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2024. 700 p.



17. Scherm E., Julmi C. *Strategisches Management: Theorie, Entscheidung, Reflexion*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019. 319 p.
18. Weber J., Schäffer U. *Einführung in das Controlling*. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. 582 p.
19. Welge M., Al-Laham A., Eulerich M. *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 2017. 981 p.
20. Welge M., Eulerich M. *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2021. 383 p.
21. Wöhe G., Kaiser H., Döring U. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 28. überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Verlag Franz Vahler, 2023. 950 p.
22. Wolf J. *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. 6 Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2020. 713 p.

## References

1. Andriichuk, V., & Sas, I. (2017). *Concentration in the agrarian sphere of the economy: problematic aspects*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Gudzynskyi, O. (1994). *Management in the agribusiness system*. Kyiv: Urozhai [in Ukrainian].
3. Yevchuk, L. (2012). Modern paradigm of competition and formation of competitive advantages by agricultural producers, *Ekonomist*, 2012, 2, 21-23 [in Ukrainian].
4. Larina, Y., & Zavalnyuk, K. (2019). *Marketing strategies for the growth of agrarian formations*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
5. Malik, M., & Shpykuliak, O. (2017). Development of agrarian entrepreneurship in conditions of institutional transformations, *Ekonomika APK*, 2, 5-16 [in Ukrainian].
6. Mahmudov, H., & Oliinyk, A. (2013). Efficiency of milk production: analysis of the current state and ways of development, *Ahrosvit*, 9, 9-12 [in Ukrainian].
7. Stepanenko, N., & Volkova, I. (2022). Information system for the development of marketing solutions in the commodity policy of agribusiness enterprises, *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. [in Ukrainian]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1876/1808>
8. Ulianchenko, O., Yevchuk, L., & Gutorova I. (2011). *Competitiveness of agricultural enterprises and strategic aspects of its formation*. Kharkiv: Virovets A.P. "Apostroph". [in Ukrainian]
9. Bea, F., & Haas, J. (2019). *Strategisches Management*. München: UVK/Konstanz [In German].
10. Britzelmaier, B. (2020). *Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder*. Wiesbaden: Pierson [in German].
11. Ewert, R., Wagenhofer, A., & Rolfing-Bastian, A. (2023). *Interne Unternehmenrechnung*. Berlin: Springer Lehrbuch [in German].
12. Frentrup, M., Heyder, M., & Theuvsen, L. *Risikomanagement in der Landwirtschaft*. [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf) [in German].
13. Hinterhuber, H. (2015). *Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag [in German].
14. Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse- Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler [in German].
15. Kreikebaum, H., Gilbert, D., & Behnam, V. (2018). *Strategisches Management*. Stuttgart: Kohlhammer [in German].
16. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Kreutzer, M., & Stonig, J. (2024). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel [in German].
17. Scherm, E., & Julmi, C. (2019). *Strategisches Management: Theorie, Entscheidung, Reflexion*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg [In German].
18. Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag [in German].
19. Welge, M., & Eulerich, M. (2021). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler [in German].
20. Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH [in German].
21. Wöhe, G., Kaiser, H., & Döring, U. (2023). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Verlag Franz Vahler [in German].
22. Wolf, J. (2020). *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. Wiesbaden: Gabler Verlag [in German].

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Oleksandr Shatalov**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

## **Creative Models of Decision-Making in the System of Strategic Management of Agricultural Enterprises' Development**

The article is devoted to the study of theoretical approaches and practical foundations of the formation of decision-making models in the system of strategic management (SM). The purpose of the publication is to study the peculiarities of the use of SM' models on the example of the activities of agricultural enterprises (AE) of the national agrarian sphere of economy of Ukraine. The prerequisites for the transition of enterprises to the practice of SMAE, the requirements for the introduction of integral management models, and the obstacles that stand in the way of their effective use have been studied. Arguments are given in favor of constantly updating the toolkit for the formation of SM' models, which can meet the needs of AE in the implementation of a proactive entrepreneurial style of management under the conditions of constant dynamic changes in the external environment, the peculiarities of management in an occupied market niche, and the generation of restrictions in the field of business strategy implementation. The hypothesis is put forward that the proposed approach is able to fully ensure the effective use of AE's own resources, to ensure the achievement of economic advantages inaccessible to competitors and survival in the long term. The work provides a classification of the types and varieties of SMAE models by spheres and functions of activity, key areas of development resources use, market behavior inherent in enterprises, types of market activity, available competitive advantages, scope of activity. The system of introduction of the SM is described in detail, which is based on the implementation of innovative methodological approaches to the multi-level positioning of the AE from the point of view of introducing strategic planning into it as, firstly, a corporation/quasi-corporation, and secondly, a set of professional divisions that take care of the implementation of isolated, relatively autonomous management functions, thirdly, the set of business processes of centers of financial responsibility (profit). The procedures of strategic analysis of AE are described as a three-level structure, which is influenced by a set of factors of the macro-environment of indirect influence, the meso-environment of direct influence, and the micro-environment of production activity. There have been formulated prospects for further scientific research in the areas of developing proposals for the specification and maximum filling of individual elements of the decision-making model in the system of the SMAE; development of numerical models for assessing the impact of individual technical components of the strategic planning process on decision-making in the system of information systems; expansion of the list and quantification of the factors of the macro-, meso- and micro-levels of formation taken into account in the SM process; expansion of tools for SWOT-analysis of the internal business environment; the system of indicators for measuring the effectiveness of the implementation of SMAE.

**decision-making model, strategic management, strategic planning, enterprise management in the field of agricultural production**

*Одержано (Received) 12.02.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 640.43/45:66.047.45

JEL Classification: L660

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).27-34](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).27-34)**І.В. Золотухіна**, доц., д-р техн. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***А.В. Слащева**, доц., канд. техн. наук*Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна*

## **Використання оцінки конкурентоспроможності в підборі устаткування для сушіння у закладах ресторанного господарства**

Статтю присвячено висвітленню питання механізму підбору технологічного устаткування для процесу сушіння у закладах ресторанного господарства з використанням оцінки конкурентоспроможності.

Наведено переваги способу сушіння овочевої, фруктової та м'ясної сировини в порівнянні з іншими способами консервування. Доведено, що саме сушіння є найкращим способом отримання продуктів тривалого зберігання без консервантів і харчових добавок із максимальним збереженням їх початкової якості, при цьому процес є природним і економічно рентабельним. Доведено, що важливим етапом організації процесу сушки у закладах ресторанного господарства є оснащення його сучасним технологічним устаткуванням. Для проведення порівняльного аналізу устаткування для сушіння, з метою визначення найкращої моделі серед потенційних конкурентів, обрано кількісні та якісні показники, що характеризують конкретний вид устаткування і є вирішальними у виборі. Визначено критерії підбору та проведено порівняльний аналіз устаткування для сушіння у закладах ресторанного господарства з метою визначення найкращої моделі серед потенційних конкурентів: показники призначення, надійності, технологічності, стандартизації та уніфікації, ергономічні й естетичні показники, показники безпеки. Для оцінки конкурентоспроможності сушильних шаф методом розрахунку інтегрального показника якості, проаналізовано основні конкуренти, які мають подібні характеристики: технологічні, експлуатаційні, економічні, що дають змогу відносити до однієї групи за характерним показником.

Зроблено висновок, що під час обрання окремих видів устаткування з використанням оцінки конкурентоспроможності важливе значення мають і кількісні, і якісні показники. Порівняння інтегральних оцінок сушильних шаф дає можливість визначити їх конкурентоспроможність та найближчих конкурентів. Отримані дані показали, що найвищий інтегральний показник має сушильна шафа Memmert UF110. Отже, за кількісними та якісними показниками раціональним для встановлення у закладах ресторанного господарства є саме ця модель сушильної шафи.

**заклади ресторанного господарства, устаткування, сушіння, харчові продукти, сушильні шафи, конкурентоспроможність, кількісні і якісні показники, інтегральна оцінка**

**Постановка проблеми.** Харчування є найважливішою фізіологічною потребою організму і має перевагу над усіма іншими факторами у визначенні здоров'я та повноцінного життя людини. Раціональне харчування забезпечує зростання і розвиток молодого організму; забезпечує високий рівень здоров'я та зменшення поширеності і тяжкості захворювань; захищає від негативного впливу навколишнього середовища, промислових і побутових шкідливих факторів; сприяє відновленню працездатності; забезпечує нормальну репродуктивну функцію; є одним з методів лікування та профілактики захворювань.

Овочі є невід'ємною частиною раціону людини, оскільки містять усі необхідні мінерали, вітаміни, клітковину тощо. Проте, висока вологість (75-95%) робить його швидкопсувним і сезонним продуктом [2]. Тому, щоб забезпечити овочами націю цілий рік, їх потрібно зберігати.

Для підвищення рівня виробництва та споживання м'яса, риби виробники освоюють більш сучасні та перспективні харчові продукти, розширюють їх асортимент та розробляють технології нових якісних та поживних продуктів.

У цьому напрямку особливо актуальним є виробництво снекових продуктів, технологія яких дозволяє отримувати продукти з високим вмістом білка і мінеральних компонентів, мінімізуючи при цьому деструктивні зміни біологічних компонентів, що дозволяє віднести його до категорії функціональних харчових продуктів [3; 6].

Оскільки в наш час актуальним є ступінь натуральності та харчова цінність продуктів, саме сушіння є найкращим способом отримання продуктів тривалого зберігання без консервантів і харчових добавок із максимальним збереженням їх початкової якості [3; 6; 12].

Область застосування сухих продуктів дуже широка. Споживачами даного виду продукції є силові структури, виробники концентрованих продуктів, спецпризначення (геологи, спортсмени, космонавти) тощо [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням удосконалення проведення процесу сушіння та підбору устаткування для його забезпечення присвячено значну кількість праць провідних науковців, зокрема різні аспекти даної проблеми досліджували наступні вітчизняні вчені: Г. В. Дейниченко, М. О. Гришин, О. В. Гусарова, М. І. Погожих, Г. М. Постнов, А. О. Пак, М. М. Шапар тощо [1-3; 6].

Сушіння – це процес зневоднення продукту шляхом випарювання рідини, що утримується в ньому, за рахунок зміни температури продукту [12].

Сушені продукти можуть зберігатись тривалий час без погіршення якості при майже повному збереженні вихідної харчової цінності та використовуватись у технологіях харчових продуктів широкого асортименту.

На сьогоднішній день існують різні способи сушки. Найпоширенішими є наступні: сублімаційна із застосуванням кріодеструкції, конвективна, кондуктивна, високочастотна, інфрачервона [1].

Перевагами сушіння в порівнянні з іншими способами консервування є:

- найбільш природний спосіб зберігання;
- дозволяє отримувати напівфабрикати, які характеризуються високими споживчими властивостями, без використання консервантів, барвників і смакових добавок;
- під час сушіння не порушується цілісність клітин, тобто продукт не втрачає своєї структури після регенерації і може використовуватися без додаткової термічної обробки;
- сучасні методи сушіння зберігають поживні речовини, що містяться у вітчизняній сировині, і мінімізують втрати під час зберігання;
- найпростіший спосіб переробити велику кількість сировини;
- вирішує проблему екології продукту і водночас є економічно ефективною (зібрані та перероблені на місці дешеві овочі можуть замінити дорогі куплені та хімічно оброблені взимку неякісні сухофрукти);
- сушені продукти не потребують великих складських приміщень або спеціальних умов чи обладнання для зберігання;
- використання зневоднених напівфабрикатів у технології страв та кулінарних виробів дозволяє значно скоротити тривалість технологічних процесів [1; 11; 12].

Важливим етапом організації процесу сушки у закладах ресторанного господарства є оснащення його сучасним технологічним устаткуванням. На українському ринку устаткування, в технічній документації та рекламній інформації, відсутні інформація та рекомендації, засновані на професійних засадах, щодо правильного вибору устаткування для забезпечення раціонального процесу сушки. Сучасна довідкова література, що б містила об'єктивну інформацію про конкретні види устаткування, відсутня. Критерії вибору устаткування також обмежено розглядаються в науковій літературі. Отже, питання визначення критеріїв підбору устаткування для

сушіння у закладах ресторанного господарства, потребують додаткового дослідження з метою найбільш оптимального оснащення устаткуванням зазначених суб'єктів.

**Постановка завдання.** Отже, мета написання статті полягає у визначенні критеріїв підбору та проведення порівняльного аналізу устаткування для сушіння у закладах ресторанного господарства з метою визначення найкращої моделі серед потенційних конкурентів.

**Виклад основного матеріалу.** Для проведення порівняльного аналізу устаткування для сушіння з метою визначення найкращої моделі серед потенційних конкурентів обрано кількісні та якісні показники, що характеризують конкретний вид устаткування і є вирішальними у виборі.

Для оцінки конкурентоспроможності сушильних шаф методом розрахунку інтегрального показника якості, були проаналізовані дані основних конкурентів, які мають подібні характеристики: технологічні, експлуатаційні, економічні, що дають змогу відносити до однієї групи за характерним показником, а саме: продуктивність, об'єм робочої камери, потужність тощо (табл. 1-4).

Таблиця 1 – Кількісні та якісні показники сушильних шаф

| Вид устаткування – сушильна шафа                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва моделі, зовнішній вигляд                                                                                                            | Технічні характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Опис устаткування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1                                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  <p>Інфрачервона сушильна шафа «GORVPROM» (Україна)</p> | <p>Продуктивність по сировині, кг/добу (залежить від продукту): до 200<br/> Напруга, V: 220<br/> Встановлена потужність, кВт: 2,6<br/> Середня споживана потужність, кВт/год: 1,6<br/> Розмір лотків, мм: 600x600<br/> Час сушіння (залежно від продукту), год: 1...10<br/> Зн. розмір(ШxВxГ), мм: 1100 x 1650 x 750 Вага обладнання, кг: 110</p>       | <p>Шафа, виготовлена з нержавіючої сталі з використанням теплоізоляційних матеріалів для мінімізації тепловтрат в камері. Принцип роботи оснований на двох технологіях: безпосереднього інфрачервоного випромінювання і конвекції повітря. Сушильне устаткування такої моделі: має вищу швидкість в порівнянні з конвектоматами, запобігає запиленню при обробці дрібнодисперсних продуктів, економічне з точки зору витрат електроенергії, висушує продукти при широкому температурному діапазоні від 20 до 100 °C з рівномірним нагріванням у всіх частинах, що забезпечує високу якість на виході, стерилізує сировину і забезпечує її цілісність та збереження всіх корисних властивостей.</p> |
|  <p>Сушильна шафа Memmert UF110 (Німеччина)</p>        | <p>Об'єм камери, л: 108<br/> Розмір камери (ШxВxГ), мм: 560 x 480 x 400<br/> Зовнішній розмір (ШxВxГ), мм: 745 x 867 x 584<br/> Діапазон температур: на 10 °C вище за температуру навколишнього середовища до 300 °C<br/> Кількість рівнів/макс.: 5<br/> Напруга : 230 V (+/- 10%), 50/60 Hz<br/> Потужність, В: 2,800<br/> Вага обладнання, кг: 78</p> | <p>Регульована примусова циркуляція повітря. Можливість регулювання швидкості обертання вентилятора примусової конвекції. Електронний PID регулятор процесу з системою самодіагностики для виявлення несправностей. Регульовані параметри на цифровій панелі: температура (°C), швидкість вентилятора, положення повітряної заслінки, час роботи, часовий пояс, літній/зимовий час. Функція очікування. Сенсорна панель для переходу між налаштуваннями. Кольоровий TFT дисплей для відображення встановленої та фактичної температури, ступеня відкриття повітряної заслінки, години процесу, а також налаштувань меню. Програма зберігається у разі збою живлення.</p>                           |

Продовження табл. 1

| 1                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Сушильна шафа<br/>Memmert UF110 (Німеччина)</p> | <p>Об'єм камери, л: 108<br/>Розмір камери (ШхВхГ), мм: 560 x 480 x 400<br/>Зовнішній розмір (ШхВхГ), мм: 745 x 867 x 584<br/>Діапазон температур: на 10 °C вище за температуру навколишнього середовища до 300 °C<br/>Кількість рівнів/макс.: 5<br/>Напруга : 230 V (+/- 10%), 50/60 Hz<br/>Потужність, В: 2,800<br/>Вага обладнання, кг: 78</p>         | <p>Регульована примусова циркуляція повітря. Можливість регулювання швидкості обертання вентилятора примусової конвекції. Електронний PID регулятор процесу з системою самодіагностики для виявлення несправностей. Регульовані параметри на цифровій панелі: температура (°C), швидкість вентилятора, положення повітряної заслінки, час роботи, часовий пояс, літній/зимовий час. Функція очікування. Сенсорна панель для переходу між налаштуваннями. Кольоровий TFT дисплей для відображення встановленої та фактичної температури, ступеня відкриття повітряної заслінки, години процесу, а також налаштувань меню. Програма зберігається у разі збою живлення.</p> |
|  <p>Сушильна шафа<br/>ILMAX -500</p>               | <p>Продуктивність по сировині, кг/добу: 500<br/>Потужність макс, кВт: 12<br/>Споживана потужність, кВт: 6<br/>Розміри (ШхВхГ), мм: 1000x2300x1100<br/>Діапазон температур: 10...90 °C<br/>Шафа постачається разом зі стійкою з напрямними для сушільних піддонів у кількості 15-20 шт.<br/>Розмір піддонів, мм: 800x800<br/>Вага обладнання, кг: 300</p> | <p>Конвекційна сушильна камера, обладнана потужною системою конвекції та рекуперації повітря. Нагрівання з прискореним повітрообміном. Система рекуперації дає змогу економити електроенергію та пришвидшує висушування продукту. Нагрівання та висушування продуктів відбувається рівномірно. Сушильна шафа обладнана системою скидання вологи. Двері мають жорстку конструкцію та оглядове вікно із термостійкого скла, утеплені по периметру. Продукти для переробки: овочі, фрукти, пастила, м'ясо, чай, ковбаси, риба, трави, тютюн.</p>                                                                                                                            |

Джерело: розроблено на підставі [9-11]

Кожна з моделей різних фірм устаткування може мати певні конкурентні переваги (табл. 1). Конкурентна перевага устаткування – це ті характеристики, які створюють для споживача визначену перевагу над своїми прямими конкурентами. Вони можуть бути різними та характеризувати як основні техніко-економічні показники, так і якість застосування під час використання [8].

Таблиця 2 – Характеристика основних показників устаткування

| №п/п | Характеристика        | Вид устаткування – сушильна шафа                             |                                                                                           |                                                              |
|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|      |                       | GORVPROM                                                     | Memmert UF110                                                                             | ILMAX -500                                                   |
| 1    | 2                     | 3                                                            | 4                                                                                         | 5                                                            |
| 1    | Показники призначення | Сушіння харчових продуктів                                   |                                                                                           |                                                              |
| 2    | Показники надійності  | Виготовлено з нержавіючої сталі, захист від ураження струмом | Електронний PID регулятор процесу з системою самодіагностики, захист від ураження струмом | Виготовлено з нержавіючої сталі, захист від ураження струмом |

Продовження табл. 2

| 1 | 2                                      | 3                                                                       | 4                                                                                                                                                           | 5                                                                                                                                         |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Показники технологічності              | Аналогове регулювання температури, 8 рівнів                             | Регульовані параметри на цифровій панелі: температури, час роботи, функція очікування, 2 рівні                                                              | Цифрове регулювання температури, 20 рівнів                                                                                                |
| 4 | Показники стандартизації та уніфікації | Встановлення в технологічну лінію                                       | Встановлення в технологічну лінію                                                                                                                           | Встановлення в технологічну лінію                                                                                                         |
| 5 | Ергономічні й естетичні показники      | Має закруглені краї, ергономічні рукояття, полірована поверхня корпусу. | Текстурована нержавіюча сталь, задня панель з оцинкованої сталі, інтуїтивно-зрозуміле управління за допомогою сенсорного екрану SingleDISPLAY і TwinDISPLAY | Прозорі двері камери закривається за допомогою поворотної ручки у два щаблі: спочатку прикривається, а потім притискається до ущільнення. |
| 6 | Показники безпеки                      | Захист від ураження струмом                                             | Захист від ураження струмом, сенсорний дисплей, посилена теплоізоляція, оптичний індикатор тривоги                                                          | Захист від ураження струмом, наявність цифрового дисплею, посилена теплоізоляція                                                          |

Джерело: розроблено на підставі [4; 5; 10]

Таблиця 3 – Вихідні дані для оцінки устаткування

| Показники                                | GORVPROM | Memmert UF110 | ILMAX -500 |
|------------------------------------------|----------|---------------|------------|
| <b>Кількісні:</b>                        |          |               |            |
| Вартість, ум. од. ( <i>min</i> )         | 146 000  | 176 000       | 200 000    |
| Потужність, Вт ( <i>max</i> )            | 2600     | 2800          | 2300       |
| Кількість рівнів, шт. ( <i>max</i> )     | 8        | 5             | 15         |
| Довжина шнура, м ( <i>max</i> )          | 0,7      | 0,8           | 0,75       |
| Маса, кг ( <i>min</i> )                  | 110      | 78            | 300        |
| <b>Якісні:</b>                           |          |               |            |
| Ергономічні показники (1-5 балів)        | 3        | 4             | 3          |
| Зовнішній вигляд (1-5 балів)             | 2        | 4             | 4          |
| Наявність додаткових функцій (1-5 балів) | 4        | 3             | 4          |
| Оцінка бренду виробника (1-5 балів)      | 3        | 3             | 3          |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4 – Визначення коефіцієнтів вагомості для окремих груп

| Показники             | Коефіцієнт вагомості |
|-----------------------|----------------------|
| <b>Кількісні:</b>     |                      |
| Вартість, ум. од.     | 1,0                  |
| Потужність, Вт        | 0,25                 |
| Кількість рівнів, шт. | 0,3                  |
| Довжина шнура, м      | 0,15                 |
| Маса, кг              | 0,1                  |
|                       | 0,2                  |

Джерело: розроблено авторами



Проведено оцінку зважених кількісних та якісних показників сушильних шаф (табл. 5-7).

Таблиця 5 – Оцінка зважених кількісних показників

| Показники             | Коефіцієнт вагомості | GORVPROM    | Memmert UF110 | ILMAX -500   |
|-----------------------|----------------------|-------------|---------------|--------------|
| <i>Кількісні:</i>     |                      | <b>0,88</b> | <b>0,92</b>   | <b>0,605</b> |
| Вартість, ум. од.     | 0,25                 | 1 (0,25)    | 0,8 (0,2)     | 0,6 (0,15)   |
| Потужність, Вт        | 0,3                  | 0,8 (0,24)  | 1 (0,3)       | 0,5 (0,15)   |
| Кількість рівнів, шт. | 0,15                 | 1 (0,15)    | 0,8 (0,12)    | 0,8 (0,12)   |
| Довжина шнура, м      | 0,1                  | 0,8 (0,08)  | 1 (0,1)       | 0,85 (0,085) |
| Маса, кг              | 0,2                  | 0,8 (0,16)  | 1 (0,2)       | 0,5 (0,1)    |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 6 – Оцінка зважених якісних показників

| Показники                                | GORVPROM   | Memmert UF110 | ILMAX -500 |
|------------------------------------------|------------|---------------|------------|
| <i>Якісні:</i>                           | <b>0,6</b> | <b>0,7</b>    | <b>0,7</b> |
| Зовнішній вигляд (1-5 балів)             | 2          | 4             | 4          |
| Наявність додаткових функцій (1-5 балів) | 4          | 3             | 4          |
| Оцінка бренду виробника (1-5 балів)      | 3          | 3             | 3          |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 7 – Інтегральна оцінка видів устаткування

| Відносні показники | Сушильна камера |               |            |
|--------------------|-----------------|---------------|------------|
|                    | GORVPROM        | Memmert UF110 | ILMAX -500 |
| Кількісний         | 0,88            | 0,92          | 0,605      |
| Якісний            | 0,6             | 0,7           | 0,7        |
| Інтегральний       | 0,727           | 0,802         | 0,651      |

Джерело: розроблено авторами

Порівняння інтегральних оцінок сушильних шаф дає можливість визначити їх конкурентоспроможність та найближчих конкурентів. Отримані дані (табл. 7) показали, що найвищий інтегральний показник має сушильна шафа Memmert UF110.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз одержаних даних дозволяє зробити висновок, що під час обрання окремих видів устаткування з використанням оцінки конкурентоспроможності важливе значення мають і кількісні, і якісні показники. Порівняння інтегральних оцінок сушильних шаф дає можливість визначити їх конкурентоспроможність та найближчих конкурентів. Отримані дані показали, що якісний показник 0,7 мали сушильні шафи Memmert UF110 та ILMAX - 500. При цьому кількісний показник сушильної шафи Memmert UF110 є вищим на 0,04...0,32. Таким чином, найвищий інтегральний показник має сушильна шафа Memmert UF110. Отже, за кількісними та якісними показниками раціональним для встановлення у закладах ресторанного господарства є саме ця модель сушильної шафи.

У подальшому планується розробка технічних рекомендацій щодо правильного вибору устаткування для забезпечення раціонального проведення технологічних процесів у закладах ресторанного господарства.



## Список літератури

1. Афанасьєва О. П., Упатова О. І. Дослідження процесу сушіння напівфабрикатів м'ясних снєків. *Проблеми енергоефективності та якості в процесах сушіння харчової сировини*: матеріали Всеукр. науково-практ. конф. Харків: ДБТУ, 2023. С. 3-4.
2. Большакова В. А., Дроменко О. Б., Онищенко В. М. Обґрунтування раціональних параметрів виробництва сушених виробів з м'яса птиці. *Проблеми енергоефективності та якості в процесах сушіння харчової сировини*: матеріали Всеукр. науково-практ. конф. Харків: ДБТУ, 2023. С. 9-10.
3. Дейниченко Г. В., Єфімова В. О., Постнов Г. М. Обладнання підприємств харчування: довідник. У 3 ч. Ч. 2, Харків: Світ Техніки і Технологій, 2003. 380 с.
4. Золотухіна І. В. Оцінка конкурентоспроможності конвекційних печей для покращення функціонування закладів ресторанного господарства. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 954-959. URL: [https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&t/2023/conf/1.6/TtaGRG-2023.pdf](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&t/2023/conf/1.6/TtaGRG-2023.pdf) (дата звернення 05.05.2024 р.).
5. Назаренко В. О., Юдічева О. П., Жук В. А. Формування якості товарів. Київ: ЦУЛ, 2012. 386 с.
6. Обладнання для сушки курута. URL: <https://uasushka.com/ua/sushinnya-kurt.html> (дата звернення 02.05.2024 р.).
7. Погожих М. І., Пак А. О., Пак А. В., Жеребкін М. В. Вплив параметрів руху сушильного агента на кінетику сушіння змішаним теплопідводом. *Східноєвропейський журнал передових технологій*. 2014. №2 (12). С. 4-8.
8. Сушильна шафа для продуктів Ілмакс-500. URL: <https://ilmax.com.ua/product/sushilny-shkaf> (дата звернення 05.05.2024 р.).
9. Тарасенко Т. А. Теоретичне дослідження способів сушіння овочів та фруктів. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2015. № 17, т. 4. С. 148-158.
10. Універсальна сушильна шафа UF110 з захистом від перегріву А6, примусовою конвекцією, одним дисплеєм (Memmert, Німеччина). URL: <https://labimpex.com.ua/ua/p41957198-sushilny-shkaf-memmert.html> (дата звернення 30.04.2024 р.).
11. Шапар Р. О., Гусарова О. В. Вплив тепловологої обробки на кінетику сушіння пектиновмісних матеріалів. *Наукові праці ОНАХТ*. 2019. № 83, т. 1. С. 62-66.
12. Burdo O., Bandura V., Zykov A., Zozulyak I., Levtrinskaya J., Marenchenko E. Development of wave technologies to intensify heat and mass transfer processes. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. Vol. 4, №11 (88). P. 34-42.

## References

1. Afanasieva, O. P., & Upatova, O. I. (2023). Study of the drying process of semi-finished meat snacks. *Problemy enerhoefektyvnosti ta yakosti v protsesakh sushinnia kharchovoi syrovyny*: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. (pp. 3-4). Kharkiv: DBTU [in Ukrainian].
2. Bolshakova, V. A., Dromenko, O. B., & Onyshchenko, V. M. (2023). Justification of rational parameters for the production of dried poultry meat products. *Problemy enerhoefektyvnosti ta yakosti v protsesakh sushinnia kharchovoi syrovyny*: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. (pp. 9-10). Kharkiv, DBTU [in Ukrainian].
3. Deinychenko, H. V., Yefimova, V. O., & Postnov, H. M. (2003). *Equipment of catering enterprises: catalogue*. In 3 ch., Ch. 2. Kharkiv: Svit Tekhniki i Tekhnolohii [in Ukrainian].
4. Zolotukhina, I. V. (2023). Evaluation of the competitiveness of convection ovens to improve the functioning of the restaurant establishment. *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytku turizmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva*: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Zaporizhzhia: Zaporizhia Polytechnic [https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&t/2023/conf/1.6/TtaGRG-2023.pdf](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&t/2023/conf/1.6/TtaGRG-2023.pdf) [in Ukrainian].
5. Nazarenko, V. O., Yudicheva, O. P., & Zhuk, V. A. (2012). *Formation of product quality*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
6. Equipment for drying kuruta. <https://uasushka.com/ua/sushinnya-kurt.html> [in Ukrainian].
7. Pogozhykh, M.I., Pak, A.O., Pak, A.V., & Zherebkin, M. V. (2014). The effect of parameters of the drying agent movement on the kinetics of drying with a mixed heat supply. *Skhidnoievropeiskiy zhurnal peredovykh tekhnolohii*. 2 (12), 4-8 [in Ukrainian].
8. Drying cabinet for Ilmax-500 products. <https://ilmax.com.ua/product/sushilny-shkaf> [in Ukrainian].
9. Tarasenko, T. A. (2015). Theoretical study of methods of drying vegetables and fruits. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho*, 17 (4), 148-158 [in Ukrainian].

10. Universal drying cabinet UF110 with protection against overheating A6, forced convection, one display (Memmert, Germany). <https://labimpex.com.ua/ua/p41957198-sushilnyj-shkaf-memmert.html> [in Ukrainian].
11. Shapar, R. O., & Husarova, O. V. (2019). The effect of heat-moist treatment on the drying kinetics of pectin-containing materials. *Naukovi pratsi ONAKhT*, 83 (1), 62–66 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15673/swonaft.v83i1.1419>
12. Burdo, O., Bandura, V., Zykov et. el. (2017). Development of wave technologies to intensify heat and mass transfer processes. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (11 (88)), 34-42 [in English].

**Inna Zolotukhina**, Associate Professor, Doctor in Engineering (Doctor of Engineering Sciences),  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Alina Slashcheva**, Associate Professor, PhD in Engineering (Candidate of Engineering Sciences),  
*Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine*

### **The Use of Competitiveness Assessment in the Selection of Equipment for Drying in Restaurant Business Establishments**

The article describes the advantages of the method of drying vegetable, fruit and meat raw materials in comparison with other methods of canning. It has been proven that drying is the best way to obtain long-term storage products without preservatives and food additives with maximum preservation of their original quality, while the process is natural and economically profitable.

It is shown that an important stage in the organization of the drying process in restaurants is equipping it with modern technological facilities. In order to determine the best model among potential competitors of drying equipment, quantitative and qualitative indicators were selected that characterize a specific type of equipment and are decisive in the choice. The selection criteria were determined and a comparative analysis of drying equipment in restaurant establishments was carried out in order to determine the best model among potential competitors: indicators of purpose, reliability, manufacturability, standardization and unification, ergonomic and aesthetic indicators, as well as safety indicators. To assess the competitiveness of drying cabinets using the method of calculating the integral quality indicator, the main competitors with similar characteristics: technological, operational, economic, which make it possible to classify them into one group according to a characteristic indicator, were analyzed.

The analysis of the obtained data allows to conclude that when choosing certain types of equipment both quantitative and qualitative indicators are important. Comparison of integral evaluations of drying cabinets makes it possible to determine their competitiveness and nearest competitors. The obtained data showed that the Memmert UF110 drying cabinet has the highest integral index. So, according to quantitative and qualitative indicators, this model of drying cabinet is rational for installation in restaurants.

**restaurant enterprises, drying, food products, drying cabinets, competitiveness, quantitative and qualitative indicators, integral assessment**

*Одержано (Received) 05.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 25.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 338.2:69

JEL Classification: L10, L19, L20, L74, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).35-47](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).35-47)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук,

Е.О. Фесенко, магістр

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку

Статтю присвячено дослідженню понятійного апарату конкурентних переваг (КП) суб'єкта господарювання, розвитку теоретико-методологічних основ їх формування, а також розробці практичних рекомендацій щодо створення конкурентних переваг підприємства будівельного бізнесу та вибору, на цій основі ефективних стратегій його подальшого розвитку.

На основі аналізу різноманітних підходів до розуміння поняття «конкурентні переваги підприємства», базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, запропоновано визначення даної категорії, яке повинно лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентними перевагами будівельного підприємства. Проведено аналіз нинішнього стану та перспектив розвитку будівельної галузі України, визначено рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил, формування КП підприємства та його подальший стратегічний розвиток. Виділено перелік конкурентних переваг, характерних на даний момент часу для найбільш успішних будівельних компаній Кіровоградського регіону та визначено фактори їх конкурентного успіху. Удосконалено підхід до класифікації КП, який передбачає їхній поділ на зовнішні та внутрішні, в результаті чого розширено їх різновиди, виокремлено індикатори конкурентної слабкості підприємства будівельного бізнесу, сформульовано чинники розвитку конкурентних переваг, що дозволяє сформувати підґрунтя для розробки стратегій подальшого розвитку підприємства.

Представлена методика управління КП, а також визначені актуальні рушійні сили будівельної галузі України можуть бути застосовані будівельними компаніями для аналізу й формування власних конкурентних переваг, розробки на їх основі стратегій подальшого розвитку з урахуванням вимог сьогодення, що сприятиме розвитку як самих компаній, так і галузі в цілому.

**конкурентні переваги, підходи до трактування конкурентних переваг, управління конкурентними перевагами, стратегія розвитку, будівельна галузь, будівельне підприємство**

**Постановка проблеми.** Вітчизняна економіка функціонує в часи найсерйозніших для нашої держави викликів: інтеграція вітчизняної економіки до світових та європейських структур, пов'язані з цим радикальні перетворення та глибокі реформи в українському суспільстві, і все це – під час екзистенційної війни, яку наша країна веде зі східним агресором, виборюючи свою незалежність. Та навіть у таких складних умовах Україна стала кандидатом у члени Європейського Союзу і поступово робить впевнені кроки до повноцінної інтеграції в ЄС. Таке членство безперечно відкриває для неї багато можливостей у плані економічного зростання, водночас створюючи підґрунтя для неминучого входження на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній та зростання конкурентного тиску на українські підприємства.

Тож одним із стратегічних завдань забезпечення сталого розвитку економіки України на сучасному етапі і в майбутньому є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це не лише прискорить членство України в ЄС, підніме рівень економічного розвитку держави та життя населення на новий щабель, а й, з огляду на поточну ситуацію в країні, дозволить вирішити нинішні найгостріші економічні завдання. Війна вплинула на всі галузі економіки України, в тому числі і на будівельну. З початком повномасштабного вторгнення рф, будівництво по всій території країни призупинилося. Проте на вільних і деокупованих територіях роботи поступово почали відновлюватися.

Зміни в законодавстві та будівельних нормах, інші ініціативи на державному та місцевих рівнях порушили питання розвитку процесу відбудови країни, створення безпечного житла для українців і, таким чином, відкрили нові можливості для відновлення повноцінного функціонування будівельних підприємств. Крім того, очікується залучення до процесу післявоєнної відбудови України зарубіжних девелоперів. А це означає посилення інтенсивності конкуренції серед учасників будівельного ринку у найближчій перспективі.

Досягнення та утримання підприємством стратегічної стабільності та міцної конкурентної позиції можливе лише за умови застосування дієвих засобів адаптації до змін ринкового середовища. А це, в свою чергу, вимагає забезпечення й підтримки особливих, неповторних, іноді унікальних рис і властивостей, які вигідно виокремлюють дане підприємство серед аналогічних. Ці риси і властивості зумовлюють генерування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, які можуть характеризуватися властивостями продукції (послуг), її якісними та ціновими характеристиками; досвідом, надійністю та іміджем підприємства; його технічним оснащенням; застосуванням інноваційних технологій та ін.

Тож здатність підприємства перемагати в конкурентній боротьбі напряму залежить від його вміння генерувати, формувати, зберігати й укріплювати свої конкурентні переваги як першоджерела системи забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку. Їх досягнення є ціллю і результатом ефективного стратегічного управління на підприємстві. А отже, питання визначення сутності й особливостей управління конкурентними перевагами підприємства є надзвичайно актуальними та потребують всебічного розгляду.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різним аспектам дослідження проблем управління конкурентними перевагами підприємства присвятили свої роботи такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як: І. Артюхова [1], Л. Бабаченко [2], В. Бакай [3], Л. Балабанова [4], В. Василенко [6], В. Власенко [7], А. Вовчак [8], В. Немцов [13], Л. Стеців [14], О. Чорна [16], Л. Шевченко [17], Б. Карлоф [19], Ж.-Ж. Ламбен [20], М. Портер [21], А. Томпсон [22] та ін. У своїх працях автори досліджували такі питання, як: розкриття сутності, класифікації та оцінки конкурентних переваг [2; 3; 6; 7; 13; 14; 16; 17; 20; 21; 22]; розробка теоретичних та методологічних підходів до управління конкурентними перевагами підприємства [2; 4; 13; 17; 21; 22]; формування конкурентних переваг, у тому числі із застосуванням стратегічного підходу [1; 4; 6; 16; 21; 22].

Незважаючи на значний науковий інтерес і широке коло досліджень у сфері формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, забезпечення його конкурентоспроможності та реалізації стратегій конкуренції, вказані проблеми потребують подальшого розгляду та вдосконалення. У нинішньому швидкозмінному та несприятливому ринковому середовищі функціонування сучасних підприємств значущість цих питань суттєво актуалізувалася. Зокрема, наразі серед науковців відсутня однастайна думка щодо сутності конкурентних переваг, а також цілісна й обґрунтована концепція їх управління, виходячи із вітчизняних реалій. Потребують також подальших досліджень проблеми формування і досягнення конкурентних переваг підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Теоретико-методологічне та прикладне значення проблем формування конкурентних переваг будівельних підприємств поруч з необхідністю їх поглибленого вивчення і розвитку обумовили вибір теми дослідження та його мету.

**Постановка завдання.** Мета даного статті полягає в дослідженні понятійного апарату конкурентних переваг суб'єкта господарювання, розвитку теоретико-методологічних основ їх управління, а також розробці практичних рекомендацій щодо

створення конкурентних переваг підприємства будівельного бізнесу та вибору, на цій основі, ефективних стратегій його подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентні переваги формуються завдяки наявності особливих, унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству та стосуються стратегічно важливих напрямків діяльності, які забезпечують успіх у конкурентному середовищі. Основою конкурентних переваг можуть бути унікальні активи або спеціальні знання та вміння (компетентності) у сферах діяльності, що мають велике значення для бізнесу.

Супроводжуючи еволюційні зміни у трактуванні самого поняття «конкуренція», розвиток терміну «конкурентні переваги» пройшов довгий шлях, а його змістовні складові зазнали істотної трансформації з плином часу. Однак науковці так і не досягли єдності у питанні формулювання сутності даного поняття.

У реаліях сьогодення вчені стверджують, що конкурентні переваги можна розглядати як сукупність основних складових елементів: ефективне використання ресурсів, інтелектуальний потенціал, переваги в контексті товару та/або бренду, рівень конкурентоспроможності. Такий погляд підкреслює розмаїтість і багатогранність конкурентних переваг у практиці господарювання будь-якого підприємства та передбачає наявність чотирьох підходів до їх трактування: компаративного, товарно-брендового, ресурсного й ціннісно-компетентнісного. У межах кожного підходу існують значні розбіжності у сприйнятті різними науковцями сутності категорії «конкурентна перевага». Тим не менше, наведені підходи взаємодоповнюють один одного і є актуальними для умов різних історичних періодів. Тому важливим є критичне осмислення кожного з них з виокремленням переваг і недоліків існуючих визначень.

Прибічниками *компаративного підходу* є такі науковці, як: А. Вовчак [8, с. 50]; Н. Куденко [11, с. 45]; Л. Шевченко [17, с. 89] та ін. Основна ідея такого підходу полягає в перевазі над конкурентами, тобто у прояві відносного характеру конкурентної переваги, що стає очевидним з назви цієї категорії. Конкурентна перевага розглядається з порівняльною метою, що передбачає необхідність її оцінки шляхом зіставлення окремих характеристик різних виробників. Тим не менш, варто відзначити, що такий підхід має й свої недоліки, зокрема, він, у переважній більшості випадків, подає досить загальне трактування даного поняття.

Ряд визначень конкурентних переваг фокусується на виокремленні пріоритетності в контексті товару та/або бренду та пов'язаних з ними дій суб'єкта господарювання. Прибічників подібного трактування конкурентних переваг серед науковців чимало (зокрема автори джерел [4; 6; 13; 20]), що робить можливим виділення ще одного підходу – *товарно-брендового*. Найбільш широке трактування обговорюваного поняття в контексті даного підходу надав зокрема Ж.-Ж. Ламбен, розглядаючи сутність конкурентної переваги з позицій характеристик або атрибутів товару чи бренду, які надають компанії перевагу порівняно з її безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і включати як основний товар (послугу), так і супроводжуючі необхідні або додаткові послуги, а також методи виробництва та способи продажу, які створюють додаткову цінність для споживачів [20, р. 368].

Важливо визначення у межах товарно-брендового підходу є те, що вони обмежують способи досягнення конкурентної переваги, акцентуючи увагу лише на товарі, бренді та супутніх їм діях. Втім це поняття може стосуватися також характеристик самого суб'єкта господарювання, тому воно залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів, які варто враховувати при формуванні конкурентних переваг.

*Ресурсний підхід* до трактування КП простежується в роботах М. Портера [21, с. 114], А. Градова, В. Маркової [14, с. 264] та ін. Вперше його застосував Майкл Портер – основоположник теорії конкурентних переваг. Розглядаючи різні підходи до пояснення суті конкурентоспроможності компаній, він прийшов до висновку, що конкурентна перевага на будь-якому ринку визначається наявністю та ефективним використанням ресурсів, які компанія має в своєму розпорядженні [6]. Обґрунтованість даного підходу підтверджує визначення О. Мельник, відповідно до якого ресурси – це активи, що перебувають під контролем підприємства, і які дозволяють реалізовувати стратегії, спроможні підвищити його результативність, а також забезпечують можливість отримання додаткових конкурентних переваг [12, с. 17].

Проте, оскільки в науковій літературі існують різноманітні підходи до розуміння, класифікації і типізації ресурсів підприємства, їх згадування в пропонованих авторами визначеннях у якості факторів, що формують конкурентні переваги, також є неоднозначним. Тому ресурсний підхід є, на наш погляд, неповним і таким, що спрощує уявлення про конкурентні переваги і підходи щодо їх формування.

Б. Карлоф наголошує на тому, що конкурентна перевага в сфері бізнесу, яка є ціллю всіх його стратегій, формується шляхом врахування різноманітних факторів, таких як: ефективне виробництво, наявність патентів, успішна реклама, компетентне управління та позитивне ставлення до споживачів [19, р. 59]. На думку Л. Стеців, це визначення схоже на підхід, який ставить акцент на ресурсах, оскільки конкурентну перевагу визначає ефективне використання компонентів наявного потенціалу [14, с. 265]. Ми ж вважаємо, що фактори, на яких наголошує Б. Карлоф, містять не лише ресурсні, а й компетентнісні складові, а тому подане ним визначення слід віднести до *ціннісно-компетентнісного підходу*. І хоча перелік факторів, які виокремив Б. Карлоф, на нашу думку, не можна вважати достатньо повним, проте важливими, з позицій нашого дослідження, є зв'язок між формуванням конкурентних переваг компанії і стратегіями її розвитку, на якому наголошує автор.

Також з позиції ціннісно-компетентнісного підходу конкурентну перевагу аналізують Р. Фатхутдинов, Г. Осовська [15], А. Шегда [18] та інші дослідники. За ствердженням перших двох авторів, конкурентна перевага відображає особливу ексклюзивну цінність, яка притаманна системі і надає їй перевагу перед конкурентами. Згідно з цим поглядом, конкурентна перевага системи полягає у високій компетентності компанії у всіх сферах її діяльності [15, с. 70].

А. Шегда наголошує, що конкурентна перевага означає високу компетентність виробника у будь-якій галузі, що дає йому найкращі можливості залучати та утримувати клієнтів [18, с. 128]. Дані визначення можна вважати короткими але ємними. Оскільки за визначенням, компетенції підприємства є неодмінною складовою його стратегічних активів, що відображає сукупність колективних знань, досвіду та вмінь, разом з унікальною технологією, яка дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати особливу відмітність підприємства в певному ринковому оточенні.

Всі розглянуті підходи доповнюють один одного, оскільки кожен автор представляє концепцію конкурентних переваг з різних точок зору. Враховуючи цілі нашого дослідження та базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого можливо найбільш повно охарактеризувати дане поняття, ми вважаємо за доцільне сформулювати таке його визначення:

*Конкурентна перевага* – це будь-яка унікальна цінність, яка належить підприємству, і яка забезпечує йому лідерство серед конкурентів. Такі переваги формуються завдяки особливим активам і компетенціям, якими володіють компанії у

тих важливих сферах діяльності, що мають стратегічне значення для даного бізнесу, формують ланцюг цінностей підприємства і дають змогу досягати перемоги у конкурентній боротьбі.

Дане визначення має лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств будівельної галузі.

Розробка конкурентної стратегії вимагає глибокого вивчення конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, а також визначення конкурентної сили і конкурентної позиції учасників відповідного галузевого ринку. Саме ці фактори визначають конкурентну перевагу суб'єкта господарювання.

Перш за все необхідно визначити рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил в будівельній галузі України. Наразі такими рушійними силами є [5; 9]:

- динамічні зміни в законодавстві й економічній політиці країни (численні закони і законопроекти стосовно реформи містобудування; фінансова підтримка галузі, стимулювання надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій; програми компенсації за пошкоджене та зруйноване житло, а також пільгового іпотечного кредитування; закон щодо зниження податкового навантаження для представників галузі та забезпечення українців більш доступним новим житлом та ін.);

- істотна зміна характеру і структури сукупного попиту внаслідок повномасштабної військової агресії РФ;

- суттєві інновації та ноу-хау (поява нових сучасних матеріалів, технології енерго- та тепло збереження, сертифікація будівель міжнародними екологічними стандартами, постійне оновлення державних будівельних норм (ДБН) та Єврокодів, прогнози зростання глобального ринку «зеленого будівництва» тощо);

- послаблення рівня інтенсивності конкуренції у галузі через скорочення або зупинку діяльності значної кількості будівельних підприємств;

- зменшення масштабів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, їхній дефіцит, здороження й обмежена можливість імпорту;

- суттєві зміни в структурі витрат (через зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали, логістику тощо);

- істотні зміни суспільного ладу в країні, ціннісних орієнтацій населення демографічних змін та інших факторів макросередовища внаслідок військових дій, знищення інфраструктури, росту інфляції, курсів валют тощо;

- нестача робітників-будівельників у світі, в Європі і в Україні;

- зміни у тенденціях економічного розвитку будівельної галузі, її переорієнтування на першочергове відновлення пошкодженого та зруйнованого житла, пріоритетність нового будівництва (порівняно з відновленням істотно пошкоджених об'єктів), будівництво з урахуванням вимог безпеки (обов'язкове облаштування захисних споруд цивільного захисту), інклюзії (безбар'єрного доступу до будівлі маломобільних груп населення);

- зміни у структурі споживачів.

Перелічені рушійні сили створюють як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу. А враховуючи послаблення конкуренції серед фірм, які наразі залишилися і продовжують працювати в умовах все більш зростаючого попиту на будівельні послуги на фоні істотного зменшення їх ринкової пропозиції, слід розробити стратегії, здатні пом'якшити або усунути вплив загроз, перетворивши їх на можливості і створивши умови для виживання та процвітання підприємства у довготривалій перспективі. В цій ситуації у виграшному положенні знаходяться будівельні компанії,

здатні втілити такі стратегії у життя завдяки вже сформованим конкурентним перевагам. Хоч навіть і для таких підприємств – наразі це досить складне завдання.

Дослідження проводилося на прикладі одного з лідерів будівельного ринку м. Кропивницького та Кіровоградської області – диверсифікованої компанії, предметом діяльності якої є здійснення будівництва будь-якого типу, виконання як окремих його етапів, так і всього комплексу робіт (включаючи інженерне проектування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції, кондиціонування, облаштування прилеглої території), а також надання повного циклу послуг з капітального ремонту й реставрації будівель та виробництво електрощитового обладнання.

Діапазон конкуренції даної фірми є доволі широким, адже вона може успішно конкурувати як з компаніями, що пропонують подібні товари, роботи і послуги (а таких наразі дуже мало), так і з вузькоспеціалізованими на окремих видах діяльності підприємствами.

Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні. На можливості такого поділу наголошують автори [1; 7; 10]. Внутрішні конкурентні переваги характеризують внутрішні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, за якими він випереджає своїх конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – базуються на здатності компанії створити цінності, більш значимі для споживачів його продукції (послуг), що сприяє зменшенню витрат останніх чи підвищенню ефективності їхньої діяльності, тобто створює можливості якнайбільшого задоволення споживчих потреб. Слід зазначити, що зовнішні КП не лише забезпечують підприємству міцні конкурентні позиції, а й орієнтують його на розвиток та використання тих або інших внутрішніх переваг.

Дещо розширивши підхід, запропонований в [10], нами класифіковано конкурентні переваги аналізованого підприємства, шляхом доповнення його пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних на даний момент КП з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості підприємства (табл. 1). Така класифікація дозволила більше конкретизувати як конкурентні переваги, так і слабкості підприємства і сформувати підґрунтя для розробки стратегій його подальшого розвитку у вигляді сформульованих чинників розвитку КП.

Чинники конкурентних переваг, які містяться у табл. 1, спрямовані переважно на формування та розвиток нових КП підприємства (звісно, що існуючі наразі конкурентні переваги слід розвивати й укріплювати). Чинники КП можуть бути:

- тактичними (у табл. 1 позначені «т») – спрямованими на формування конкурентних переваг підприємства у найближчий період (до року);
- стратегічними (у табл. 1 позначені «с») – які дозволять випередити конкурентів після виконання конкретних умов у перспективі.

Слід зазначити, що до лютого 2022 року конкуренція на ринку будівельних послуг була доволі інтенсивною і носила переважно регіональний характер і дії конкурентів знижували середній прибуток у галузі. Зараз її можна назвати слабкою та подекуди помірною. Адже деякі будівельні підприємств з початку військової агресії істотно скоротили або припинили свою діяльність. В умовах помірної конкуренції більшість підприємств отримують прибуток від своєї діяльності, близький до середнього по галузі. В подальшому очікується зростання попиту на послуги та товари будівельної галузі, особливо у післявоєнний період, що призведе до зростання конкуренції. Однак, враховуючи істотний обсяг попиту на ці послуги, тенденція до зростання інтенсивності конкуренції у галузі буде повільною і поступовою.



Таблиця 1 – Класифікація наявних конкурентних переваг та індикаторів конкурентних слабкостей підприємства за джерелами виникнення, а також чинники формування, розвитку та укріплення актуальних конкурентних переваг (на прикладі типового будівельного підприємства)

| Різновиди конкурентних переваг        | Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Індикатори конкурентної слабкості підприємства                                                 | Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Внутрішні конкурентні переваги</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Виробничі                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність сучасного технологічного оснащення;</li> <li>- раціональна експлуатація основних фондів;</li> <li>- високий рівень бездефектного виконання робіт</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | відносна (з огляду на реалії сьогодення) забезпеченість матеріально-технічними ресурсами       | пошук нових ринків і постачальників якісних будівельних матеріалів (т)                                                                                                                                                                                              |
| Технологічні                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасність, досконалість, гнучкість застосовуваних технологічних процесів;</li> <li>- використання тільки якісних матеріалів;</li> <li>- використання деяких досягнень науково-технічного прогресу</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                | впровадження нових ресурсозберігаючих технологій будівництва (с)                                                                                                                                                                                                    |
| Кваліфікаційні                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- великий досвід роботи у сфері будівництва;</li> <li>- повний пакет дозвільної документації, який включає 14 ліцензій;</li> <li>- виконання робіт на високому професійному рівні;</li> <li>- кваліфікований персонал, який володіє професійною майстерністю, здатний до активних і творчих дій, відкритий до нововведень;</li> <li>- спеціалізовані програми підтримання і забезпечення високої кваліфікації персоналу;</li> <li>- здійснення будівництва будь-якого типу</li> </ul> | зменшення кількості висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення і застосування нових норм (Єврокодів) (с);</li> <li>- отримання сертифікатів міжнародних екологічних стандартів (с);</li> <li>- заохочення на роботу висококваліфікованих робітників-будівельників (т)</li> </ul> |
| Економічні                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільна прибуткова діяльність;</li> <li>- позитивний фінансовий стан;</li> <li>- наявність джерел фінансування;</li> <li>- платоспроможність</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                | впровадження новітніх технологій виробництва з метою зниження собівартості робіт і послуг та забезпечення їх якості (с)                                                                                                                                             |
| Організаційні                         | достатньо гнучка та структурована організаційна структура управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Продовження табл. 1

| Різновиди конкурентних переваг       | Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Індикатори конкурентної слабкості підприємства                                                                                                                                     | Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Управлінські                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- налагоджена ефективна та результативна система управління;</li> <li>- творчий підприємницький менеджмент;</li> <li>- ефективна система управління оборотними засобами, закупівельними, виробничими та збутовими процесами;</li> <li>- сертифікована система управління якістю;</li> <li>- дієва система мотивації персоналу</li> </ul> | відсутність у керівництва чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання досвіду творчого підприємницького менеджменту (т);</li> <li>- застосування дієвих систем мотивації для залучення і збереження висококваліфікованого персоналу (т);</li> <li>- впровадження методів стратегічного управління (т);</li> <li>- рух у бік більш привабливих стратегій (т)</li> </ul> |
| Інноваційні                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність впроваджених «ноу-хау»</li> <li>- готовність до впровадження нових технологій, систем і методів</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження інноваційних технологій будівництва, які відповідають міжнародним і національним стандартам (с);</li> <li>- виділення коштів на дослідження і розробки (с);</li> <li>- освоєння сучасних напрямків будівництва споруд цивільного захисту (т)</li> </ul>                                          |
| <b>Зовнішні конкурентні переваги</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Інформаційні                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | низький ступінь інформованості про стан і перспективи розвитку ринку, дію сил та умов зовнішнього середовища, поведінку конкурентів, споживачів, та інших суб'єктів господарювання | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток системи збирання та обробки даних про макросередовище та навколишнє бізнес-оточення (с);</li> <li>- вивчення ринку та джерел залучення робочої сили (т)</li> </ul>                                                                                                                                   |
| Поведінкові                          | дотримання працівниками філософії, спрямованої на максимальне задоволення потреб споживачів цільових ринків                                                                                                                                                                                                                                                                     | низький рівень маркетингових досліджень                                                                                                                                            | розвиток маркетингових досліджень (т)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Продовження табл. 1

| Різновиди конкурентних переваг | Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства                                                                                                                                                                    | Індикатори конкурентної слабкості підприємства                                                                                                                                                                                     | Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                              |
| Якісні та сервісні             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання робіт із забезпеченням високої якості і комфорту;</li> <li>- використання тільки якісних матеріалів;</li> <li>- відповідність виконуваних робіт національним стандартам</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання в роботі переважно національних будівельних стандартів;</li> <li>- відсутність контролю матеріалів на відповідність екологічним нормам</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання екологічно чистих матеріалів (т);</li> <li>- вивчення і застосування міжнародних будівельних стандартів (с)</li> </ul>                                                   |
| Кон'юнктурні                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визнаний регіональний лідер;</li> <li>- діяльність у сприятливих ринкових умовах (перевищення пропозиції порівняно з попитом, послаблений рівень конкуренції)</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність досвіду участі у програмах державно-приватного партнерства;</li> <li>- відсутність досвіду кооперування з іншими учасниками ринку для реалізації спільних проєктів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення можливостей та напрямків використання державно-приватного партнерства (т);</li> <li>- кооперування з іншими учасниками ринку для реалізації спільних проєктів (т)</li> </ul> |
| Іміджеві                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока репутація у споживачів;</li> <li>- імідж надійного партнера</li> </ul>                                                                                                                | переважна зосередженість на існуючих (постійних) клієнтах та участі в публічних закупівлях в системі Prozorro                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (т);</li> <li>- розширення контактів, пошук нових клієнтів (с)</li> </ul>                                                                   |
| Цінові                         | високий рівень ринкової влади підприємства та можливості впливати на вартість виконаних робіт (ціни)                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                |
| Збутові                        | стабільне формування портфелю замовлень                                                                                                                                                                                               | самозаспокоєність на існуючих досягненнях через низький рівень конкуренції на будівельному ринку                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові регіональні ринки (с);</li> <li>- участь у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури (т)</li> </ul>                                                              |
| Комунікаційні                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність інформаційного сайту про діяльність підприємства;</li> <li>- наявність і використання зворотного зв'язку зі споживачами, постачальниками, місцевими органами влади</li> </ul>      | слабке використання інших способів розповсюдження інформації про підприємство                                                                                                                                                      | активізація рекламної діяльності (с)                                                                                                                                                                                           |

Джерело: розроблено авторами на основі рекомендацій [1]

Тому реалізацію деяких стратегічних чинників формування нових актуальних конкурентних переваг, зазначених у табл. 1, наразі підприємство може відкласти на деякий період. Проте вже зараз слід попиклуватися про створення підґрунтя для їх реалізації. Наприклад, не зважаючи на цілком достатній попит на ремонтно-будівельні роботи, який нині існує на ринку Кіровоградської області і м. Кропивницького, компанії не слід ігнорувати можливість освоєння нових регіональних ринків. Так участь підприємства у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури країни – це не лише його громадянський обов'язок, а й можливість заявити про себе як про досвідченого і кваліфікованого виконавця робіт і в подальшому забезпечити собі нових замовників. А освоєння й застосування нових прогресивних норм (Єврокодів) і стандартів будівництва, використання екологічно-чистих і якісних матеріалів, отримання відповідних міжнародних сертифікатів, оснащення будівельних об'єктів сучасними спорудами цивільного захисту (бомбосховищ і протирадіаційних укриттів) та інші заходи дозволять підприємству отримати переваги, які дозволять йому конкурувати навіть із зарубіжними будівельними фірмами, які у перспективі приймуть участь у післявоєнному відновленні інфраструктури України.

Очевидно, що переважна більшість конкурентних переваг підприємства, представлених у табл. 1, є результатом цілеспрямованих управлінських дій підприємства, пов'язані з великими витратами на їх створення і, тому, вони не піддаються швидкому відтворенню з боку суперників. Це так звані КП високого порядку, які дозволяють не лише підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й довготривало зберігати досягнуті конкурентні позиції.

Визначені нами конкурентні переваги підприємства, індикатори його конкурентної слабкості, чинники формування найбільш актуальних на даний момент КП, конкурентна позиція підприємства, діапазон його конкуренції складають основу розробки стратегій подальшого розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанія повинна мати єдиний стратегічний напрямок діяльності; проводити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовищ; використовувати отримані результати для визначення своїх існуючих та потенційних конкурентних переваг; обирати стратегії утримання, розвитку та укріплення переваг у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу позицій науковців стосовно сутності категорії «конкурентні переваги підприємства» та їхнього групування за окремими підходами, встановлено, що розглянуті підходи (компаративний, товарно-брендовий, ресурсний, ціннісно-компетентнісний) представляють окремі концепції КП, характеризуючи їх з різних боків і, тому взаємодоповнюють одна одну. Базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого, на наш погляд, можливо найбільш повно охарактеризувати дане поняття, запропоновано власне визначення конкурентних переваг, яке має лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління ними.

Аналіз нинішнього стану та перспектив розвитку будівельної галузі України дозволив визначити рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил в окресленому стратегічному періоді, створюючи як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу. Такий аналіз, доповнений вивченням конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також визначенням конкурентної позиції інших учасників відповідного галузевого ринку, складають основу стратегічного аналізу діяльності даного суб'єкта господарювання.

Запропонований на прикладі одного з підприємств-лідерів будівельного ринку Кіровоградського регіону розвиток відомого підходу щодо поділу конкурентних переваг на зовнішні та внутрішні дозволяє спростити завдання стратегічного управління ними. В рамках даного підходу було дещо розширено й уточнено різновиди КП аналізованого підприємства, шляхом доповнення цього переліку пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних з них на даний момент часу з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості підприємства. Це дозволяє:

- більше конкретизувати як конкурентні переваги, так і слабкості підприємства;
- сформулювати чинники розвитку конкурентних переваг;
- виокремити тактичні й стратегічні чинники, орієнтовані переважно на формуванні та розвитку потенційно нових КП підприємства;
- сформувати підґрунтя для розробки стратегій подальшого розвитку підприємства.

Представлена методика управління конкурентними перевагами, а також визначені актуальні рушійні сили будівельної галузі України можуть бути застосовані будівельними підприємствами для аналізу і формування власних конкурентних переваг, що сприятиме розвитку даних підприємств і галузі в цілому.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку механізму управління конкурентними перевагами підприємств будівельного бізнесу, здатного забезпечити їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі.

## Список літератури

1. Артюхова І.В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 11-14.
2. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3 (19). С. 45-52.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145-153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 27.09.2023).
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
5. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Сайт «Інформаційне агентство «Interfax-Україна» (стаття від 07.03.2023). URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 14.10.2023).
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
8. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50-53.
9. Журило І.В., Фесенко Е.О. Чинники формування конкурентних переваг будівельного підприємства. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 53-55.
10. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін.; за ред. Б.Є. Кваснюка. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
11. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 1998. 152 с.
12. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, част. 2. С. 17-22.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. К.: ТОВ «УВПК Ексоб», 2001. 560 с.
14. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 263-270.

15. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. К.: Кондор, 2009. 470 с.
16. Чорна О.М. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії та методи і шляхи їх визначення. *Стратегія розвитку України: науковий журнал. Розділ «Економіка»*. 2011. Том 2. №4. С. 257-263.
17. Шевченко Л.С. Конкурентне управління: навч. посіб. Харків: Вид-во «Еспада», 2004. 520 с.
18. Шегда А.В. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Тов-во «Знання КОО», 1998. 512 с.
19. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.
20. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition. Red Globe Press; 3rd edition (July 19, 2012). 624 p.
21. Porter, Michael E. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. Edition. 2008. 576 p.
22. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.

## References

1. Artiukhova, I.V. (2011). Factors of formation and preservation of competitive advantages of enterprises in the tourism industry. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 11-14 [in Ukrainian].
2. Babachenko, L., Kovshun, Kh., & Portna, Yu. (2019). Features of managing the competitiveness of enterprises. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3 (19), 45-52 [in Ukrainian].
3. Bakai, V. (2022). Competitive advantages of enterprises: characteristics and their assessment after the Porter model. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 145-153. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
4. Balabanova, L.V., Kholod, V.V. (2006). Strategic marketing management of competitiveness of enterprises. Kyiv: VD Profesional [in Ukrainian].
5. Bench, N. (2023). In the minds of war: what is happening in the civil society sector. *Information agency Interfax-Ukraine*. [in Ukrainian]. <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
6. Vasylenko, V.A., Tkachenko, T.I. (2003) Strategic management. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
7. Vlasenko, V.V., Porfirenko, V.I., Hrebelnyk, M.M. (2020). The essence of this type of competitive advantages of enterprise. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 49, 97-103 [in Ukrainian].
8. Vovchak, A.V., Kamyshnikov, R.V. (2005). Competitive advantages of the enterprise: essence and classification. *Marketynh v Ukraini*, 2, 50-53 [in Ukrainian].
9. Zhurylo, I.V., Fesenko, E.O. (2023). Factors of formation the competitive advantages of the construction industry. *Problemy i perspektyvy ekonomichnoho rozvytku v umovakh modernizatsiinykh protsesiv v Ukraini ta sviti: materialy Vseukr. naukovo-praktychnoi konferentsii*. (pp. 53-55). Kropyvnytskyi: TsNTU [in Ukrainian].
10. Babak, A.V. etal. (2010). Competitiveness of the national economy. B.Ye. Kvasniuka (Ed.). Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
11. Kudenko, N.V. (1998). Strategic Marketing. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Melnyk, O.M. (2019). Enterprise resources: conceptual aspects of the management system in terms of sustainable development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 23/2, 17-22 [in Ukrainian].
13. Niemtsov, V.D., Dovhan, L.Ye. (2001). Strategic management. Kyiv: TOV UVPK Eksob [in Ukrainian].
14. Stetsiv, L.P. (2009). Competitive advantages: approaches to interpretation and their significance. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 19, 263-270 [in Ukrainian].
15. Fatkhutdynov, R.A., Osovska, H.V. (2009). Managing the competitiveness of an organization. H.V Osovska (Ed.) Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
16. Chorna, O.M. (2011). Competitive advantages as the basis for the strategy development, methods and ways of their identification. *Stratehiia rozvytku Ukrainy: naukovyi zhurnal. Rozdil Ekonomika*, 4 (2), 257-263 [in Ukrainian].
17. Shevchenko, L.S. (2004). Competitive management. Kharkiv: Espada [in Ukrainian].
18. Shehda, A.V. (1998). Fundamentals of management. Kyiv: Znannia KOO [in Ukrainian].
19. Karloff, B. (1989). Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. London: Palgrave Macmillan UK [in English].
20. Lambin, Jean-Jacques (2012), Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition. Red Globe Press; 3rd edition [in English].
21. Porter, Michael E. (1992) Competitive advantage: Creating and superior performance, New-York: The Free Press [in English].
22. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2001) Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education [in English].

**Iryna Zhurylo**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),

**Eduard Fesenko**, graduate student

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Managing the Competitive Advantages of the Building Industry as the Basis for its Strategic Development**

The article is devoted to the study of the conceptual apparatus of competitive advantages (CA) of the business entity, the development of the theoretical and methodological foundations of their formation, as well as the development of practical recommendations for the creation of competitive advantages of the construction business enterprise and the selection, on this basis, of effective strategies for its further development.

Based on the analysis of various approaches to understanding the concept of "competitive advantages of the enterprise", using the value-competency approach, a definition of this category is proposed, which should form the basis of the creation of an effective system for managing the competitive advantages of a construction enterprise. The analysis of the current state and development prospects of the Ukrainian construction industry was carried out, the driving forces that most influence changes in the structure of competitive forces, the formation of the enterprise's CA and its further strategic development were determined. The list of competitive advantages that are currently characteristic of the most successful construction companies in the Kirovograd region has been highlighted and the factors of their competitive success have been identified. The approach to the classification of CA has been improved, which involves their division into external and internal, as a result of which their varieties have been expanded, the indicators of competitive weakness of the construction business enterprise have been singled out, the factors of the development of competitive advantages have been formulated, which allows to form the basis for the development of strategies for the further development of the enterprise.

The presented CA management technique, as well as the identified actual driving forces of the construction industry of Ukraine, can be applied by construction companies to analyze and form their own competitive advantages, to develop strategies for further development based on them, taking into account the requirements of today, which will contribute to the development of both the companies themselves and the industry as a whole.

**competitive advantages, approaches to the interpretation of competitive advantages, management of competitive advantages, development strategy, construction industry, construction enterprise**

*Одержано (Received) 12.01.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.04.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 004.738.5:658.8**

**JEL Classification: M31, M37**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).47-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).47-55)

**О.В. Мороз**, доц., канд. екон. наук

**В.Д. Коробченко**, здобувачка вищої освіти

**М.О. Тонкошкур**, здобувач вищої освіти

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна*

## **Трансформація маркетингових стратегій в епоху діджиталізації: вплив цифрових технологій на поведінку споживачів**

Актуальність даного дослідження обумовлюється стрімким розвитком цифрових технологій та їхнім все більшим впливом на всі сфери життя, включаючи й маркетинг. Зміна споживчої поведінки під впливом діджиталізації робить традиційні маркетингові підходи менш ефективними, що змушує компанії шукати нові шляхи досягнення своїх цілей.

У статті досліджується вплив діджиталізації та цифрових технологій на трансформацію маркетингових стратегій компаній. Розглядається питання змін у споживчій поведінці під впливом діджиталізації, що зумовлює необхідність адаптації маркетингових підходів до нових реалій цифрового середовища. Аналізуються тенденції у сфері цифрового маркетингу, зростання попиту на персоналізовані рекламні кампанії та використання технологій машинного навчання. Важливим аспектом дослідження є аналіз динаміки розвитку цифрового маркетингу. Зростання популярності онлайн-платформ, соціальних мереж та мобільних пристроїв робить онлайн-канали пріоритетними для комунікації з цільовою аудиторією.

© О.В. Мороз, В.Д. Коробченко, М.О. Тонкошкур, 2024

Це зумовлює зростання попиту на персоналізовані рекламні кампанії, які здатні враховувати індивідуальні потреби та інтереси кожного споживача.

У роботі розглядаються переваги використання новітніх інструментів цифрового маркетингу, таких як Google Performance Max, який дозволяє автоматизувати процес створення та оптимізації рекламних кампаній на різних платформах. Наводиться приклад успішного впровадження даного інструменту українською компанією, що свідчить про його високу ефективність. Емпіричні дані, представлені в дослідженні, підтверджують, що персоналізовані цифрові кампанії здатні значно підвищувати такі показники, як залучення клієнтів, конверсія та рентабельність інвестицій в рекламу. Це робить їх цінним інструментом для компаній, які прагнуть досягти успіху в сучасному динамічному цифровому середовищі.

Важливим висновком дослідження є те, що в умовах діджиталізації компаніям необхідно постійно моніторити новітні тренди в сфері цифрового маркетингу, аналізувати поведінку споживачів в онлайн-середовищі та своєчасно адаптувати свої маркетингові стратегії. Це дозволить їм залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх бізнес-цілей.

**діджиталізація, цифровий маркетинг, маркетингові стратегії, персоналізація**

**Постановка проблеми.** У сучасній діловій практиці спостерігається значна трансформація маркетингових підходів, що зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій. Нині переважна більшість компаній, які займаються реалізацією товарів та послуг, активно використовують можливості, що відкриває епоха діджиталізації. Безпрецедентні темпи та масштаби змін, що супроводжують цей процес змінюють не лише технологічну складову, а й психологічні аспекти споживчої поведінки. Відтак, актуальним викликом постає необхідність ретельного аналізу того, яким чином ці динамічні чинники впливають на моделі споживання та, відповідно, як це позначається на формуванні маркетингових стратегій господарюючих суб'єктів.

Процес діджиталізації має всеохопний характер, проникаючи практично в усі сфери людського буття – від комунікації до споживчої поведінки, від освіти до дозвілля. Вплив цифрових трансформацій на споживачів важко переоцінити, адже вони радикально змінюють способи сприйняття та взаємодії з інформаційними потоками, товарами та послугами. Відповідно, для фахівців маркетингової галузі критично важливим є не лише ґрунтовне розуміння цих змін, але й адаптація маркетингових стратегій відповідно до новітніх реалій, що формуються під впливом діджиталізації. Розмивання ліній між віртуальними та реальними світами, зростання вимог до персоналізації, управління великими обсягами даних, неоднорідність аудиторії та каналів комунікації - зазначені проблеми вимагають уважного аналізу та розробки нових стратегій маркетингу, щоб бренди могли успішно адаптуватися до змінного цифрового середовища та забезпечувати ефективну взаємодію зі своєю аудиторією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Діджиталізація суспільства суттєво вплинула на поведінку споживачів та, як наслідок, на маркетингові стратегії, які використовують компанії [5]. У свою чергу, зміни споживачів та їхніх поглядів створюють постійну потребу в інноваціях у сфері маркетингових технологій. Цей неперервний цикл інновацій змушує маркетингових спеціалістів постійно адаптуватися до нових вимог і тенденцій динамічного ринкового середовища. Зокрема, вони повинні постійно вдосконалювати свої навички в аналізі даних, розумінні поведінки споживачів та ефективному використанні різноманітних маркетингових інструментів, щоб успішно конкурувати і привертати увагу цільової аудиторії. Також важливо постійно відстежувати нові технології та тренди у маркетингу, щоб бути впевненим у тому, що використовуєш найбільш ефективні інструменти для досягнення бізнес-цілей [2].

У своєму науковому дослідженні «Новий цифровий світ. Як технології змінюють життя людей», Ерік Шмідт та Джаред Коен обґрунтовують позицію, згідно з якою новітні технології мають потенціал суттєво підвищити продуктивність людської праці та ефективність відпочинку [6]. Автори наголошують, що безперервний прогрес у



галузі інформаційно-комунікаційних технологій постійно трансформує середовище, в якому ми існуємо, додаючи нові виміри до нашого буття та взаємодії із зовнішнім світом. За останні роки кількість абонентів мобільного зв'язку та користувачів Інтернету зросла вдвічі, і цей процес набуває все більшого обсягу. Із зміною моделей споживання інформації виникає необхідність змін у сприйнятті компаній, державних установ і суспільства в цілому. Дане дослідження розглядає нову цифрову епоху та роль людини та організацій у ній.

Мерт Дамлапінар, директор відділу стратегії електронної комерції та технологічних продуктів у L'Oréal, стверджує, що дані є потужним інструментом, який можна використовувати для прийняття кращих рішень щодо нашого життя. Однак він також застерігає, що дані можуть бути використані не за призначенням, і що важливо усвідомлювати потенційні ризики та упередження, пов'язані з аналізом даних [10].

У своїй публікації Родіонов С.О. здійснив ретельний аналіз найбільш актуальних трендів у сфері інтернет-маркетингу в Україні [4]. На основі проведеного дослідження розглянуто запровадження та активне використання чат-ботів, які, на думку науковця, за певних умов можуть стати універсальним рішенням для будь-якої компанії та виступати необхідним помічником маркетолога. Також висвітлено актуальність відео- та персоналізованого маркетингу, які через створення якісного контенту та впровадження сучасних систем взаємодії зі споживачами здатні сприяти покращенню відносин між брендом та клієнтом. Крім того, проведено моніторинг новітніх інструментів пошукової оптимізації в мобільних додатках, використання геофенсінгу та гейміфікації, застосування голосового пошуку, а також використання технологій доповненої та віртуальної реальності [11; 3].

Незважаючи на значний прогрес у розумінні впливу діджиталізації на споживчу поведінку та маркетингові стратегії, залишається невирішеною проблема створення універсальної моделі адаптації маркетингових стратегій до швидкозмінних цифрових тенденцій. Існує потреба у розробці комплексного підходу, який би дозволив маркетологам ефективно прогнозувати та реагувати на динамічні зміни у цифровому середовищі, забезпечуючи при цьому стійку конкурентну перевагу та відповідність очікуванням сучасних споживачів. Ця задача ускладнюється постійною еволюцією цифрових технологій та відповідними змінами у споживчій поведінці, що вимагає нових методів дослідження та аналізу для створення адаптивних маркетингових стратегій.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення впливу процесів діджиталізації та цифрових трансформацій на поведінку споживачів і, відповідно, на маркетингові стратегії компаній з метою розробки рекомендацій щодо ефективної адаптації маркетингових підходів до нових реалій цифрового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Інтернет та цифрові технології глибоко інтегрувалися в життя людей, змінюючи їхню поведінку та споживачькі звички. Спілкування, покупки, розваги та отримання інформації все частіше відбуваються онлайн. Глобальні витрати на рекламу, згідно Zenith, у 2023 році сягнули \$7,6 трильйона, що на 5,7% більше, ніж у 2022 році. Очікується, що у 2024 році вони зростуть на 7,4%, досягнувши \$8,2 трильйона (рис. 1) [13].

Цифровий маркетинг залишається найдинамічнішим сегментом ринку, його частка у 2023 році становила 57% загальних витрат на рекламу. Очікується, що до 2026 року частка цифрової реклами зросте до 65% [9].

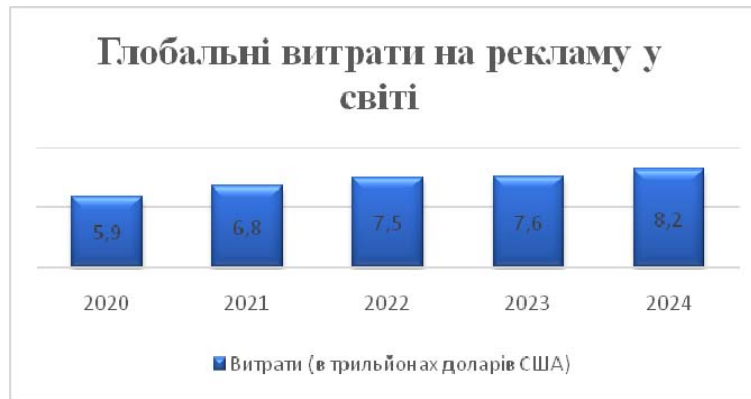


Рисунок 1 – Глобальні витрати на рекламу у світі за 2020-2024 р.р.

Джерело: сформовано авторами за даними [13]

Найбільшими ринками реклами у 2023 році були США, Китай та Японія. На ці три країни припало 45% загальних світових витрат.

Розглянемо динаміку витрат на рекламу в Україні за останні п'ять років (рис.2).

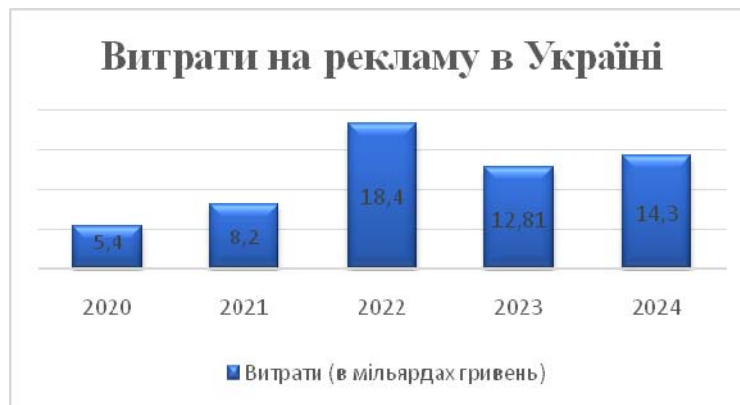


Рисунок 2 – Витрати на рекламу в Україні за 2020-2024 р.р.

Джерело: сформовано авторами за даними [13]

Спостерігається загальна тенденція зростання витрат на рекламу з 2020 по 2024 рік. Варто відзначити, що після падіння в 2020 році через пандемію COVID-19 та помітного зростання витрат у 2021 і 2022 роках (з 5,4 млрд грн до 18,4 млрд грн), спостерігалася зменшення у 2023 році (12,81 млрд грн) та помірне збільшення у 2024 році (14,3 млрд грн). Ці зміни можуть бути пов'язані з факторами економічної нестабільності та змінами в бізнес-стратегіях компаній, у першу чергу, через повномасштабну війну.

Суттєво змінюються і канали реклами. З розвитком цифрових технологій з'являються нові канали та інструменти. Цифрова, особливо мобільна, реклама стає все більш популярною, тоді як традиційні, такі як телебачення та друк, втрачають свою частку ринку [4].

У своєму аналітичному звіті провідна дослідницька компанія Datareportal здійснила ґрунтовне дослідження динаміки популярності різноманітних цифрових платформ [7]. Публікація відзначає глобальну тенденцію до зростання кількості користувачів соціальних мереж, де в середньому люди проводять близько 2,5 годин щоденно. За найостаннішими даними, платформа TikTok посідає п'яту сходинку у світовому рейтингу, однак Facebook досі зберігає майже двократну перевагу за кількістю користувацької аудиторії (13% проти 7% відповідно). TikTok спеціалізується

на створенні та поширенні коротких вертикальних відеороликів, що є ідеальним форматом для генерування динамічного та захопливого контенту, здатного швидко привертати увагу аудиторії. Однак, перш ніж обирати канали та інструменти цифрового маркетингу, критично важливим є чітке розуміння профілю цільової аудиторії та визначення онлайн-майданчиків, де вона найактивніше присутня.

Популярність соціальних мереж серед жінок та чоловіків різного віку різниться. Наприклад, основна аудиторія Instagram складається з людей у віці від 16 до 24 років. Така ж ситуація спостерігається і з TikTok. У Facebook найбільшу кількість користувачів становлять люди у віці від 55 до 64 років. (табл. 1 та 2).

Таблиця 1 – Відсоток активних користувачів соціальних мереж серед жінок, які зазначили улюблену платформу

| Соціальна мережа | Вік – 16-24  | Вік – 25-34  | Вік – 35-44  | Вік – 45-54  | Вік – 55-64  |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| WhatsApp         | 12.8%        | 14.3%        | 15.7%        | <b>18.1%</b> | <b>21.2%</b> |
| Instagram        | <b>24.4%</b> | <b>20.0%</b> | 15.1%        | 11.4%        | 8.2%         |
| WeChat           | 9.7%         | 14.8%        | <b>16.5%</b> | 14.4%        | 13.2%        |
| Facebook         | 5.9%         | 11.5%        | 13.6%        | 15.3%        | 16.9%        |
| TikTok           | 14.0%        | 8.9%         | 6.2%         | 5.1%         | 3.7%         |
| Douyin           | 4.5%         | 6.4%         | 7.9%         | 7.3%         | 4.3%         |
| Twitter          | 4.2%         | 2.5%         | 1.9%         | 1.8%         | 1.7%         |
| FB Messenger     | 1.8%         | 2.5%         | 2.5%         | 2.8%         | 3.5%         |
| Telegram         | 1.9%         | 1.4%         | 1.7%         | 1.9%         | 1.6%         |

Джерело: сформовано авторами за даними [9]

Хоча TikTok не потрапляє навіть до першої трійки, платформа набирає популярності швидше за своїх конкурентів. Наприклад, за 2023 рік частка популярності TikTok зросла на 24% (що становить +2,7 відсоткових пункти), у порівнянні з 1,2 відсотковими пунктами зростання Instagram. Крім того, Facebook продовжує втрачати популярність серед старшого покоління, яке звертає свою увагу на Instagram та TikTok.

Раніше в Україні бренди активно створювали власний користувацький згенерований контент (UGC) на платформах Instagram та Facebook, залучаючи аудиторію за допомогою гейміфікації та подарунків. Проте ситуація змінилася, зараз саме на TikTok вірусний контент стає домінуючим, тоді як інші соціальні мережі втрачають свої позиції [1].

Таблиця 2 – Відсоток активних користувачів соціальних мереж серед чоловіків, які зазначили улюблену платформу

| Соціальна мережа | Вік – 16-24  | Вік – 25-34  | Вік – 35-44  | Вік – 45-54  | Вік – 55-64  |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| WhatsApp         | 15.8%        | 15.6%        | <b>18.4%</b> | <b>19.8%</b> | <b>20.6%</b> |
| Instagram        | <b>24.4%</b> | <b>16.3%</b> | 10.4%        | 7.9%         | 5.4%         |
| WeChat           | 9.0%         | 12.6%        | 15.7%        | 14.8%        | 16.6%        |
| Facebook         | 8.7%         | 14.6%        | 15.2%        | 15.8%        | 18.0%        |
| TikTok           | 8.9%         | 5.9%         | 4.8%         | 4.4%         | 3.2%         |
| Douyin           | 5.0%         | 7.1%         | 7.6%         | 6.6%         | 4.8%         |
| Twitter          | 3.7%         | 4.3%         | 3.7%         | 3.4%         | 3.1%         |
| FB Messenger     | 2.0%         | 2.5%         | 2.3%         | 2.5%         | 2.3%         |
| Telegram         | 2.9%         | 2.7%         | 2.5%         | 2.5%         | 2.0%         |

Джерело: сформовано авторами за даними [9]

Наприклад, україномовний TikTok-канал бренду Jysk нараховує понад 98 тисяч підписників, і деякі відео отримують за мільйони переглядів. На відміну від звичайних оглядів своїх товарів, бренд акцентує увагу на ситуативні гумористичні відео, адаптуючи їх під світові тренди та поєднуючи зі своїми продуктами. В одному відео

зроблено посилання на фільм «Дюна 2», представлену у вигляді ситуатійного відео із занавісками від бренду.

Постійне зростання конкуренції помітно впливає на маркетингові стратегії більшості сучасних компаній. Зараз маркетинг стає все більш просунутим і цілеспрямованим: рекламодавці докладніше аналізують свою цільову аудиторію та раціоналізують витрати на маркетинг і просування. Ця тенденція збережеться й у майбутньому, оскільки тільки ті, хто використовує цілеспрямований маркетинг, матимуть більші шанси на успіх [8].

GooglePerformanceMax - це новітня рекламна платформа від GoogleAds, що дозволяє рекламодавцям автоматизувати свої маркетингові кампанії у різноманітних цифрових середовищах Google, включно з пошуковою системою, відеохостингом YouTube, поштовим сервісом Gmail, дисплейною рекламною мережею та сервісом рекомендацій Discovery [12]. Зазначена платформа використовує алгоритми машинного навчання для автоматичної оптимізації рекламних кампаній з метою досягнення максимальної ефективності, що сприяє економії часу та ресурсів. Завдяки використанню персоналізованих підходів, PerformanceMax адаптує рекламний контент для кожного окремого користувача на основі його індивідуальних інтересів, поведінкових патернів та демографічних характеристик. Крім того, інструмент забезпечує доступ до деталізованої аналітики, що дозволяє відстежувати результативність рекламних кампаній та визначати найбільш ефективні складові.

В українських реаліях одним із перших великих ритейлерів, який активно розпочав діяльність після початку воєнних дій, став омніканальний продавець побутової техніки та електроніки Eldorado.ua. У фокусі їх маркетингової стратегії було максимально ефективного використання наявного рекламного бюджету. Результати після першого місяця впровадження PerformanceMax підтверджують, що обраний підхід до зміни рекламного інструменту та об'єднання підкатегорій у межах однієї кампанії є ефективним. (табл. 3). Компанія перейшла від використання інструменту SmartShopping до платформи PerformanceMax від Google для своїх рекламних кампаній. Результати першого місяця після переходу демонструють позитивну динаміку за низкою ключових показників ефективності.

Таблиця 3 – Результати переходу зі SmartShopping на кампанії PerformanceMax за підсумками першого місяця

| Трафік, к-сть кліків | Рекламний бюджет, грн | Дохід, грн | Транзакції, грн | Конверсія, % | Ціна за клік, грн | Вартість транзакції | Частка рекламних витрат, % | Середній Чек, грн |
|----------------------|-----------------------|------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|
| +31%                 | +0.0%                 | +58%       | +39%            | +6%          | -23%              | -28%                | -37%                       | +14%              |

Джерело: сформовано авторами за даними [9]

Eldorado вдалося підвищити продуктивність категорії «Дрібна побутова техніка» на 36,56% щодо частки рекламних витрат, а дохід з цієї категорії зріс на 57,87%. Зниження середньої вартості за кожен клік допомогло збільшити обсяг трафіку у цій категорії на 30,67% без збільшення бюджету. Збільшення трафіку та кількості кліків на 31% при незмінному рекламному бюджеті свідчить про більш ефективне використання рекламних витрат на новій платформі. Зростання доходу на 58% вказує на підвищення продуктивності рекламних кампаній після переходу на PerformanceMax. Кількість транзакцій зросла на 39%, що також є позитивним результатом. Показник конверсії (відсоток відвідувачів, що здійснили покупку) збільшився на 6%, демонструючи кращу якість залученого трафіку. Середня ціна за клік знизилася на 23%, що може бути результатом кращої оптимізації та таргетингу рекламних оголошень. Вартість

транзакції зменшилася на 28%, що свідчить про зниження витрат на залучення кожного покупця. Частка рекламних витрат знизилася на 37%, що вказує на більш ефективне використання рекламного бюджету. Середній чек (сума замовлення) зріс на 14%, що може бути результатом кращої персоналізації та релевантності рекламних матеріалів.

Загалом, результати першого місяця впровадження PerformanceMax демонструють позитивний вплив на ключові показники ефективності рекламних кампаній, зокрема збільшення обсягів продажів, підвищення конверсії, зниження вартості залучення клієнтів і більш ефективне використання рекламного бюджету.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження засвідчило, що процес діджиталізації суттєво трансформує маркетингові стратегії компаній, спричиняючи необхідність адаптації до нових реалій цифрового середовища. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та їх проникнення у різноманітні сфери життя змінюють поведінкові патерни споживачів, канали комунікації та моделі споживання. Зокрема, спостерігається динамічне зростання популярності цифрових платформ, соціальних мереж та мобільного маркетингу. Водночас традиційні інструменти втрачають свою ефективність.

Аналіз тенденцій та статистичних даних у галузі цифрової реклами свідчить про безпрецедентне зростання обсягів інвестицій у цей сегмент, який поступово витісняє класичні канали просування. Дані емпіричного дослідження демонструють, що впровадження новітніх інструментів цифрового маркетингу, заснованих на алгоритмах машинного навчання та персоналізації контенту, здатне суттєво підвищити ефективність рекламних кампаній. Зокрема, це виявляється у зростанні обсягів продажів, покращенні конверсії, скороченні вартості залучення клієнтів та більш раціональному використанні рекламного бюджету.

Таким чином задля забезпечення конкурентоспроможності та успішної взаємодії зі споживачами, бренди мають ретельно відстежувати новітні тренди цифрового маркетингу та своєчасно адаптувати власні стратегії відповідно до динамічних змін, що відбуваються під впливом діджиталізації. Критично важливим є налагодження персоналізованої комунікації через популярні онлайн-платформи, де зосереджена цільова аудиторія, а також постійне вдосконалення інструментів аналітики для глибшого розуміння поведінки споживачів у цифровому просторі.

Перспективи подальших досліджень у сфері трансформації маркетингових стратегій в епоху діджиталізації є широкими та багатограними. Ключовими напрямками майбутніх наукових розвідок можуть стати поглиблене вивчення впливу передових технологій, таких як штучний інтелект, віртуальна реальність та блокчейн, на маркетингові практики, дослідження етичних аспектів використання персональних даних у цифровому маркетингу. Особливу увагу варто приділити вивченню феномену «цифрової втоми» та розробці стратегій для подолання інформаційного перевантаження споживачів. Ці дослідження сприятимуть формуванню більш глибокого розуміння динаміки взаємодії між технологіями, споживачами та маркетингом, що дозволить розробити інноваційні та ефективні маркетингові підходи, адаптовані до реалій цифрової епохи.

## Список літератури

1. Дослідження Digital агентства Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog> (Дата звернення: 13.04.2024).
2. Кобець Д.Л. Вплив діджиталізації на маркетингові стратегії на ринку B2C. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-46
3. Мороз О., Збираник О., Гайкова Т. Креативна реклама як інструмент цифрових маркетингових технологій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Кременчук: КрНУ, 2023. Вип. 1 (138). С. 93–98.

4. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3 (8). С. 110-118.
5. Устенко М.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.
6. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ: Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя. Пер. з англ. Г. Лелів. Львів: Літопис, 2015. 361 с.
7. Digital 2023 October Global Statshot Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-october-global-statshot/> (Дата звернення: 09.04.2024).
8. Kumar, T. S., & Sekhar, S. C. Impact of Digital Marketing on Consumer Purchase Decision. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. 9(2S2), 453–455.
9. MarketingBrew. 2024 global ad spend will surpass \$1 trillion: report. URL: <https://www.marketingbrew.com/stories/2023/08/30/2024-global-ad-spend-will-surpass-usd1-trillion-report> (Дата звернення: 08.04.2024).
10. Mitsloan. 4 visions for the future of retail. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/4-visions-future-retail> (Дата звернення: 07.04.2024).
11. PWC. Підготовка до роботи з новим поколінням споживачів уже сьогодні: майбутнє споживчих ринків. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/future-of-consumer-markets.html> (Дата звернення: 07.04.2024).
12. Technium Social Sciences Journal (vol. 57/2024): A new decade for social changes. URL: <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/10845/4211> (Дата звернення: 14.04.2024).
13. Zenith. Digital advertising to exceed 60% of global adspend in 2022. URL: <https://www.zenithmedia.com/digital-advertising-to-exceed-60-of-global-adspend-in-2022/> (Дата звернення: 08.04.2024).

## References

1. Research of the Digital agency Promodo. (2024, April 13) <https://www.promodo.ua/blog>
2. Kobets, D. L. (2023). The impact of digitalization on marketing strategies in the B2C market. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. [in Ukrainian]. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-46
3. Moroz, O., Zbyranyk, O., & Haikova, T. (2022). Creative advertising as a tool of digital marketing technologies. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, 6 (137), 93–98. [in Ukrainian]. DOI: 10.32782/1995-0519.2023.1.13
4. Rodionov, S. O. (2022). Internet marketing in Ukraine: current trends and tools. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 3 (8), 110–118. [in Ukrainian].
5. Ustenko, M. O. (2019). Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 68, 181–192. [in Ukrainian].
6. Shmidt, E., & Koen, Dzh. (2015). The new digital world: How technologies are changing the state, business, and our lives (H. Leliv, Trans.). Lviv: Litopys. [in Ukrainian].
7. Digital 2023 October Global Statshot Report. (2024, April 9). <https://datareportal.com/reports/digital-2023-october-global-statshot>
8. Kumar, T. S., & Sekhar, S. C. (2019). Impact of Digital Marketing on Consumer Purchase Decision. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2S2), 453–455.
9. MarketingBrew. (2024, April 8). 2024 global ad spend will surpass \$1 trillion: report. <https://www.marketingbrew.com/stories/2023/08/30/2024-global-ad-spend-will-surpass-usd1-trillion-report>
10. Mitsloan. (2024, April 7). 4 visions for the future of retail. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/4-visions-future-retail>
11. PWC. (2024, April 7). Preparing to work with a new generation of consumers today: the future of consumer markets. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/future-of-consumer-markets.html>
12. Technium Social Sciences Journal. (2024, April 14). A new decade for social changes (Vol. 57/2024). <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/10845/4211>
13. Zenith. (2024, April 8). Digital advertising to exceed 60% of global adspend in 2022. <https://www.zenithmedia.com/digital-advertising-to-exceed-60-of-global-adspend-in-2022/>

**Olena Moroz**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Viktoria Korobchenko**, student

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

**Maksym Tonkoshkur**, student

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

**Transformation of Marketing Strategies in the Digital Age: the Impact of Digital Technologies on Consumer Behavior**

The article examines the impact of digitalization and digital technologies on the transformation of companies' marketing strategies. It considers the issue of changes in consumer behavior under the influence of digitalization, which necessitates the adaptation of marketing approaches to the new realities of the digital environment. The article analyses trends in digital marketing, the growing demand for personalized advertising campaigns and the use of machine learning technologies.

The relevance of this study is driven by the rapid development of digital technologies and their growing impact on all areas of life, including marketing. Changes in consumer behavior under the influence of digitalization are making traditional marketing approaches less effective, forcing companies to look for new ways to achieve their goals. An important aspect of the study is the analysis of the dynamics of digital marketing. The growing popularity of online platforms, social networks and mobile devices makes online channels a priority for communicating with the target audience. This leads to a growing demand for personalized advertising campaigns that can take into account the individual needs and interests of each consumer. The article discusses the advantages of using the latest digital marketing tools, such as Google Performance Max, which allows automating the process of creating and optimizing advertising campaigns on various platforms. The article provides an example of successful implementation of this tool by a Ukrainian company, which proves its high efficiency. The empirical data presented in the study confirms that personalized digital campaigns can significantly increase customer acquisition, conversion and ROI. This makes them a valuable tool for companies seeking to succeed in today's dynamic digital environment.

An important conclusion of the study is that in the context of digitalization, companies need to constantly monitor the latest trends in digital marketing, analyze consumer behavior in the online environment and adapt their marketing strategies in a timely manner. This will allow them to remain competitive and achieve their business goals.

**digitalization, digital marketing, marketing strategies, personalization**

*Одержано (Received) 22.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 338.1**

**JEL Classification: P42**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).55-65](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).55-65)

**І.В. Харченко**, доц., канд. екон. наук

**В.В. Зайченко**, проф., д-р. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Визначення критерію економічної ефективності проектних рішень в галузях з тривалим життєвим циклом (на прикладі будівельної галузі)**

Мета даної статті полягає у визначенні критерію економічної ефективності в будівельній галузі для кожного з учасників будівельного процесу та обґрунтуванні конкретних формул, які можуть бути легко застосовувані і показували б найкращий варіант для розробників проекту, для виконавців проекту (тобто підрядників) та експлуатантів, тобто тих хто експлуатує будівлю.

В роботі детально розглянуто критерій економічної ефективності в формі річних приведених або зведених витрат залежно від ситуації та від становища учасника процесу будівництва. Проаналізовано сутність та склад капіталовкладень та поточних витрат з урахуванням специфіки будівельної галузі, значна увага приділена визначенню норми дисконту. Пропонується використовувати норму дисконту не як для звичайних галузей, наприклад машинобудування, а враховувати особливості будівництва. Ці особливості полягають в тому, що різні конструкції мають різні терміни служби і відповідно будуть застосовуватись різні норми дисконту. Також запропоновано приймати норму амортизації для розрахунку експлуатаційних витрат не як для бухгалтерських розрахунків, а виходячи з фактичних термінів служби, що буде сприяти більш точному визначенню фактичних витрат. На підставі викладених уточнень виведено формули для розрахунку фактичних витрат підрядників і експлуатантів будівлі.

Обґрунтовано, що запропоновані формули будуть сприяти тому, що виконавець будівництва, тобто підрядник, та експлуатант будуть мати точні відомості про те, яким найбільш економічним, з їх точки зору, має бути запроєктоване будівельне рішення і його виконання. Дані відомості можуть бути використані для більш точного позиціонування будівельних підприємств і замовників будівництва в конкурентній боротьбі, сприяти зміцненню їх становища на ринку.

собівартість (кошторисна вартість) будівельно-монтажних робіт, економічна ефективність, критерій, капітальні інвестиції, поточні (експлуатаційні) витрати, термін служби капітальних вкладень, норма дисконту, життєвий цикл виробу

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство в процесі конкурентної боротьби з одного боку, хоче найкращим чином задовольняти потреби своїх споживачів, з іншого боку - максимально зменшувати свої витрати. Для підприємств будівельної галузі питання ефективності мають свою специфіку. Проблема полягає в тому, що використання загальноприйнятого критерію економічної ефективності у вигляді річних приведених або зведених витрат для галузей, які мають тривалий життєвий цикл, з точки зору будівельників, тобто підрядників, та експлуатантів, може вирішуватись з різних точок зору. В процесі спорудження будівлі можуть бути реалізовані декілька подібних варіантів. Те рішення щодо процесу спорудження будівлі, яке буде найкращим для будівельників, може бути зовсім не найкращим для експлуатантів будівлі, тобто замовників. Тому замовники повинні точно визначити свої вимоги, а в деяких випадках і навіть і спосіб їх задоволення, тобто використання певних матеріалів і способів спорудження об'єкту, щоб вони найкращим чином відповідали їх побажанням. Це буде сприяти їх більш точному позиціонуванню на ринку та покращенню стратегічної позиції в конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В роботі Боровик Н.А. і Гаєвської Н.М. [1] робиться спроба розглянути загальний сенс поняття «економічна ефективність». Наводиться визначення економічної ефективності, яка є співвідношенням результатів і витрат, тобто традиційне розуміння ефективності, а також некоректне, на нашу думку, трактування ефективності як комплекс заходів. В роботі робиться висновок, що поняття економічної ефективності має значну затребуваність в своєму розумінні, значну різноманітність у своєму трактуванні і спостерігається тенденція пошуку універсального поняття ефективності. Так, трактування економічної має значну затребуваність і воно може бути різноманітне-кожен дослідник має право на свою думку. Але все-таки це трактування повинно бути досить однозначним. Чогось нового в даній статті не запропоновано.

Дослідження Ванієвої А.Р. [2] декларує обговорення методологічних засад визначення критеріїв та показників економічній ефективності, чому вона є цікавою для нас. Зазначено, що визначення економічної ефективності виробництва окремих видів продукції виробництва проводиться на основі системи показників, які враховують відповідні особливості галузей. Наведено формули, за якими визначається рентабельність тих чи інших видів виробництва. Ці формули є традиційними. Робиться висновок, що визначення економічної ефективності виробництва здійснюється на основі системи показників- виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника, на одну гривню виробничих витрат і таке інше. Стаття декларувала обговорення методологічних засад визначення показників і критеріїв економічної ефективності, проте аналіз показує, що таких засад і показників, які чимось би відрізнялись від нині відомих, автор не пропонує.

В роботі Гами Т.М. і Терещенко О.М. [3] розглядаються критерії економічної ефективності інтеграційних процесів в промисловості. Зауважено, що визначення економічної ефективності в складних системах, як то ціле підприємство або ціла галузь, є достатньо складним. Тому обґрунтування вибору критеріїв економічної ефективності інтеграції є актуальним. Дана стаття має на меті розробку єдиного універсального критерію ефективності інтеграційних процесів що не зовсім відповідає темі нашого дослідження, але може обіцяти нові ідеї в обговоренні теми. Наводиться думка, що критерій економічної ефективності повинен вражати сукупність суттєвих властивостей,



зв'язок інтересів держави і власників, бути найважливішим орієнтиром у вирішенні питання про доцільність формування і функціонування підприємств, і загальний критерій ефективності має показувати об'єктивну зумовленість розвитку виробничих систем, міру виробництва необхідних суспільству споживчих вартостей заданого асортименту якості. На наш погляд, дані пропозиції більш характерні для планової економіки, а не для ринкової, яка базується на індивідуальному інтересі. Наводиться думка, що ефекти можуть бути часткові і синергічні як на корпоративному, так і на суспільному рівні, і кожен критерій економічної ефективності треба застосовувати відповідно до того рівня, на якому розраховується ефективність. Автори приходять до висновку, що методичну основу визначення ефекту має бути прийнятий комплексний підхід, який враховує різні аспекти його прояву, з чим автори статті можуть погодитись.

В статті Дейновського Ю.А. [4] обговорюються проблеми оцінювання економічної ефективності різних способів управління маркетингом, а саме прийоми підвищення ефективності процесу та способи їх оцінки, чому ця стаття і є цікавою для нас. Автор показує, що є прийоми, які потребують спочатку значних капіталовкладень, результат настає після певного періоду часу, що є очевидним, на нашу думку. Автор також виділяє заходи, які приносять результат, що не може бути виміряний точно і конкретно, а також прийоми, які носять якісний і комплексний характер, і тому їх взагалі недоцільно вимірювати, з чим ми не можемо погодитись. Якщо якісь заходи не можна виміряти точно, то їх можна і треба оцінити орієнтовно. Отримання економічного ефекту завжди відкладене у часі від зусиль і витрат на отримання цього ефекту - ця ідея є очевидною і не новою.

В дослідженні Кудренко Н.В. [5] доводиться цілком слушна думка, що економічна ефективність є співвідношення економічного ефекту до витрат, які привели до отримання цього ефекту. Далі також враховується, що є виробнича функція, яка враховує вплив факторів капіталу і праці. Говориться про два методи оцінки економічної ефективності - цільовий та системний. На думку авторів цієї статті, ці два методи не протирічать один одному і системний метод є більш узагальненим, тому що враховує більше факторів. Далі автор наводить показники економічної ефективності господарської діяльності підприємств, які не є новими - інтегральними і частковими показниками, що характеризують ефективність господарської діяльності. Пропозиція автора полягають у зважуванні цих показників і використання їх для оцінювання господарської діяльності підприємств. З пропозиціями не можна не погодитись. Бажано було б мати конкретні рекомендації, як здійснити запропоновані заходи.

Стаття Підлісної О.А. та Філософ В.М. [6] присвячена оцінці економічної ефективності застосування технологій, чому ця стаття і є цікавою для нас. В даній статті розглядається корисні результати від застосування нових технологій у виробництві. Зазначено, що застосування нових технологій і використання нових засобів виробництва призводить до помітних покращень технічної якості продукції. Розраховані коефіцієнти економії матеріалів, формалізовано витрати на створення наукового продукту. Запропоновані певні показники для оцінки економічної ефективності виробу, які на наш погляд, є не зовсім коректними. Наприклад, витрати на створення наукового продукту оцінюються з точки зору технічного рівня розробки. Економічний ефект виробництва оцінюється якістю виготовленого інноваційного продукту. Економічний ефект підприємства оцінюється з точки зору якості експлуатації продукції. Треба зазначити, що запропоновані для кінцевої оцінки корисності показники, які треба обґрунтовувати, не мають однозначного технічного і економічного трактування. Пропонується бі-критеріальний показник для оцінки

економічної ефективності заходу, а саме технічний ефект і економічний ефект. На наш погляд, даний підхід є некоректним, оскільки економічний ефект складається на підставі показників, які створюються покращенням технічних показників, і тим самим зниженням витрат на одиницю продукції.

В статті Шаленого В.А. [7] розглядається економічна ефективність вітчизняних підприємницьких структур. Стаття для нас цікава тому, що могла запропонувати нові підходи до оцінки економічної ефективності. Стаття має прикладний характер і розглядає динаміку прибутковості вітчизняних підприємств за останні 10 років, а також динаміку і структуру доданої вартості. Розглядається динаміка капітальних інвестицій вітчизняних підприємств і продуктивність праці. Робиться висновок щодо впливу прибутку на господарські процеси на підприємствах, аналізується динаміка питомої ваги показників доданої вартості, яку генерують підприємства різних видів, також робиться висновок, що для досягнення стратегічних цілей має бути забезпечене зростанням розміру капітальних інвестицій в бізнес. Стаття декларує загальновідомі речі і не має чогось нового.

В дослідження «Багатокритеріальна підтримка прийняття рішень в управлінні будівництвом: дослідження економічної ефективності, орієнтоване на життєвий цикл» [8] основна увага приділена ефективному використанню даних для цифрового моделювання процесу створення проекту, його реалізації, яка може бути багатоваріантною, та експлуатації з метою отримання достовірних даних про кінцевий результат. Ми вважаємо статтю цікавою і важливою. Реалізація ідей цієї статті дасть можливість отримати всі необхідні дані для точного визначення бажаного результату розробки проекту.

Проте залишається нез'ясованим наступне питання: якими методами або формулами можна визначити який варіант будівельного проекту буде найбільш ефективним для учасника будівельного виробництва, що споруджує об'єкт і сам же його експлуатує, для підрядника та експлуатанта. підрядника та експлуатанта.

**Викладення основного матеріалу.** Обґрунтування економічної доцільності вибору варіантів використання різних видів будівельних конструкцій здійснюється на підставі складання розрахунку головних економічних показників: капітальних та експлуатаційних (поточних) витрат та співставлення їх між собою у формі річних приведених витрат.

Якщо порівнювані варіанти відрізняються один від одного розмірами капіталовкладень та експлуатаційними (поточними) витратами, то найбільш ефективний варіант має мінімум річних приведених витрат.

$$Z_{\text{пр.р}} = K \times E_n + I \rightarrow \min \quad (1)$$

де  $K$  - капіталовкладення за варіантом ( в даному випадку під капіталовкладеннями ми розуміємо кошторисну собівартість спорудження будівельного об'єкту );

$$K = KB = C_{\text{бпр}} \quad (2)$$

$E_n$  – норма дисконту;

$I$  – річні поточні (експлуатаційні) витрати.

Кошторисна собівартість складається з прямих  $\Pi_{\text{в}}$  та загальновиробничих витрат  $ЗВ$ .

При визначенні норми дисконту  $E_n$  в даному випадку треба враховувати, що строки служби конструктивних елементів дуже суттєво відрізняються один від одного (див.табл.1).

Таблиця 1 – Строк служби будівельних конструктивних елементів

| Конструктивні елементи                   | Строк служби, років | Норми відрахувань, % |
|------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| фундаменти: бетонні та залізобетонні     | 100                 | 1,5                  |
| бетонні та цегляні                       | 70                  | 2                    |
| Стіни, цегляні складної кладки           | 60                  | 6,7                  |
| з бетонних каменів                       | 60                  | 5                    |
| Колони та стінки керамзитобетонні        | 50                  | 3,5                  |
| залізобетонні                            | 70                  | 1,7                  |
| металеві                                 | 40                  | 6,3                  |
| Ферми: залізобетонні                     | 50                  | 3,1                  |
| металеві                                 | 40                  | 6,3                  |
| дерев'яні                                | 30                  | 7,3                  |
| Перекриття:                              |                     |                      |
| прогони та балки залізобетонні           | 80                  | 2,3                  |
| дерев'яні                                | 30                  | 7,3                  |
| плити залізобетонні                      | 80                  | 2,3                  |
| настил дерев'яний                        | 20                  | 15,1                 |
| утеплювач та шлак                        | 35                  | 4,2                  |
| мінеральна вата                          | 30                  | 5,1                  |
| Покриття: погонні та балки залізобетонні | 75                  | 2,6                  |
| прогони та балки дерев'яні               | 25                  | 5,4                  |
| плити залізобетонні                      | 75                  | 2,6                  |
| настил та підшивка дерев'яні             | 20                  | 16,8                 |
| Покрівлі: металева                       | 25                  | 7,3                  |
| азбестоцементові листи                   | 20                  | 8                    |
| Рулонне покриття двохшарове              | 10                  | 15,1                 |
| Рулонне покриття трьохшарове             | 15                  | 12,4                 |
| Підлоги бетонні                          | 25                  | 7                    |
| цементові                                | 15                  | 12,7                 |
| асфальтові                               | 10                  | 18                   |
| дерев'яні                                | 6                   | 32,7                 |
| Оздоба внутрішня та зовнішня             | 7                   | 35,5                 |
| Утеплення чотирьохшарове                 | 25                  | 10                   |

Джерело: ДБН В.1.2-14:2018. загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель і споруд [9]

Тому норма дисконту для кожного випадку буде визначатися за формулою:

$$E = \frac{1}{T_{\text{сл}}^n} \quad (3)$$

де  $T_{\text{сл}}^n$  – нормативний строк служби конструкції чи матеріалу у роках.

Відповідно формула приведених витрат може записана так

$$Z_{\text{пр.р}} = KB \times E_n + I = \frac{KB}{T_{\text{сл}}^n} + I \rightarrow \min \quad (4)$$

Річні експлуатаційні витрати складаються з амортизаційних та експлуатаційних витрат:

$$I = B_a + B_{\text{пр}} \quad (5)$$

$I$  – річні експлуатаційні витрати;

$B_a$  – річні амортизаційні відрахування на реновацію;

$B_{\text{пр}}$  – річні витрати на поточний ремонт.

Річні амортизаційні відрахування визначають за формулою:

$$B_a = KB \times a \quad (6)$$

Використання норми амортизації для відповідної (другої) групи основних фондів ( $a = 5\%$ ) може бути прийнятним для бухгалтерських розрахунків, а для розрахунку фактичних витрат не є некоректним, оскільки нормативні строки служби матеріалів і конструкцій дуже суттєво відрізняються один від одного і можуть складати значну величину (див. табл. 1).

Тому норму амортизації в цьому випадку треба визначити за теоретичною формулою:

$$a = \frac{1}{T_{\text{сл}}^n} \quad (7), \text{ відповідно } B_a = KB \times a = \frac{KB}{T_{\text{сл}}^n} \quad (7)$$

де  $T_{\text{сл}}^n$  – нормативний строк служби конструкції чи матеріалу у роках.

Витрати на поточний ремонт визначають як відсоток від кошторисної вартості за формулою:

$$B_{\text{пр}} = \frac{KB \cdot H_{\text{пр}}}{100} \quad (8)$$

де  $H_{\text{пр}}$  – норма відрахувань на поточний ремонт від кошторисної вартості.

KB-капіталовкладення, представляють собою кошторисну вартість спорудження того чи іншого будівельного конструктивного елементу.

Таким чином річні приведені витрати можуть бути визначені за формулою

$$Z_{\text{пр.р}} = KB \times E_n + I = \frac{KB}{T_{\text{сл}}^n} + \frac{KB}{T_{\text{сл}}^n} + \frac{KB \times H_{\text{пр}}}{100} = KB \left( \frac{2}{T_{\text{сл}}^n} + \frac{H_{\text{пр}}}{100} \right) \quad (9)$$

Треба також враховувати витрати на використання комплексу техніки, необхідного для виконання робіт. Приведені річні витрати на роботу техніки складають

$$Z_{\text{пр.р.т}} = K_t \times E_n \quad (11)$$

де  $K_t$ -вартість комплексу техніки, що використовується для виконання робіт.

Роботи можуть виконуватися не цілий рік, а його частку. Тому треба враховувати час виконання роботи на об'єкті  $T_{\text{об}}$  і річний фонд роботи техніки  $T_p$ . Тому витрати на роботу на об'єкті будуть складати

$$B_{\text{вик}} = Z_{\text{пр.р.т}} \times \frac{T_{\text{об}}}{T_p} = K_t \times E_n \times \frac{T_{\text{об}}}{T_p} \quad (10)$$

Відповідно всі витрати на виконання робіт і вартість самої конструкції будуть визначатися за формулою

$$B_{\Sigma} = K_t \times E_n \times \frac{T_{\text{об}}}{T_p} + KB \times \left( \frac{2}{T_{\text{сл}}^n} + \frac{H_{\text{пр}}}{100} \right) \quad (11)$$

Завжди обов'язково враховувати, з точки зору кого розраховується економічна ефективність або для кого розраховується економічна ефективність. В даному випадку формула описує всі витрати виробника техніки і експлуатанта даного об'єкту протягом всього життєвого циклу об'єкта, тобто можна вважати, що вона описує всі витрати підприємства, яке споруджує об'єкт для себе і експлуатує його, або, як кажуть, будує господарським способом. Тут важливим моментом є величина  $T_{\text{об}}$ , тобто часу роботи даного комплексу техніки при виконанні робіт. Як правило, ця величина залежить від організації робіт. В нормативних документах по розрахунку економічної ефективності вона подається орієнтовно. Можна використати ці нормативні величини для розрахунку найбільш економічного варіанту. Точно визначити час виконання робіт можна лише тоді, коли ми точно знаємо систему організації будівництва. Для прикладу в розрахунках ми будемо вважати що  $T_{\text{об}}$  дорівнює  $T_p$ , тому що ми не знаємо систему організації будівництва і  $T_{\text{об}}$ , а також щоб показати приклад розрахунку економічної ефективності. Якщо ж ми змінюємо величину  $T_{\text{об}}$ , то відповідно дана складова формули буде відрізнятись. При огляді літератури було підкреслено таку важливу думку, що

витрати на спорудження і експлуатацію об'єкта повинні враховуватись протягом всього життєвого циклу об'єкту. Ми абсолютно згодні з нею, і намагаємось їх врахувати при розрахунках. Відповідно дана формула і буде враховувати всі ці складові протягом життєвого циклу об'єкту.

Якщо ж ми розглядаємо розрахунок економічної ефективності конструкції з точки зору експлуатанта об'єкту, тобто споживача, тоді нас будуть цікавити витрати тільки на експлуатацію даної конструкції за умови, що порівнювані варіанти конструкції забезпечать нам однакову якість. В цьому випадку найбільш економічний варіант розраховується за формулою

$$B_{\text{пр}} = \frac{KB \cdot H_{\text{пр}}}{100} \quad (12)$$

де  $H_{\text{пр}}$  – норма відрахувань на поточний ремонт від кошторисної вартості,

KB – капіталовкладення, представляють собою кошторисну вартість спорудження того чи іншого будівельного конструктивного елементу.

Якщо ж ми вибираємо найбільш ефективний варіант з точки зору споруджувача об'єкту, тобто підрядника, то для цього найбільш придатною є відома формула приведених витрат на спорудження об'єкту, де враховується витрати і на її спорудження, тобто її кошторисна собівартість, а також витрати на експлуатацію техніки. Витрати на експлуатацію конструкції в даному випадку підрядника не цікавлять.

Треба також враховувати, що спорудження відбувається певний термін- час спорудження об'єкту  $t_{\text{сп}}$ , який, як правило, менше часу роботи техніки протягом року  $t_p$ , відповідно відома формула річних приведених витрат буде модернізована наступним чином

$$B_z = (K_t \times E_{\text{сп}}) \times \frac{t_{\text{сп}}}{t_p} + KB \times \frac{2}{t_{\text{сп}}} \quad (13)$$

Тому підведемо підсумки наших досліджень. згідно з виведенням формулами. Розрахуємо приведені витрати для випадків: 1)господарського способу; 2) експлуатанта об'єкта; 3)підрядника. Наведені нижче таблиці 2, 3, 4 і рисунки 1,2,3 показують що в певних випадках найкращим результатом буде один варіант, а в інших випадках буде зовсім інший варіант, тобто добре ілюструється наша думка про те, що найбільш економічний варіант для кожного з учасників будівництва може бути різним.

Приклади використання формул для різних випадків

1) господарський спосіб

$$B_z = K_t \times E_{\text{сп}} \times \frac{t_{\text{сп}}}{t_p} + KB \times \left( \frac{2}{t_{\text{сп}}} + \frac{1}{100} \right) \quad (11)$$

Таблиця 2 – Визначення найбільш ефективного варіанту конструкції при будівництві господарським способом

| № вар. | Кошторисна вартість зведення, грн | Вартість комплекту техніки, грн | Термін служби | Норма на поточ ремонт | Річні приведені витрати, грн |
|--------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------|-----------------------|------------------------------|
| 1      | 107707180,31                      | 8204344                         | 60            | 1,8                   | 17654305,17                  |
| 2      | 116593992,94                      | 8104344                         | 70            | 1,6                   | 19016261,06                  |
| 3      | 110795584,62                      | 7894344                         | 65            | 1,7                   | 18104400,28                  |
| 4      | 138777355,16                      | 5194344                         | 80            | 1,5                   | 22412150,59                  |
| 5      | 132756323,09                      | 5194344                         | 85            | 1,5                   | 21441146,71                  |
| 6      | 131567894,32                      | 5194344                         | 85            | 1,5                   | 21250998,11                  |
| 7      | 124648020,64                      | 7294344                         | 85            | 1,5                   | 20224730,09                  |
| 8      | 131448853,11                      | 5194344                         | 90            | 1,4                   | 21219967,18                  |

Джерело: складено авторами на підставі розрахунків вартості будівництва за допомогою вище наведеної формули

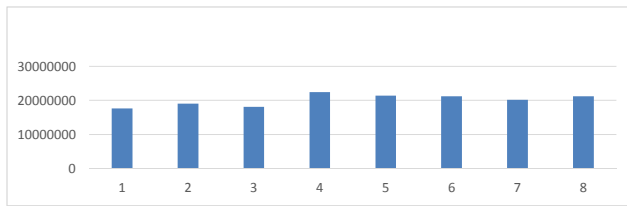


Рисунок 1 - Приведені витрати з точки зору господарського способу

Джерело: складено авторами на підставі розрахунків вартості будівництва за допомогою вищенаведеної формули

2) експлуатант об'єкту

$$B_{\text{ар}} = \frac{KB \cdot H_{\text{ар}}}{100} \quad (12)$$

Таблиця 3 – Визначення найбільш ефективного варіанту конструкції з точки зору експлуатанта

| № вар. | Кошторисна вартість зведення, грн | Норма на поточ ремонт | Річні приведені витрати, грн |
|--------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1      | 107707180,31                      | 1,8                   | 1938729,246                  |
| 2      | 116593992,94                      | 1,6                   | 1865503,887                  |
| 3      | 110795584,62                      | 1,7                   | 1883524,939                  |
| 4      | 138777355,16                      | 1,5                   | 2081660,327                  |
| 5      | 132756323,09                      | 1,5                   | 1991344,846                  |
| 6      | 131567894,32                      | 1,5                   | 1973518,415                  |
| 7      | 124648020,64                      | 1,5                   | 1869720,31                   |
| 8      | 131448853,11                      | 1,4                   | 1840283,944                  |

Джерело: складено авторами на підставі розрахунків вартості будівництва за допомогою вище наведеної формули

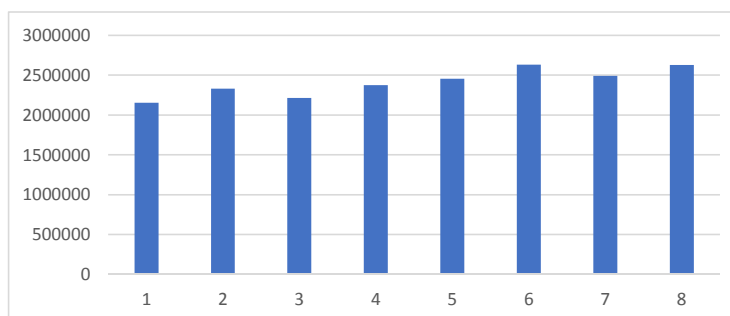


Рисунок 2 - Річні приведені витрати з точки зору споживача

Джерело: складено авторами на підставі розрахунків вартості будівництва за допомогою вище наведеної формули

## 3) підрядник об'єкту

$$B_E = (K_T \times E_H) + \frac{E_{\text{об}}}{T_E} + KB \times \frac{2}{T_H} \quad (13)$$

Таблиця 4 - Визначення найбільш ефективного варіанту конструкції з точки зору підрядника

| № вар. | Кошторисна вартість зведення, грн | Вартість комплекту техніки, грн | Термін служби | Річні приведені витрати, грн |
|--------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------|------------------------------|
| 1      | 2                                 | 3                               | 4             | 5                            |
| 1      | 107707180,31                      | 8204344                         | 60            | 4902934,384                  |
| 2      | 116593992,94                      | 8104344                         | 70            | 4627951,981                  |
| 3      | 110795584,62                      | 7894344                         | 65            | 4428683,172                  |
| 4      | 138777355,16                      | 5194344                         | 80            | 4300528,919                  |
| 5      | 132756323,09                      | 5194344                         | 85            | 3954773,23                   |
| 6      | 131567894,32                      | 5194344                         | 85            | 3926810,2                    |
| 7      | 124648020,64                      | 7294344                         | 85            | 4099989,643                  |
| 8      | 131448853,11                      | 5194344                         | 90            | 3752180,665                  |

Джерело: складено авторами на підставі розрахунків вартості будівництва за допомогою вище наведеної формули

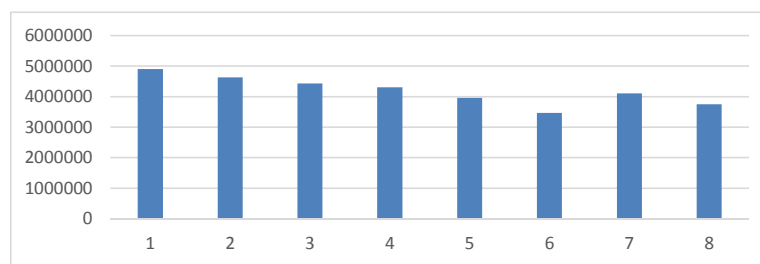


Рисунок 2 - Приведені витрати з точки зору виробника

Джерело: складено авторами на підставі розрахунків вартості будівництва за допомогою вище наведеної формули

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результатом розробки даної статті є конкретні формули для визначення найбільш економічного варіанту з точки зору або підрядника, який споруджує об'єкт і в подальшому його експлуатує протягом всього життєвого циклу, або просто споруджувача об'єкту, або експлуатанта даного об'єкту. Як можна побачити, формули відрізняються між собою і відповідно повинні давати різні результати. Особливістю прикладу, наведеного в статті, є те що технології, запропоновані для визначення найкращого варіанту, і конструктивні елементи дуже схожі між собою, і тому результати є подібними з точки підрядника та експлуатанта об'єкту з зору мінімальної приведеної вартості. Але така ситуація можлива далеко не завжди, тобто в тому випадку, якщо технології спорудження і терміни служби запропонованих конструкцій будуть суттєво відрізнятися, також можуть суттєво відрізнятися нормативи поточних витрат на експлуатаційні потреби. Підсумкові результати будуть також відрізнятися. Розраховуючи найбільш економічний варіант, треба обов'язково визначати, з точки зору кого пропонується найбільш економічний варіант, тому що є різні інтереси підрядника - споруджувача будівлі і її експлуатанта. Можуть бути різні міркування і витрати протягом всього



життєвого циклу експлуатації конструкції. Все це треба враховувати, тому що ринкова економіка - це економіка, заснована на індивідуальному інтересі і зацікавленості.

В своїх розрахунках і спробі виведення формули для кожного випадку ми виходили з загальновідомої формули приведених витрат, де капітальні витрати співставляються з експлуатаційними. З нашої точки зору, дана формула досить добре враховує всі витрати, які може нести виробник і експлуатант техніки та будівлі. Але очевидно, що дана ситуація може відрізнитись в кожному конкретному випадку як для окремих галузей, так і для окремих випадків. Тому доцільним є розрахунок подібних формул для окремих галузей і для окремих конкретних випадків, яких є велика чисельність і різноманітність. Саме в цьому полягають і перспективи подальших досліджень.

## Список літератури

1. Боровик Н.А., Гаєвська Н.М. До визначення поняття «економічна ефективність». Збірник наукових праць. *Дороги і мости*. 2008. Вип. 8. С. 29-32.
2. Ванієва А.Р. Методологічні засади визначення критеріїв та показників Економічної ефективності ресурсокористування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 4. 2015. С.324-327.
3. Гамма Т.М., Терещенко О.М., Критерії оцінки економічної ефективності інтеграційних процесів у харчовій промисловості. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Серія: Економічні науки. № 3 (80) 2015.
4. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С.143-152.
5. Кудренко Н. В. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Серія 18. Економіка і право*. 2021. Випуск 24. С. 61-67.
6. Підлісна О.А., Філозоф В.М. Оцінка економічної ефективності застосування нових технологій. *Журнал Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2015 (1). С. 1-10.
7. Шалений В.А. Діагностика економічної ефективності діяльності вітчизняних підприємницьких структур: *Підприємництво та інновації* Випуск 17. 2021. С. 50-55.
8. ДБН В.1.2-14:2018. «Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель і споруд» Вид. офіц. Київ : Держстандарт України, BN01:2059-0753-2513-3876. редакція від 25.09.2023 30 с.
9. Lenz, Lisa Theresa, Weist, Kai Christian, Winkels, Jan, Graefenstein, Julian, & Gralla, Mike (2021). Multi-criteria decision support in construction management:life cycle-oriented investigation of the economic efficiency. *2021 European Conference on Computing in Construction Online eConference* July 26-28, 2021. P. 143-152.

## References

1. Borovyk, N.A., & Haievska, N.M. (2008.) Methodological bases for determining the criteria and indicators of economic efficiency of resource use. *Dorohy i mosty*, 8, 29-32 [in Ukrainian].
2. Vaniieva, A.R. (2015). Methodological bases for determining the criteria and indicators of economic efficiency of resource use *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 4, 324-327 [in Ukrainian].
3. Hamma, T.M., & Tereshchenko, O.M. (2015). Criteria for assessing the economic efficiency of integration processes in the food industry. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Serii: Ekonomichni nauky*, 3(80), 181-192 [in Ukrainian].
4. Dainovskiy, Yu. (2012) Features of assessment of economic efficiency of management and marketing techniques. *Marketing i menedzhment innovatsii*, 4, 143-152 [in Ukrainian].
5. Kudrenko, N.V. (2014). Theoretical and methodological approaches to assessing the economic efficiency of enterprises. *Seriia 18. Ekonomika i pravo*, 24, 61-67 [in Ukrainian].
6. Pidlisna, O.A., & Filozof, V.M. (2015). Assessment of the economic efficiency of new technologies. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, 1, 1-10 [in Ukrainian].
7. Shalenyi, V.A. (2021). Diagnostics of economic efficiency of domestic business structures. *Pidpriiemnytstvo ta innovatsii*, 17, 50-55 [in Ukrainian].
8. Derzhavni budivelni normy Ukrainy. (2018). "General principles of ensuring the reliability and structural safety of buildings and structures". (ДБН В.1.2-14:2018). Kyiv [in Ukrainian].



9. Lisa Theresa Lenz, Kai Christian Weist, Jan Winkels.et. el. (2021). Multi-criteria decision support in construction management:life cycle-oriented investigation of the economic efficiency. European Conference on Computing in Construction. Online e Conference. (pp. 143-152).

**Ihor Kharchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Volodymyr Zaichenko**, Professor, Doctor of Economics

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Determination of the Criterion of Economic Efficiency of Design Solutions in Industries with a Long Life Cycle (on the Example of the Construction Industry)**

The purpose of this article is to define the criterion of economic efficiency in the construction industry for each of the participants in the construction process and to justify specific formulas that can be easily applied and would show the best option for project developers, project executors (i.e. contractors) and operators, i.e. those who operate the building.

The paper considers in detail the criterion of cost-effectiveness in the form of annualized or total costs, depending on the situation and the position of the participant in the construction process. The nature and composition of capital investments and current costs, taking into account the specifics of the construction industry, with considerable attention paid to determining the discount rate are analyzed. It is proposed to use the discount rate not as for ordinary industries, such as mechanical engineering, but to take into account the peculiarities of construction. These peculiarities are that different structures have different service lives and, accordingly, different discount rates will be applied. It is also substantiated to use depreciation rates for calculating operating costs not as for accounting calculations, but based on actual service lives, which will contribute to a more accurate determination of actual costs.

Based on the above refinements, formulas for calculating the actual costs of contractors and building operators are derived. It is substantiated that the proposed formulas will contribute to the fact that the construction contractor and the operator will have accurate information about the most economical, from their point of view, the designed construction solution and its implementation. This information can be used to more accurately position construction companies and construction customers in the competition and help strengthen their position in the market.

**cost (estimated cost) of construction and installation works, economic efficiency, criterion, capital investment, current (operating) costs, capital investment life, discount rate, product life cycle**

*Одержано (Received) 10.02.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 02.03.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 657.631.6**

**JEL Classification: F51; H83; M21**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).65-84](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).65-84)

**І.В. Гайдуков**, директор ТОВ ВКФ "ІЛВІС"

**І.О. Андрощук**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кіровоград, Україна*

### **Особливості корпоративного шахрайства у бізнесі: сутність, наслідки та протидія в контексті опору змінам**

У статті розглянуто особливості корпоративного шахрайства у бізнесі. Метою дослідження є аналіз корпоративного шахрайства безвідносно до місць виникнення, його ознак та засобів протидії саме як системи, що об'єднує як превентивні заходи, так і контрольні. Здійснено аналіз підходів до класифікації шахрайства та їх найбільш поширених видів. Встановлено розмір фінансових втрат від здійснення шахрайства. Проведено аналіз факторів, які спонукають співробітників до шахрайства. Проаналізовано структуру трикутника шахрайства: мотивація, можливість та раціоналізація. Сформовано «типовий вигляд» шахрая. Встановлено риси, які притаманні шахраям. Здійснено аналіз структурних підрозділів підприємств із точки зору рівня ризику виникнення шахрайства. Розглянуто компоненти ефективної стратегії протидії шахрайству, а саме: створення гідної етичної культури, навчання та підвищення обізнаності щодо ризиків шахрайства, механізми звітності та повідомлення про корупцію, побудова системи внутрішнього контролю, перевірка перед прийомом на роботу.

© І.В. Гайдуков, І.О. Андрощук, 2024

Здійснено аналіз джерел надходження інформації про можливі випадки шахрайства. Досліджено методи виявлення шахрайських дій. Визначено ключові індикатори шахрайства: попереджувальні знаки та «дзвінки» про шахрайство. Запропоновано перелік «дзвінків», які слугують сигналом у вчиненні шахрайських дій. Сформовано ключові аспекти внутрішнього шахрайства у бізнесі, які визначають його складність та важливість боротьби з цією проблемою, зокрема: соціально-економічні причини, непередбачувані наслідки, різноманітні види шахрайства, складність виявлення, практичні труднощі в зборі статистики.

**корпоративне шахрайство, бізнес, опір змінам, вище керівництво, трикутник шахрайства**

**Постановка проблеми.** Одним із ключових векторів розвитку української економіки в напрямку досягнення європейських стандартів виступає формування довіри в суспільстві. Важливим чинником, який перешкоджає цьому, є шахрайство, як один з видів економічного злочину. Звісно, жодна економіка світу, побудована на товарно-грошових відносинах, не є повністю позбавленою цього явища. Проте, вивчаючи досвід розвинених країн та застосовуючи його на протидію шахрайству в нашій країні, можна досягти досить вагомих результатів у короткий проміжок часу. Слід також зазначити, що у повоєнний період відновлення Україна буде потребувати залучення великих обсягів іноземних інвестицій. І не в останню чергу в залежності від того, наскільки ці інвестиції будуть захищені й від впливу шахраїв, що актуалізує обрану тематику дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню внутрішнього (корпоративного) шахрайства присвячено багато публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Так, наприклад, Борис С. в межах своїх досліджень, звертає увагу та причини, наслідки, способи виявлення та протидії фактам шахрайства на підприємстві [1]. Тоді як результатом наукового пошуку Хамиги Ю. виступає проблема фінансового шахрайства з точки зору економіки та фінансів з одночасним використанням надбань інших наукових напрямів (юриспруденції, соціології, психології тощо) [5]. Поряд із тим, на наш погляд, шахрайство за своєю природою не обмежується виключно фінансовим моментом.

Климко Т. та Мельник О. досліджували особливості корпоративного шахрайства в контексті сучасних реалій, фокусуючи увагу на першопричинах виникнення [2]. Тоді як Нежива М. вивчала вплив економічних злочинів та шахрайства на розвиток підприємництва в Україні та акцентувала увагу на актуальності перешкоджання шахрайству як способу стабілізації економічної системи [4].

Поряд із тим, на наш погляд, вищезгадані дослідження не містять системного підходу до дослідження аспекту корпоративного шахрайства. Більшість таких публікацій має акцент, направлений, скоріше, на правове регулювання цього явища, не зважаючи на економічну та етичну складову. Також більшість публікацій стосуються фінансового шахрайства та його виявлення за допомогою аудиту. Саме тому актуальним аспектом даної проблеми виступає дослідження саме економічної природи наслідків вчинення працівниками спроби шахрайства та особливості реагування на такі факти зі сторони вищого керівництва, беручи до уваги індивідуальні особливості кожного працівника.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз корпоративного шахрайства безвідносно до місць виникнення, його ознак та засобів протидії саме як системи, яка об'єднує як превентивні заходи, так і контрольні. Оскільки, на нашу думку, саме ґрунтовне вивчення механізмів, способів та спонукань людей до вчинення корпоративного шахрайства буде підґрунтям для створення ефективних механізмів протидії цьому явищу. Причому, основну увагу слід приділити саме проактивній частині попередження корпоративного шахрайства, що, в свою чергу, дасть змогу забезпечити підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Зазвичай термін «шахрайство» включає такі дії, як крадіжку, корупцію, змову, розкрадання, відмивання грошей, хабарництво та здирництво. Законодавство різних країн трактує шахрайство по-різному.

Шахрайство, за своєю суттю, передбачає використання обману для неправомірного отримання особистої вигоди для себе та/або створення збитків для іншої особи. І хоча визначення різняться, більшість базується на цих загальних визначеннях. Так, Кримінальний Кодекс України класифікує шахрайство як «заволодіння чужим майном або придбання права на майно шляхом обману чи зловживання довірою» [3]. Як бачимо, в законодавстві України не передбачена класифікація шахрайства як дій, які направлені на створення збитків сторонній особі.

Отже, узагальнено, шахрайство можна поділити на:

- злочини проти споживачів, клієнтів або інших бізнесменів, наприклад, спотворення якості товарів, торговельні піраміди;
- шахрайство працівників проти роботодавців, наприклад, шахрайство з заробітною платою, фальсифікація заяв про витрати, крадіжка готівки, активів або інтелектуальної власності, фальшування бухгалтерського обліку;
- злочини компаній проти інвесторів, клієнтів або співробітників, наприклад, шахрайство з фінансовою звітністю, продаж підроблених товарів як справжніх, відсутність сплати податків або внесків.
- злочини проти фінансових установ, наприклад, використання втрачених або викрадених кредитних карток, шахрайство з чеками, шахрайство зі страховими виплатами;
- злочини окремих людей або компаній проти уряду, наприклад, шахрайство з цільовими коштами, шахрайство з виплатою соціального страхування, ухилення від сплати податків;
- злочини професійних злочинців проти організацій, наприклад, підробка печаток, шахрайство з іпотечними кредитами, шахрайство з корпоративними зобов'язаннями, відмивання грошей;
- кіберзлочини, наприклад, фішинг, спам, порушення авторського права, шахрайство за допомогою соціальної інженерії.

На наше переконання, саме внутрішнє шахрайство у бізнесі, яке направлено зсередини самої організації, з боку її працівників і є найбільш актуальним із точки зору дослідження аспектів виникнення неправомірної вигоди.

За даними Асоціації сертифікованих дослідників шахрайства (ACFE) [6], існують наступні основні види шахрайства, які впливають на організації в цілому.

Перше – це незаконне привласнення активів, яке передбачає крадіжку або нецільове використання активів підприємства: крадіжки запасів або готівки, фіктивні рахунку та акти, шахрайство з заборгованістю або заробітною платою.

Друга категорія – фальсифікована звітність. Зазвичай, це має форму фальсифікації фінансової звітності з метою отримання певної неправомірної вигоди. До цієї категорії також слід віднести фіктивні дані по співробітниках.

Третьою категорією шахрайства є корупції, яка включає такі дії як використання хабарів або отримання «відкатів», неналежне використання конфіденційної інформації, конфлікт інтересів та тендерні змови.

В світі було багато спроб виміряти чи просто усвідомити справжні масштаби шахрайства, проте зібрати надійні статистичні дані дуже непросто. Однією з ключових ознак шахрайства є обман, тож його важко однозначно виявити, а результати опитування можуть відображати лише ті випадки, які були фактично виявлені. Іноді важко відрізнити, чи відбулося саме шахрайство, чи це помилкове ведення обліку.

Проте, слід зазначити, що більшість випадків шахрайства залишаються непоміченими, та навіть коли шахрайство виявлено, компанії про нього можуть просто не повідомляти.

Далі, вважаємо за доцільне, розглянути основні причини такого приховування фактів шахрайства зі сторони бізнесу. За дослідженням Harvard Business Review [7], методом опитування представників різних організацій, респонденти вказали основною причиною те, що вони не довіряють правоохоронній системі.

Крім того, респонденти вказували, що поліція надавала перевагу випадкам, коли кошти втрачають приватні особи, а не організації. Іншою причиною була різниця в меті: правоохоронні органи мають на меті притягнення шахрая до відповідальності, а компанії - повернути втрачені кошти. Нарешті, ще однією причиною, за їх словами, є те, що правоохоронні органи страждають від браку технологічних ресурсів та досвіду, оскільки шахрайські схеми стають дедалі складнішими та заплутаними. Не ставлячи під сумнів досвід респондентів HBR, слід все ж зазначити, що подібна стратегія має дуже негативні довгострокові наслідки.

Для корпоративних менеджерів переваги такого *modus operandi* є очевидними: захист їх репутації та репутації їхньої організації, а також швидше відновлення бізнесу та, у деяких випадках, повернення втрачених коштів (хоча б частково). Однак керівники, які сьогодні приймають такі рішення, мають усвідомлювати, що такий підхід ґрунтується на короткостроковому мисленні, результати якого можуть бути проблематичними в довгостроковій перспективі.

Не повідомляючи про шахраїв до правоохоронних органів, вони дають змогу їм вільно переходити з однієї організації в іншу. Тоді керівникам або хедхантерам стає важче відрізнити надійних працівників від сумнівних під час прийому на роботу. Це також підвищує ризик того, що деякі шахраї матимуть можливість удосконалити свою тактику та стати «серійними шахраями» (*serial fraudsters*). Таким чином, намагання кулуарного внутрішнього вирішення проблеми шахрайства у довгостроковій перспективі негативно впливає не тільки на саму організацію, а й на бізнес-середовище взагалі.

Безсумнівно, результати опитувань і досліджень не можуть давати повної картини, але різні статистичні дані все ж дають змогу отримати корисну інформацію про масштаби проблеми. Немає жодного сумніву, що шахрайство дуже поширене в бізнес-середовищі і є серйозним викликом. Так, слід зазначити, що згідно з дослідженням Pricewaterhouse Cooper [9], в 2022 році більше 51% компаній у світі стикалися з випадками шахрайства. Це найвищий рівень шахрайства за 20 років, впродовж яких PWC проводить дослідження.

Згідно дослідження Kroll [9], 69% виконавчих директорів та спеціалістів з ризик-менеджменту очікують збільшення ризиків від шахрайства впродовж наступних 12 місяців.

За словами фінансових директорів, які були опитані ACFE [6], очікувані втрати від шахрайства становлять близько 5% загального обсягу оборотів компаній, що становить більше ніж 4.7 трильйонів доларів США. Ці ж величезні цифри підтверджує й Світовий Банк. Тобто сумарні втрати від шахрайства для світової економіки обходяться майже вдвічі більше, ніж її прогнозоване зростання згідно даних Міжнародного валютного фонду у 2024 році [11].

Далі, вважаємо за доцільне дослідити особливості організацій, середовище яких більш схильне до виникнення корпоративного шахрайства.

Шахрайство - це проблема, з якою можуть зіткнутися всі організації, незалежно від розміру, галузі чи країни. Якщо організація має хоч якісь цінності (грошові кошти,

товари, технологію, інформацію чи послуги), то вони не захищені від спроби шахрайства. У засобах масової інформації часто повідомляють про гучні шахрайства у великих багатонаціональних організаціях, а менші організації можуть вважати, що вони навряд чи стануть мішенню для шахраїв. Однак, згідно зі звітом ACFE [6], малі підприємства (класифіковані як ті, що мають менше ніж 100 співробітників) страждають від шахрайства частіше, аніж великі організації, і страждають від вищих середніх збитків. Коли невеликі компанії зазнають великих збитків через шахрайство, вони з меншою ймовірністю зможуть покрити збитки, ніж більші компанії, і в результаті, можуть навіть припинити свою діяльність.

Хоча шахрайство поширене в організаціях будь-якого розміру, у всіх секторах економіки і країнах, дослідження показують, що певні бізнес-моделі передбачають більший рівень ризику шахрайства ніж інші. Тож, контрольне середовище має бути скориговано відповідно до ступенів ризику виникнення шахрайства. Тому далі, вважаємо за доцільне, дослідити, ключові маркери оцінки ризиків та засобів їх контролю.

Не існує єдиної причини, яка спонукає людину до шахрайства, тож при будь-якому поясненні таких дій слід брати до уваги різні фактори, а саме:

- мотивацію потенційних порушників;
- умови, за яких люди можуть раціонально обґрунтувати свої можливі злочини;
- можливості вчинити злочин;
- уявна придатність цілей для шахрайства;
- технічні можливості шахрая;
- очікуваний та фактичний ризик виявлення після здійснення шахрайства;
- очікування наслідків виявлення (включаючи як некримінальні наслідки, такі як втрата роботи та осуд, конфіскація коштів, отриманих злочинним шляхом, так і традиційні кримінальні санкції);
- реальні наслідки викриття.

Відомою загальною моделлю, яка об'єднує кілька цих аспектів, є «трикутник шахрайства», який побудований на припущенні, що шахрайство, найчастіше, є результатом поєднання трьох факторів: мотивації, можливостей і раціоналізації (рис.1).



Рисунок 1 - Трикутник шахрайства

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

Таким чином, мотивація базується на жадібності або потребі. Виходячи з досліджень Стоя Хейворда (Stoy Hayward) (BDO), жадібність продовжує залишатися основною причиною шахрайства, у 63% випадків. Іншими причинами були проблеми через борги та азартні ігри. Багато людей стикаються із самою можливістю вчинити шахрайство, проте лише меншість (жадібних або нужденних) це робить. Важливу роль також грають особистісні характеристики людини, її темперамент, в тому числі й те, як люди реагують на можливі наслідки у випадку викриття. Деякі люди із, здавалося б, непохитними принципами, можуть потрапити в безвихідне або скрутне становище, що спокушає їх вдатися до шахрайства.

З точки зору можливостей, шахрайство більш імовірне в компаніях, де є слабка система внутрішнього контролю, погана безпека власності компанії, невеликий страх перед викриттям, взагалі низька ймовірність виявлення або нечітка політика щодо прийнятної поведінки. Дослідження показали, що деякі люди є абсолютно чесними, деякі - абсолютно нечесними, але на дуже багатьох, навіть тих, хто ніколи не думав про вчинення шахрайських дій, і впливає й спокушає до них саме існування такої можливості.

Багато людей живуть та працюють у рамках закону, тому що вірять у нього та/або бояться бути присоромленими або осудженими людьми, які їм небайдужі, у випадку, якщо їх можливі незаконні дії розкриють.

Проте деякі люди пояснюють шахрайські дії наступним чином:

- необхідно – особливо коли це робиться для бізнесу;
- нешкідливо – жертва достатньо велика, щоб погасити удар («що їм буде, вони й так багаті»);
- виправдано – тому що жертва «заслужила це» або «тому що зі мною погано поводитися».

Одним із найефективніших способів вирішення проблеми шахрайства є застосування методів чи засобів, які зменшать мотив чи можливість, або, краще, обидва ці чинники. Раціоналізація є дуже індивідуальним чинником для кожної людини, тому з нею важче боротися. Проте, якщо компанія декларує та дотримується сильної етичної культури та пропагує чіткі цінності, цей фактор також можна зменшити.

Саме тому виникає логічне питання - хто може виступати суб'єктом шахрайства. Звичайно, досить складно, явно окреслити «типовий вигляд» шахрая. Проте, певні дослідження показали деякі різновиди типів людей, які вдаються до шахрайства. Зазвичай їх поділяють на три категорії:

- шахраї, що планують дії заздалегідь. Вони із самого початку діють з наміром вчинити шахрайство. Це можуть бути короткострокові шахраї, наприклад, ті, хто використовує щойно вкрадені кредитні картки, або можуть бути довготерміновими, наприклад ті, хто застосовує складні схеми відмивання грошей.
- шахраї середнього рівня, які починають працювати чесно, але вдаються до шахрайства, коли настають тяжкі життєві події або є термінова потреба у коштах. До них також відносяться ті, хто відчуває роздратування через те, що їх несправедливо не підвищують або вважають, що їх недостатньо цінують тощо.
- шахраї, які просто не можуть зупинитися у марнотратстві. Вони продовжують витрачати кошти навіть тоді, коли об'єктивно не в змозі сплатити свої борги. До них можуть відноситися як звичайні люди, так і великі бізнесмени.

Дослідження компанії KPMG [8], проведене в різних країнах, дозволило виявити риси, які притаманні шахраям:

- злочинці зазвичай є чоловіками з вищою освітою;

- більшість шахраїв у віці від 36 до 45 років (проте, 3% шахраїв, старших за 60 років, наносять медіанну шкоду, яка у 8 разів перевищує таку ж для вказаного віку [8]);
- медіанні збитки від чоловіків на 25% більші, аніж від жінок;
- шахрайство найчастіше вчиняється проти власного роботодавця;
- шахраї найчастіше мають дотичність до фінансових функцій або ролей;
- найчастіше займають керівні посади;
- співробітники, які працюють більше 10 років, схильні вчиняти набагато більші шахрайства;
- шахраї зазвичай працюють у змові з іншими порушниками.

В свою чергу, у звіті ACFE також встановлено, що тип особи, яка вчинила злочин, залежить від характеру вчиненого шахрайства. Рядові співробітники частіше всього причетні до незаконного привласнення активів, тоді як власники та керівники несуть відповідальність за більшість шахрайств з фінансовими звітами.

Зі звичайних співробітників найбільший відсоток схем був задіяний у бухгалтерії. Ці працівники відповідають за обробку та реєстрацію фінансових операцій організації і тому часто мають найбільший доступ до її фінансових активів і більше можливостей для приховування шахрайства.

Третім кроком оптимізації було визначення співставних продуктів, що по факту є заміниками один одного. Основною мобільною технікою, на якій використовується продукція підприємства, є автобетонозмішувачі. На базі цього сегменту проілюструємо застосування методології, що аналогічним чином була застосована і для інших сегментів (табл. 1).

Таблиця 1 — Відділи організацій з найвищими ризиками шахрайства

| Відділ/напрямок           | Кількість випадків | Частка від загальної кількості, % | Середні втрати, дол. США |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Операційна діяльність     | 273                | 15                                | 74 000                   |
| Облік/бухгалтерія         | 230                | 12                                | 155 000                  |
| Вищий менеджмент          | 206                | 11                                | 500 000                  |
| Продажі                   | 203                | 11                                | 100 000                  |
| Підтримка покупців        | 140                | 8                                 | 40 000                   |
| Закупівлі                 | 131                | 7                                 | 129 000                  |
| Адміністративна підтримка | 131                | 7                                 | 90 000                   |
| Фінанси                   | 95                 | 5                                 | 160 000                  |
| Рада директорів           | 58                 | 3                                 | 500 000                  |
| ІТ                        | 53                 | 3                                 | 150 000                  |
| Склад                     | 58                 | 3                                 | 116 000                  |
| Виробництво               | 63                 | 3                                 | 100 000                  |
| Технічне обслуговування   | 49                 | 3                                 | 58 000                   |
| Маркетинг                 | 35                 | 2                                 | 112 000                  |
| Відділ кадрів             | 29                 | 2                                 | 100 000                  |
| Дослідження та розробка   | 17                 | 1                                 | 75 000                   |

Джерело: складено авторами на основі [8]

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що основна причина, чому люди вчиняють шахрайство, полягає в тому, що їм це дозволено. Є широкий асортимент загроз, з якими стикається бізнес. Загроза шахрайства може виходити зсередини або

ззовні організації, але ймовірність того, що шахрайство буде вчинено, суттєво зменшується, якщо потенційний шахрай буде розуміти, що зиск буде невеликим, що він буде виявлений або що потенційне покарання буде неприйнятно високим та невідворотним.

Основним способом досягнення цього має бути створення комплексної системи контролю, спрямованої на запобігання шахрайству, а там, де шахрайство з якоїсь причини й не було попереджено, суттєво збільшується ймовірність його виявлення та сильно зростають ризики та наслідки для шахрая.

Ризик-менеджмент визначається як «процес розуміння та управління ризиками, яким суб'єкт господарювання неминуче піддається, намагаючись досягти своїх корпоративних цілей» (офіційна термінологія CIMA [13]).

Для організації ризики – це потенційні події, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Управління ризиками полягає в розумінні природи таких подій і, якщо вони становлять загрозу, у складанні позитивних планів їх пом'якшення.

Шахрайство є серйозним ризиком, який загрожує не тільки бізнесу з точки зору фінансового здоров'я, а також іміджу та репутації.

Ризик шахрайства є одним із компонентів операційного ризику. Операційний ризик – це такий тип ризиків, який зосереджується на операціях, пов'язаних з помилками або подіями під час обробки транзакцій або інших бізнес-операцій. Аналіз ризиків стосовно шахрайства розглядає, чи можуть ці помилки або події бути результатом навмисної дії, спрямованої на користь зловмисника. Перевірки ризиків для встановлення або спростування факту шахрайства мають детально розглядатися та проводитися командами, які поєднують глибокі знання бізнесу та ринку з детальними знаннями та досвідом протидії шахрайству.

Такі ризики, як неправдива бухгалтерська звітність або крадіжка готівки чи активів, необхідно враховувати для кожної бізнес-одиниці організації. Часто підприємства зосереджуються на обмеженій кількості ризиків і найчастіше на крадіжках третіми особами. Щоб уникнути цього, ризики слід класифікувати за можливим видом правопорушення та потенційним злочинцем.

Ризики шахрайства варто оцінювати для кожної сфери та процесу бізнесу, наприклад, грошові виплати, грошові надходження, продажі, закупівлі, витрати, запаси, нарахування заробітної плати, основні засоби та позики.

Таким чином, управління ризиком шахрайства в принципі таке ж, як управління будь-яким іншим бізнес-ризиком. По-перше, необхідно зрозуміти потенційні наслідки шахрайства для організації. Після цього ризики слід зменшити шляхом розробки та впровадження стратегії боротьби з шахрайством у всій організації. До цього найкраще підходити системно, як на організаційному рівні, наприклад, використовуючи політику етики та політику боротьби з шахрайством, так і на операційному рівні, запроваджуючи відповідні засоби контролю та процедури.

Враховуючи поширеність шахрайства та пов'язані з ним негативні наслідки, немає сумніву, що організації повинні витрачати час і ресурси на боротьбу з шахрайством. Однак іноді ведуться дискусії щодо того, чи слід спрямовувати ці ресурси на запобігання чи виявлення шахрайства.

Виходячи з вищесказаного варто відзначити, що один із найефективніших способів боротьби з проблемою шахрайства полягає в застосуванні методів, які зменшують мотиви, обмежують можливість і зменшують здатність потенційних шахраїв раціоналізувати свої дії. У випадку навмисних шахрайських дій метою превентивного контролю є зменшення можливостей і усунення спокуси у потенційних правопорушників. Методи запобігання включають запровадження політики, процедур і



заходів контролю, а також такі дії, як навчання та підвищення обізнаності про шахрайство, щоб запобігти йому.

Запобігти збиткам вигідно, а діяльність із запобігання шахрайству може допомогти забезпечити стабільність та подальше існування бізнесу. Однак, виходячи з останніх опитувань, багато організацій не мають офіційного підходу до запобігання шахрайству. Якщо шахрайство вже відбулося, ймовірність повернення вкрадених коштів у зловмисника або за допомогою страхування часто є відносно низькою. Згідно з опитуванням KPMG, лише 16% організацій, які постраждали від шахрайства, змогли відшкодувати свої збитки. Хтось все ще намагається повернути вкрадені активи, але процес часто складний і тривалий.

Принаймні половині організацій взагалі не вдалося повернути жодного з активів. Таким чином, в першу чергу краще спробувати запобігти втраті, і відоме твердження «запобігти краще, аніж лікувати», безумовно, стосується й шахрайства. Однак слід пам'ятати, що методи запобігання шахрайству, хоч і варті інвестування, не можуть забезпечити 100% захисту. Важко, навіть неможливо, усунути всі можливості для його вчинення. Оскільки методи запобігання шахрайству не можуть зупинити всіх потенційних зловмисників, організації повинні забезпечити наявність систем, які своєчасно виявлятимуть випадки шахрайства. Стратегія виявлення шахрайства повинна передбачати використання аналітичних та інших процедур для виявлення аномалій, а також запровадження механізмів звітності, які забезпечують комунікацію щодо підозрюваних шахрайських дій. Ключові елементи комплексної системи виявлення шахрайства включатимуть повідомлення про винятки, аналіз даних, аналіз тенденцій і поточну оцінку ризиків.

Система виявлення шахрайства може вказати на поточне шахрайство, яке має місце, або правопорушення, які вже відбулися й збитки були понесені. Потенційне відшкодування збитків не є єдиною метою, але шахрайську поведінку не слід ігнорувати лише тому, що збитки можуть не відшкодовуватися. Виявлення шахрайства також дозволяє вдосконалити внутрішні системи та засоби контролю. Багато шахрайств використовують недоліки в системах контролю. Завдяки виявленню таких випадків контроль може бути посилений, що ускладнить дії потенційних зловмисників у майбутньому.

Запобігання шахрайству та виявлення шахрайства відіграють свою роль, і малоімовірно, що одне з них досягне повного успіху без іншого. Тому важливо, щоб суб'єкти господарювання враховували як запобігання шахрайству, так і його виявлення при розробці ефективної стратегії протидії цьому явищу.

Далі вважаємо за доцільне, розглянути компоненти ефективної стратегії протидії шахрайству.

Ставлення всередині організації часто закладає основу для середовища з високим або низьким ризиком шахрайства. Там, де можуть допускатися незначні неетичні практики (наприклад, дрібні крадіжки, шахрайство з витратами), більші шахрайства, вчинені вищими рівнями управління, також можуть розглядатися подібним чином. У цьому середовищі може виникнути ризик повного краху організації або через одне велике шахрайство або через сукупність багатьох дрібних.

Організації, які витратили час на те, щоб обміркувати свою позицію в етичних питаннях, усвідомили, що високі етичні стандарти приносять довгострокові переваги як клієнтам, постачальникам, співробітникам і спільнота усвідомлює, що має справу з надійною організацією. Крім того останні усвідомили, що сумнівні етичні або шахрайські дії спричиняють серйозні несприятливі наслідки для усіх груп стейкхолдерів у разі їх викриття.

Організації, які створили позитивну етичну культуру, зазвичай або керувалися відданим цій ідеї керівником, або були змушені це зробити через інциденти, які спричинили або майже спричинили значні збитки для неї.

Що стосується створення здорової етичної культури, СІМА рекомендує організаціям:

- розробити заяву про місію, яка стосується якості або етики та визначає, як організація хоче, щоб її сприймали ззовні;
- мати чіткі політичні заяви щодо ділової етики та боротьби з шахрайством із поясненнями прийнятного та неприйнятного в організації;
- формувати поведінку в умовах ризику шахрайства;
- мати чіткий алгоритм, за допомогою якого можна повідомити про підозру в шахрайстві;
- мати прописаний процес нагадування про політику етики та протидії шахрайству – наприклад, щорічний лист або декларація;
- мати й підтримувати агресивний процес аудиту, який зосереджується на ключових сферах ризику;
- мати керівництво, яке всіма своїми діями показує відданість декларованим принципам.

Однак наявності кодексу етики чи політики боротьби з шахрайством недостатньо для його запобігання. Потрібна етична поведінка має бути вбудованою в культуру організації. Ключовими є відданість цьому найвищого керівництва, яке задає тон всій організації. Співробітники з більшою ймовірністю будуть робити те, що бачать у своїх керівниках, ніж просто дотримуватися задекларованої етичної поведінки. Вкрай важливо, щоб керівництво не застосовувало в цьому подвійних стандартів.

Саме на вище керівництво слід покласти відповідальність за політику запобігання шахрайству, оскільки це надсилає повідомлення працівникам про те, що організація серйозно ставиться до шахрайства, і гарантує, що питання боротьби з шахрайством розглядатимуться на вищому рівні. Відповідні особи в організації (наприклад, керівництво та/або внутрішній аудит) мають регулярно контролювати дотримання правил і кодексів, а

Майже кожного разу, коли відбувається серйозне шахрайство, багато працівників є мимоволі дотичними до цього, якщо не шоковані, то дуже здивовані тим, що не знали про те, що відбувається. Тому важливо підвищувати обізнаність за допомогою офіційної програми навчання як частини загальної стратегії управління ризиками. Особливу увагу слід приділяти тим керівникам і персоналу, які працюють у сферах високого ризику, таких як закупівлі та оплата рахунків і для тих, хто бере участь у запобіганні та виявленні шахрайства, наприклад, кадрові служби та персонал, відповідальний за розслідування.

Шахрайство часто проявляється через певні показники, тому дуже важливо, щоб усі працівники знали про те, що є шахрайством, як визначити шахрайську поведінку та як реагувати, якщо вони підозрюють або виявляють випадки шахрайства. Іноді є побоювання, що співробітники, навчені розпізнаванню певних шахрайських поведінкових шаблонів, можуть самі спробувати обійти загороджувальні засоби протидії. Проте, досвід багатьох західних компаній свідчить про те, що подібне навчання швидше зменшить, ніж збільшить кількість шахрайських випадків.

Створення ефективних механізмів звітності є одним із ключових елементів програми запобігання шахрайству та може позитивно вплинути на виявлення шахрайства. Дослідження показують, що про багато шахрайств знають або підозрюють люди, які не причетні до них. Завдання керівництва полягає в тому, щоб заохотити цих «невинних» людей висловитися, продемонструвати, що також є зацікавленими у

висвітлення подібних подій. Дослідження Institute of Business Ethics (IBE, Велика Британія) [14] показало, що хоча кожен четвертий працівник знає про неналежну поведінку на робочому місці, більше половини цих співробітників мовчать.

Вважається, що саме у вітчизняній національній традиції інститут «інформаторів» є чимось непристойним чи неприйнятним, проте, IBE також вказує на те, що у цій сфері існує багато суперечливих емоцій, які впливають на потенційного «інформатора»: відданість робочій групі чи сім'ї; незацікавленість, а то й приховане захоплення шахраєм; страх перед наслідками для себе; підозра, а не доказ.

Культура організації по боротьбі з шахрайством і процеси звітності можуть мати великий вплив на інформатора, оскільки часто на перше місце виходить страх перед наслідками. Для інформатора наслідки висловлювання щодо потенційного шахрайства можуть бути досить суттєвими, починаючи від звільнення і до того, що його уникають інші співробітники. Якщо ж шахрайство вчиняється керівниками вищої ланки (а це може бути навіть генеральний директор), тоді скрутне становище, з яким стикається викривач, ще більше загострюється.

І саме в цьому полягає найбільший виклик для керівництва – переконати персонал, що кожен несе відповідальність за боротьбу з шахрайством і що здоров'я організації та, можливо, їхня майбутня робота можуть бути під загрозою саме через шахрайство.

Організації, які заохочують відкритість і зможуть подолати культуру мовчання, можуть отримати багато переваг, адже вони зможуть краще: стримувати протиправні дії; завчасно виявляти потенційні проблеми; забезпечити надходження важливої інформації до людей, які мають її знати та можуть вирішити проблему; продемонструвати зацікавленням сторонам, в т.ч. регуляторним органам, що вони підзвітні та добре керовані; зменшити ризик анонімних і зловмисних витоків; мінімізувати витрати та компенсації від нещасних випадків, розслідувань, судових процесів і регуляторних перевірок; підтримувати та підвищувати свою репутацію.

Зазвичай, одним із найкращих способів повідомити про шахрайство є конфіденційна цілодобова гаряча лінія. Однак відкриті канали зв'язку між співробітниками та керівництвом також є важливими для створення середовища, яке заохочує запобігання та виявленню шахрайства. Культура відкритості та чесності має підвищити моральний дух працівників і надати їм впевненості, щоб вільно висловлювати свої занепокоєння.

На підтвердження цих висновків наведемо деякі аналітичні дані [8] (рис. 2).



Рисунок 2 – Джерела надходження інформації про можливі випадки шахрайства  
Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Як видно з рис. 2, найбільшим джерелом детектування шахрайських випадків є інформування від «джерел», яке майже втричі перевищує традиційний «внутрішній аудит». Досить цікавим моментом дослідження являє факт встановлення хто саме входить до складу цих «інформаторів» (рис. 3).

Таким чином, з рис. 3, спостерігаємо, що більше половини всієї інформації про шахрайства, які стали відомі завдяки інституції «інформаторів», надходить саме від працівників компаній. А в загальному переліку всіх джерел (рис. 2), саме дані про шахрайства, отримані від працівників компанії дає більше інформації ніж внутрішній аудит. Безперечно, виключно системний підхід дозволяє вказаним компонентам доповнювати один одного та активно протидіяти шахрайствам.

ACFE вважає сильну систему внутрішнього контролю «найціннішим засобом запобігання шахрайству з великим відривом».

Загальна відповідальність за систему внутрішнього контролю організації має бути на найвищому рівні в організації. Тобто, тільки тоді, коли найвище керівництво організації формує ідеологію створення системи внутрішнього контролю та вимагає неухильного дотримання прописаних в неї процедур та механізмів, така система має шанс не тільки на ефективну роботу, а й взагалі на існування.



Рисунок 3 - Деталізація джерел надходження 42% інформації про шахрайство  
Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Система внутрішнього контролю включає в себе всі ті політики та процедури, які, разом узяті, підтримують ефективну роботу організації. Внутрішній контроль, зазвичай, стосується таких факторів, як процеси затвердження та авторизації, обмеження доступу та контроль транзакцій, звірка рахунків і безпека. Ці процедури часто включають розподіл обов'язків і систему стримувань і противаг, щоб зменшити ризик.

Скрізь, де запроваджуються нові процедури внутрішнього контролю, вони мають бути чітко та просто задокументовані, щоб можна було виявити будь-які відхилення. Внутрішній контроль слід регулярно переглядати як частину процесу управління ризиками, і слід постійно вдосконалювати контроль у світлі нових ризиків, таких як нові ринки та технології, зміни в структурі або нові інноваційні методи шахрайства. Зрештою, система внутрішнього контролю має бути вбудованою в культуру та діяльність організації.

Перевірка перед прийомом на роботу – це процес перевірки кваліфікації, придатності та досвіду потенційного кандидата на роботу. Використовувані методи

включають підтвердження освітньої та професійної кваліфікації, перевірку досвіду роботи, перевірку кримінальної історії тощо.

Перевірка кандидатів повинна зменшити ймовірність людей з проблемною історією, в т.ч. з вірогідністю вчинення в минулому шахрайських дій, і тому є важливою процедурою запобігання шахрайству. Значна частина резюме містить не тільки серйозні неточності, але й просто неправдиві відомості, а в розслідуваних випадках шахрайства часто є ознаки в минулому працівника, які були б попередженням для потенційного роботодавця, якби перевірку було проведено належним чином. Дослідження також показали, що роботодавці, які проводять перевірку перед прийомом на роботу, стикаються з меншою кількістю випадків шахрайства з боку працівників.

Організаціям слід принаймні розглянути можливість перевірки на посади, що працюють з готівкою, посади вищого керівництва та інші чутливі посади, такі як казначейство, робота з заборгованістю чи охорона. Перевірка також не повинна обмежуватися тільки новими співробітниками. Організація повинна проводити перевірки, перш ніж пропонувати просування по службі на більш високі або більш чутливі посади.

Далі, вважаємо за доцільне, більш детально зосередити увагу на методах виявлення шахрайських дій, певних індикаторах та засобах захисту.

Ретроспектива – чудова річ для аналізу випадків шахрайства та створення перешкод для подібних дій у майбутньому. Такі компанії, як PwC, Kroll, KPMG та ACFE постійно проводять дослідження для виявлення найбільш дієвих методів детектування шахрайських посягань.

На рис. 4 представлені найбільш поширені методи виявлення найбільш серйозних шахрайських дій для регіону Східна Європа та Західна/Центральна Азія (рис. 4).



Рисунок 4 – Основні методи виявлення шахрайства для регіону Східна Європа та Західна/Центральна Азія, дані у % від загального числа виявлених випадків

Джерело: сформовано авторами на основі [8-10]

Як видно з рис. 4, зовнішні аудитори, як виявляється, є суттєво менш дієвим інструментом ніж внутрішній аудит. Таким чином, якщо ресурси дозволяють це, організація повинна створити сильну структуру внутрішнього аудиту, яка контролює та проводить консультації щодо управління ризиками та активно шукає випадки шахрайства.

Проте, основним методом протидії шахрайству є метод інформування від зацікавлених співробітників. Багато випадків шахрайства виявляється саме завдяки

вірно побудованої системи повідомлення про ознаки таких дій. І саме, коли кожний співробітник буде задіяний в процесі знаходження та повідомлення про можливі випадки шахрайства, та розуміти, що це в його інтересах, подібна практика буде все більше розповсюджуватися. Задачею ж керівництва є створення всіх умов, в т.ч. відповідних «гарячих ліній», механізмів звітності тощо, для сприяння цьому.

Повністю запобігти шахрайству не вдасться ніколи. Жодна система не є повністю захищеною від цього, оскільки багато шахраїв можуть обійти системи контролю. Однак більша увага до деяких найпоширеніших індикаторів може дати «раннє попередження» про те, що щось не так, і збільшити ймовірність того, що шахрая буде виявлено. Зважаючи на це, далі наведемо деталі деяких найпоширеніших ознак шахрайства.

Індикатори шахрайства можна поділити на дві категорії: попереджувальні знаки та «дзвінки» про шахрайство.

Попереджувальні знаки не обов'язково означають наявність шахрайських дій. Це, радше, інформація, на яку слід звернути увагу у разі її появи. Їх можна описати як певні індикатори ризику шахрайства, і деякі приклади наведено нижче. Для зручності їх було розділено на бізнес-ризик, фінансові ризик та ризик для ІТ та даних.

Бізнес-ризик, в свою чергу, можна поділити на аспекти корпоративної культури, управління, аспект щодо роботи співробітників, процесійний та транзакційний аспекти.

Аспект корпоративної культури:

- відсутність політики та культури боротьби з шахрайством;
- неспроможність керівництва запровадити надійну систему внутрішнього контролю та/або продемонструвати відданість їй у будь-який час.

Аспект управління:

- відсутність досвіду управління фінансами та професіоналізму щодо ключових принципів бухгалтерського обліку;
- напружені відносини всередині організації між керівництвом і внутрішніми або зовнішніми аудитором;
- відсутність управлінського нагляду за персоналом;
- відсутність чіткого управлінського контролю відповідальності, повноважень, делегування тощо;
- бонусні схеми, пов'язані з амбітними цілями або безпосередньо з фінансовими результатами без урахування політики протидії шахрайству.

Аспект щодо роботи співробітників:

- неадекватні процеси найму та відсутність перевірки;
- незвично близькі стосунки – внутрішні та зовнішні;
- потенційне або фактичне скорочення чи звільнення робочої сили;
- незадоволені працівники, які мають доступ до бажаних активів;
- незвичайні моделі поведінки персоналу, особливо якщо вони виникли нещодавно;
- низький рівень заробітної плати ключового персоналу;
- незадовільний рівень поширення внутрішнього контролю;
- працівники, які багато працюють у додатковий час без нагляду;
- працівники, які не беруть щорічну відпустку;
- небажання розподіляти/делегувати власні обов'язки.

Процесійний аспект:

- відсутність розподілу робочих місць і незалежної перевірки ключових операцій;

- відсутність ідентифікації того чи іншого активу;
- незадовільний рівень підзвітності керівництва та системи звітності;
- незадовільний рівень фізичної безпеки активів;
- незадовільний рівень контролю доступу до фізичних активів та систем безпеки ІТ;

- відсутність та/або неадекватність внутрішнього контролю;
- незадовільний рівень документування внутрішнього контролю.

Транзакційний аспект:

- незадовільний рівень документального забезпечення для конкретних транзакцій, таких як знижки та відвантаження в кредит;

- великі обсяги операцій з готівкою;
- наявність активів, які можна легко незаконно привласнити.

Фінансовий ризик:

- компенсація керівництва сильно залежить від досягнення агресивних цільових показників;

- значний тиск на керівництво з метою отримання додаткового фінансування;
- широке використання різних, навіть законних, методів оптимізації оподаткування без чіткого бізнес-обґрунтування;

- занадто складні операції;
- невиправдане використання складних фінансових продуктів;
- складна юридична форма власності та/або організаційна структура;
- швидкі зміни прибутковості.

Ризик ІТ та даних:

- можливість несанкціонованого доступу до систем з боку співробітників або зовнішніх контрагентів;

- велика кількість незвичайного програмного забезпечення та інструментів;
- швидкі зміни в застосуванні тих чи інших інформаційних технологій;
- користувачі, які не застосовують належні методи безпеки комп'ютера, наприклад, не застосовують паролі, не оновлюють їх та/або обмінюються ними;

- можливість несанкціонованої та довільної зміни даних в облікових системах;
- порушення безпеки та конфіденційності даних з загрозою їх викрадення, втрати або витоку.

«Дзвінок» про шахрайство можна описати як конкретні події або «червоні прапорці» («red flags»), які можуть свідчити про шахрайство. Як і індикатори, наведені вище, вони не свідчать про те, що відбуваються саме шахрайські дії, проте, рівень тривоги значно підвищується. А якщо такі «червоні прапорці» накладаються на індикатори, то вірогідність вчинення шахрайських дій суттєво підвищується.

Перелік можливих «дзвінків» про шахрайство виглядає наступним чином:

- невідповідність заробітку й способу життя;
- незвично близькі відносини з постачальником або клієнтом;
- більш часті випадки усамітнення для ведення телефонних розмов;
- електронні листи, надіслані в незвичайний час, із непотрібними вкладеннями або незвичним адресатам;

- наявність проблем в сім'ї (фінансові труднощі, розлучення тощо);
- скарги на неадекватну оплату праці;
- незвичайна, ірраціональна або непослідовна поведінка, особливо якщо вона змінилася нещодавно, дратівливість, підозрілість та часта активація захисної поведінки;
- часта заміна документів або зміна записів в обліковій системі;
- наявність тільки копій документів замість оригіналів;

- широке використання факсиміле замість оригінального підпису;
- розбіжності в підписах та/або почерку;
- дії, які потребують авторизації або схвалення, виконуються без них;
- операції, ініційовані без відповідних повноважень;
- незрозумілі коригування запасів;
- широке використання тимчасових, «підвішених», документів замість остаточних;
- купівля матеріальних цінностей понад потребу;
- збільшення більше середньої кількості невдалих спроб авторизації у обліковій чи платіжній системах;
- доступ до систем у неробочий час або за межами звичайної робочої зони;
- елементи логування доступні для змінення або вимкнення.

Даний список не слід вважати вичерпним, оскільки такі «дзвінки» можуть існувати у багатьох різних формах залежно від сфери діяльності, практики ведення бізнесу та інших обставин. Також, як було вказано вище, для певних бізнес-процесів або напрямків діяльності вказані «дзвінки» можуть бути іншими або видозмінюватися.

Тренінги, які проходять співробітники, є гарною основою для впровадження програми боротьби з шахрайством. Широке розуміння бізнес-процесів, яке очікується від того ж бухгалтера з управлінського обліку, є важливою перевагою, як і його знання систем та процедур, які мають існувати в організації, щоб дозволити їй працювати ефективно та результативно. Ще одним активом є здатність мислити та діяти логічно, яка розвивається з досвідом. Тому першим важливим доступним інструментом є навчання та досвід.

Другим інструментом є необхідність прийняття того факту, що шахрайство завжди можливе. Під час розгляду ситуацій слід зберігати здорову частку професійного скептицизму щодо можливості шахрайства. Це не означає, що кожного разу, коли хтось працює понаднормово, не беручи відпустки, він перебуває в процесі вчинення шахрайства, або що неточності в облікових записах існують, щоб приховати шахрайство. Тим не менш, вони все ж таки можуть про це свідчити. Розглянувши можливість шахрайства, наступним кроком може бути проведення додаткових досліджень або інформування безпосереднього керівника про можливе джерело небезпеки.

Крім того, існують повсякденні методи, які допомагають ідентифікувати порушення, які, теоретично, можуть вказувати на шахрайство, і дослідити аномалію, щоб вирішити, чи потрібно вживати подальших заходів. Організації повинні забезпечити виділення ресурсів для виявлення таких аномалій і випадків шахрайства шляхом наступних заходів:

1. Постійна інформованість. Важливо бути в курсі тенденцій і проблем шахрайства. Серед джерел інформації можуть бути як звичайна преса, так і спеціальні видання, які часто публікують матеріали про випадки шахрайства. Також корисною є участь у тематичних заходах: вебінарах, конференціях, сесіях тощо.

2. Оцінка ризику. Необхідно провести оцінку ризику шахрайства та розробити спеціальні перевірки для виявлення значних потенційних видів шахрайства, які були виявлені (навіть потенційно) під час оцінки ризику. Необхідно добитися реакції керівництва на потенційні порушення, які викликають занепокоєння.

3. Компаративний аналіз. Порівняння одного фінансового періоду з іншим, або продуктивності одного центру витрат або бізнес-одиниці з іншим, або загальної ефективності бізнесу з галузевими стандартами. Все це може виявити аномалії, які заслуговують на подальше дослідження.



4. Аналіз систем. Важливо вивчити наявні системи (облікові, бізнесові, процедурні) та виявити будь-які слабкі місця, які можуть стати можливостями для шахраїв.

5. Аналіз співвідношення. Може використовуватися для виявлення будь-яких ненормальних чи незвичних тенденцій або моделей.

6. Математичні методи. Використання методів математичної статистики може допомогти визначити закономірності в облікових даних чи у певних подіях. Існують також спеціальні математичні моделі, такі як закон Бенфорда, який може допомогти виявити порушення в фінансових документах.

7. Спеціалізоване програмне забезпечення. Дозволяє проводити аналіз, наприклад оцінку транзакцій у режимі реального часу, цільовий аналіз після транзакцій або аналіз облікових записів.

8. Звітування про виняткові ситуації. Багато систем можуть створювати автоматичні звіти для результатів, які виходять за межі заздалегідь визначених порогових значень (винятки), що дозволяє негайно ідентифікувати результати, що відхиляються від норми. Завдяки сучасним технологіям можна відразу надіслати сповіщення електронною поштою або у месенджер безпосередньо відповідальній особі чи групі осіб. Також можна автоматично вести блог таких повідомлень, який сам по собі також може стати джерелом інформації для оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю.

Багато з вказаних методів можна автоматизувати аби зробити процес більш ефективним. Системи виявлення шахрайства слід регулярно контролювати та оновлювати в контексті сучасних технологічних змін та нових методів маніпулювання.

Усі інструменти, розглянуті до цього моменту, застосовуються для виявлення невідповідності, але щоб бути ефективними, вони повинні поєднуватися з методичним підходом до аналізу виявленої проблеми. На цьому етапі це ще не розслідування шахрайства чи внутрішня перевірка, а аналіз проблеми, щоб вирішити, чи слід проводити таку перевірку. Далі, вважаємо за доцільне, навести один із підходів, який слід розглянути більш детально:

1. Необхідно встановити мету. Мета дослідження має бути чіткою, оскільки це дозволить прийняти рішення щодо найкращого шляху.

2. Необхідно визначити системи та процедури: проведення системного аналізу та аналізу ризиків, а також порівняння встановлених систем і процедур, які мали бути на місці, з тими, що фактично використовуються, може допомогти виявити системні або процедурні збої.

3. Необхідно встановити можливий масштаб ризику, що передбачає визначення потенційних втрат і оцінку їх суттєвості. По можливості слід визначити фактичні втрати, які вже є чи можуть бути на поточний момент.

4. Аналіз ситуації, що передбачає попередні дослідження, наприклад, пошуки кола причетних осіб та/або компаній.

5. Повний аналіз всіх доступних даних, що дасть розуміння того, коли, що і яким саме чином це сталося.

6. Розробити графічну форму представлення інформації: необхідно підготувати графічні представлення ситуації (графіки та/або таблиці за необхідністю), щоб ті, хто приймає рішення, проте не має специфічних фінансових або галузевих знань, було якомога легше зрозуміти, що відбулося та які наслідки.

7. Необхідно підготувати звіт, який має містити всі дані, які були отримані на попередніх етапах та, за потреби, графічну інформацію. Також слід дотримуватися того, щоб звіт містив встановлені факти і, якщо висловлюється думка, вона має бути

чітко визначена професійна та бути відокремлена від фактів, незважаючи на можливість того, що факти є її базисом.

Отже, наведені приклади конкретних сповіщень про шахрайство, пов'язаних із діяльністю, є характерними для більшості типів організацій. Однак жоден з них не принесе користі, якщо не буде прийнято, що шахрайство принципово можливе. Саме таке мислення, така обізнаність дозволить організації зупинити випадки шахрайства, перш ніж вони стануть катастрофічними. Всі попереджувальні сигнали та «дзвінки» не будуть ефективними, якщо після них не відбувається реагування. Механізми реагування на «red flags» заслуговують увагу в межах подальшої наукової розвідки, тож, можна лише зауважити, що вкрай важливо аби організації мали задокументований план реагування на підозрювані або виявлені випадки шахрайства. План протидії шахрайству повинен включати: чітке положення про корпоративну політику щодо боротьби з шахрайством; визначення ролей і обов'язків тих, хто бере участь у реагуванні на підозри; має бути описано, як слід проводити розслідування, забезпечуючи дотримання належної процесуальної процедури та збереження цілісності доказів; мають бути детально описані подальші дії, які буде вжито організацією у світлі встановлених випадків шахрайства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у підсумку можна виділити ключові аспекти внутрішнього шахрайства у бізнесі, які визначають його складність та актуальність боротьби з цією проблемою. Виникнення шахрайства пов'язане з рядом соціально-економічних чинників, що ускладнює виявлення та протидію; шахрайство, було, є і буде у бізнес-середовищі. Як наслідок, шахрайство призводить до серйозних фінансових втрат, погіршення репутації та втрати довіри співробітників та партнерів. Шахрайство може приймати різні форми, включаючи фінансове, корпоративне та кіберзлочини, що потребує різноманітних стратегій протидії. Поряд із тим, обманливий характер шахрайства та його часто непомітність роблять складним процес виявлення та усунення цього явища. Відсутність точних даних та неповна статистика ускладнюють оцінку розмірів проблеми та розробку ефективних стратегій протидії. З урахуванням цих аспектів стає очевидною необхідність системного підходу до протидії внутрішньому шахрайству в бізнесі, що включає в себе вдосконалення систем контролю, збільшення свідомості та етичної складової корпоративної політики. Також варто відмітити, що навіть у відомій моделі «Трикутник шахрайства», безпосередній адміністративний вплив можливий лише на один чинник – «можливість». Проте інші чинники («Мотивація» та «Раціоналізація») лежать за межами суто адміністративних дій. Їх природа криється радше у психології, тож питання протидії шахрайству більш ефективно, на нашу думку, буде вирішуватися на стику дисциплін: менеджменту та психології, що дає передумови до висунення гіпотез як до психологічного портрету потенціального корпоративного шахрая, так і до засобів його виявлення ще до того моменту, коли він може здійснити свої наміри. Перспективним напрямком подальших досліджень є адаптація зарубіжних практик протидії корпоративному шахрайству в сучасному бізнес-середовищі та розробка засобів зниження рівня опору змінам інституційного середовища.

## Список літератури

1. Борис С. А. Шахрайство на підприємстві: причини та наслідки, виявлення та протидія. *Юрист Закон*. 2019. № 9. URL: <http://surl.li/gnlbe> (Дата звернення: 04.04.2024).
2. Климко Т. Ю., Мельник О. О. Корпоративне шахрайство: реалії сучасності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2. С. 185-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2015\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_2_33) (Дата звернення: 22.04.2024).
3. Кримінальний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (Дата

- звернення: 30.04.2024)
4. Нежива М. О., Мисюк В. О. Протидія шахрайству в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 160 – 166. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-160-166> (Дата звернення: 22.04.2024).
  5. Хамига Ю. Я. Фінансове шахрайство: критерії ідентифікації та напрями мінімізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 2020. 308 с.
  6. ACFE. Data on fraud, fraudsters and anti-fraud programs. URL: <https://www.acfe.com/fraud-resources/reports-and-statistics> (Дата звернення: 10.05.2024)
  7. IMF. World Economic Outlook. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO> (Дата звернення: 15.04.2024)
  8. KPMG. Global profiles of the fraudster. URL: <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2016/05/global-profiles-of-the-fraudster.html> (Дата звернення: 12.05.2024)
  9. Kroll. Fraud and Financial Crime Report 2023. URL: <https://www.kroll.com/en/insights/publications/fraud-and-financial-crime-report> (Дата звернення: 10.04.2024)
  10. Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. URL: [https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/?\\_ga=2.81367959.1833531643.1704446443-705041068.1704446063](https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/?_ga=2.81367959.1833531643.1704446443-705041068.1704446063) (Дата звернення: 10.04.2024)
  11. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html> (Дата звернення: 14.04.2024)
  12. Research: Why Corporate Fraud Reports are Down. URL: <https://hbr.org/2020/07/research-why-corporate-fraud-reports-are-down> (Дата звернення: 12.04.2024)
  13. The Chartered Institute of Management Accounts. URL: <https://www.aicpa-cima.com/home> (Дата звернення: 17.04.2024)
  14. The Fraud Triangle. A model for identifying high risks of fraud highlights three factors that lead to fraud: motivation, opportunity, and rationalization. URL: <https://www.whistleblowers.org/> (Дата звернення: 10.04.2024)
  15. What is the ethical issue? URL: <https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/speak-up.html> (Дата звернення: 17.04.2024)

## References

1. Borys S. A. (2019) Shakhraistvo na pidpriemstvi: prychyny ta naslidky, vyavlennia ta protyidiia [Fraud in the enterprise: causes and consequences, detection and counteraction]. *Yuryst Zakon – Lawyer Law*. <http://surl.li/gnlbe> [In Ukrainian]
2. Klymko T. Yu., Melnyk O. O. (2015). Korporatyvne shakhraistvo: realii suchasnosti [Corporate fraud: modern realities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University Seriya: Ekonomika*. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec> [in Ukrainian].
3. Kryminalnyi Kodeks Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].
4. Nezhyva, M. O. & Mysiuk, V. O (2023). Protydiia shakhraistvu v umovakh viiny [Anti-Fraud During the War]. *Biznes Inform – Business Inform*. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-160-166> [in Ukrainian].
5. Khamyha Yu. Ya. (2020). *Financial fraud: identification criteria and directions for minimization*. Candidate's thesis, 308.
6. ACFE. Data on fraud, fraudsters and anti-fraud programs. <https://www.acfe.com/fraud-resources/reports-and-statistics> [in English].
7. IMF. World Economic Outlook. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO> [in English].
8. KPMG. Global profiles of the fraudster. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2016/05/global-profiles-of-the-fraudster.html> [in English].
9. Kroll. Fraud and Financial Crime Report 2023. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/fraud-and-financial-crime-report> [in English].
10. Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. [https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/?\\_ga=2.81367959.1833531643.1704446443-705041068.1704446063](https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/?_ga=2.81367959.1833531643.1704446443-705041068.1704446063) [in English].
11. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html> [in English].
12. Research: Why Corporate Fraud Reports are Down. <https://hbr.org/2020/07/research-why-corporate-fraud-reports-are-down> [in English].
13. The Chartered Institute of Management Accounts. <https://www.aicpa-cima.com/home> [in English].
14. The Fraud Triangle. A model for identifying high risks of fraud highlights three factors that lead to fraud: motivation, opportunity, and rationalization. <https://www.whistleblowers.org/> [in English].
15. What is the ethical issue? <https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/speak-up.html> [in English].

**Ihor Haidukov**, Director LLC "ILVIS"

**Ihona Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economy

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Peculiarities of Corporate Fraud in Business: Essence, Consequences and Countermeasures in the Context of Resistance to Change**

The paper is devoted to the peculiarities of corporate fraud in business: essence, consequences and countermeasures in the context of resistance to change. The purpose of the study is to analyze corporate fraud, regardless of the places of occurrence, its signs and means of countermeasures, precisely as a system that combines both preventive and control measures. The analysis of approaches to the classification of fraud was carried out. The most common types of fraud were thoroughly examined. The amount of financial losses from fraud was determined. The investigation of the factors that encourage employees to commit fraud was conducted. The structure of the fraud triangle was analyzed: motivation, opportunity and rationalization. The "typical look" of the fraudster has been formed. The traits that are characteristic of fraudsters have been established. The peculiarities of the structural divisions of enterprises from the point of view of the level of fraud risk were defined. The components of the effective anti-fraud strategy has been considered, namely: creating a decent ethical culture, training and raising awareness of fraud risks, mechanisms for reporting and reporting corruption, building an internal control system, and pre-employment screening. The analysis of the sources of information on possible cases of fraud was carried out. The methods of detecting fraudulent actions were studied. The key indicators of fraud have been identified as follows: warning signs and "calls" about fraud. A list of "calls" that serve as a signal to commit fraudulent actions has been proposed. The key aspects of internal fraud in business, which determine its complexity and the importance of fighting this problem, have been formulated, in particular: social and economic reasons, unforeseen consequences, various types of fraud, difficulty of detection, practical difficulties in collecting statistics.

**corporate fraud, business, resistance to change, senior management, fraud triangle**

*Одержано (Received) 10.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 339.1**

**JEL Classification: M31**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).84-93](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).84-93)

**В.В. Голуб**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

### **Соцмедіа як інструмент для політики просування та комунікації з споживачами**

У статті розглядається використання соціальних медіа вітчизняними компаніями для спілкування зі споживачами та потенційними клієнтами. Виокремлено переваги їх використання, такі як низька вартість, простота та швидкість аналізу аудиторії, а також адаптація продуктів і послуг до потреб споживання людей. В умовах соціальної інформатизації мережа Інтернет відкриває безліч можливостей використання різних маркетингових інструментів для впливу на споживачів і просування продукції. Останніми роками соціальні медіа відіграли важливу роль у встановленні ефективних взаємовідносин між користувачами мережі Інтернет, у передаванні та обміні даними. Проте, не вся інформація в Інтернеті використовується повною мірою. Соціальні медіа допомагають змінити суспільний дискурс та надають платформу для формування маркетингової політики на найрізноманітніших ринках ведення підприємницької діяльності. У зв'язку з цим компаніям слід звернути на них особливу увагу.

Підприємства, новинні журнали та медіа-компанії дедалі частіше прагнуть використовувати соціальні медіа у своїх маркетингових комунікаціях для аналізу тенденцій й прогнозування майбутніх подій. Адже це ефективний маркетинговий інструмент, що дає змогу охопити широку аудиторію. Крім того, вони можуть істотно вплинути на формування думки користувачів про компанію, продукт або бренд. Сьогодні більшість підприємств створюють власні сайти і спільноти в багатьох популярних соціальних медіа, за допомогою яких взаємодіють зі своєю цільовою аудиторією. Водночас, хоча Інтернет є невід'ємною частиною економічної діяльності, не всі підприємства ефективно використовують інструменти соціальних медіа.

© В.В. Голуб, 2024

У статті розкривається поняття «соціальні медіа», систематизується та демонструється їхні можливості. Розкрито проблеми, що вирішуються за допомогою маркетингу в соціальних медіа. У статті також представлено список найпопулярніших серед українців соціальних медіа, які бізнес може використовувати для спілкування зі споживачами, та наведені дослідження, які підкреслюють популярність кожного представленого майданчика.

**соціальні медіа, маркетинг, просування, комунікація, маркетингова політика, підприємницька діяльність**

**Постановка проблеми.** З моменту появи реклами маркетингові комунікації продовжують розвиватися відповідно до технологічного прогресу і запитів споживачів, що змінюються. Проте останніми роками темпи змін прискорилися як ніколи. Маркетингові комунікації сьогодні набирають безліч форм - від традиційної телевізійної та друкованої реклами до контекстної реклами в Інтернеті та маркетингових кампаній впливу в соціальних медіа. Зараз ми знаходимося в третій епісоді маркетингових комунікацій, що визначається поширенням мобільних пристроїв та соціальних медіа. Ці технології дозволяють маркетологам взаємодіяти зі своєю аудиторією на більш персоналізованому рівні та створювати найбільш релевантний контент. У цей час маркетингових комунікацій також розширюється використання маркетингу впливу. Маючи велику аудиторію в соціальних медіа, впливові люди можуть допомогти компаніям максимально розширити охоплення цільової аудиторії. Підприємства також починають використовувати машинне навчання та штучний інтелект для створення більш ефективних рекламних кампаній та персоналізації контенту. Сучасна маркетингова комунікація характеризується тим, що споживачі стають більш поінформованими та критичними до реклами. Тому компанії повинні створювати контент, який не лише привертає увагу аудиторії, а й приносить користь споживачам. Цього можна досягти, створюючи цікавий та інформативний контент, що відповідає інтересам та потребам аудиторії. Вплив соціальних медіа на політику маркетингового просування досить сильний на всіх ринках й залишається актуальною галуззю наукових досліджень завдяки своїм можливостям для аналізу та оптимізації програм, орієнтації на нову аудиторію, забезпечення конкурентних переваг, зміни поведінки споживачів і цілей, здатність аудиторії до взаємодії стабілізує зростаючу популярність соціальних медіа. Вони продовжують залучати дедалі більше користувачів по всьому світу, зокрема потенційних бізнес-споживачів, що робить ці платформи потужними інструментами для охоплення цільової аудиторії. Українському бізнесу важливо мати можливість ефективно використовувати соціальні медіа для залучення нової аудиторії та утримання старої. Наразі на різних ринках існує безліч компаній, що пропонують товари та послуги через соцмедіа, що робить конкуренцію дуже жорсткою, враховуючи, що цей інструмент безкоштовний. Їх використання, як інструменту маркетингу та просування може допомогти менеджерам виділити свій бізнес серед конкурентів і залучити більше клієнтів. Вони все частіше шукають інформацію про товари та послуги в Інтернеті. Споживачів цікавлять не тільки формальні інформаційні сайти, а й контент, створюваний самими компаніями на їхніх сторінках. Вони надають маркетологам можливість спілкуватися з потенційними та поточними клієнтами в режимі реального часу. Платформи соціальних медіа надають докладні метричні дані, що дають змогу компаніям відстежувати результати своїх маркетингових зусиль і вносити корективи для досягнення найкращих результатів. З огляду на ці фактори, компанії повинні активно використовувати соціальні медіа у своїх маркетингових стратегіях для залучення, залучення та утримання споживачів і зміцнення своїх позицій на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впливу соціальних медіа на просування та комунікацію в Україні вивчало достатньо велике коло українських

вчених. Наприклад, Петришина Т.О., Немировська О.В. та Лошенко О.В. [4] розглядали цифровізацію маркетингу, яка є актуальним явищем, що впливає на сучасні підприємства та їхні стратегії взаємодії зі споживачами. В результаті роботи було доведено, що основними аспектами цифровізації є використання соціальних мереж як інструментів для комунікації з аудиторією та збільшення їхньої залученості. Також підкреслено, що соціальні мережі стали необхідним елементом маркетингових стратегій. Вони дозволяють підприємствам взаємодіяти зі споживачами, отримувати відгуки та впливати на їхні відносини з брендом.

В статті під авторством Польова Л., Гуменюк Г., Ткачівська І., Гуменюк А. [6] було акцентовано увагу на специфіці та перевагах використання мережі Інтернет для просування послуг, зокрема через соціальні мережі. Також було детально описано, як платформи, які входять в число соціальних медіа Instagram (соціальна мережа) та YouTube (відеохостинг), можуть бути використані для ефективного просування. Свою увагу в дослідженнях на соціальних мережах також зосередили Бойко В. О., Осадчий А. А., Бойко Л. О. [2], Мостова А. [8] та Чернявська О. [10]. У їх дослідженнях описано важливість соціальних мереж в просуванні товарів та послуг, а також формуванні маркетингової політики та стратегії в підприємницькій діяльності. Не менш важливу та актуальну тему дослідили науковці Тертична Ю., Любка М., Леонова С. [7], вони розглянули соціальну мережу TikTok, що стрімко набирає популярності серед українців всіх вікових категорій, особливо молоді. В статті представлено ефективність даного майданчика для просування бізнесу.

Досить ґрунтовним є дослідження науковців Альошина Т., Козенков Д. та Сало М. [1]. Вони розглянули контент-маркетинг, в ролі сучасного інструменту для маркетингової стратегії підприємства. Сам по собі контент-маркетинг є важливим елементом в соціальних медіа, так як є повноправним інструментом впливу на споживачів.

На мою думку, питання точного вибору правильного соціального медіа для просування та комунікації зі споживачами досі не вирішено, незважаючи на велику кількість досліджень, проведених на цю тему вітчизняними вченими. Різноманітність платформ ускладнює вибір, оскільки не всі платформи підходять для всіх підприємств та продуктів, так як існує безліч соціальних медіа, кожна з яких має свої особливості, характер поведінки користувачів й свою вікову категорію.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження підходів до визначення соціальних медіа та аналіз їх впливу на маркетингову політику комунікації з споживачами в підприємницькій діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємства використовують велике розмаїття різних соціальних медіа для комунікації зі своїми споживачами та потенційними клієнтами. Поява таких інструментів дає компаніям дешевше, простіше та швидше аналізувати аудиторію та адаптувати свої товари та послуги під запит споживачів. Перед розкриттям теми важливо дати визначення соціальних медіа. Соціальні медіа — це інтернет-ресурси, які дозволяють користувачам створювати, переглядати та обмінюватися різними видами інформації (текстовою, голосовою, ілюстративною тощо) в режимі реального часу та здебільшого на безкоштовній основі. Тобто під це визначення підпадають: соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо), месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp і т.д.) та відеохостинги (YouTube, Wave.video тощо). Вибір підприємством соціального медіа для комунікації з споживачами відбувається в залежності від аудиторії компанії. Все більше сучасних, прогресивних брендів співпрацюють із лідерами думок різних соціальних мереж, а також створюють власні сторінки для реклами і просування товарів та послуг. Причинами докорінної зміни

ставлення бізнесу до медіа є необмежені можливості, зокрема у контексті створення лаконічного, цікавого, інформативного та одночасно якісного контенту, а також використання точкового впливу [4].

Кількість соціальних медіа для контакту з споживачами досить велика, тому важливо відповідально підходити до вибору медіа платформи. Проаналізуємо соціальні медіа, які можна використовувати в контексті комунікації підприємства з споживачами.

На рисунку 1 представлено соціальні медіа, які мають найбільшу популярність серед українців і можуть бути використані підприємствами для комунікації зі споживачами. Для аналізу було обрано результати опитування українців стосовно їх джерела отримання новин. Інтерес до новин значно зростає під час воєнних конфліктів. Люди, як правило, хочуть отримувати актуальну та достовірну інформацію про події, що призводить до збільшення активності у соціальних медіа, так як за швидкістю реагування вони перемагають у традиційних ЗМІ. Це впливає і на стандарти популярності соціальних медіа, оскільки платформи, що надають оперативні та перевірені дані, залучатимуть більше користувачів та учасників.

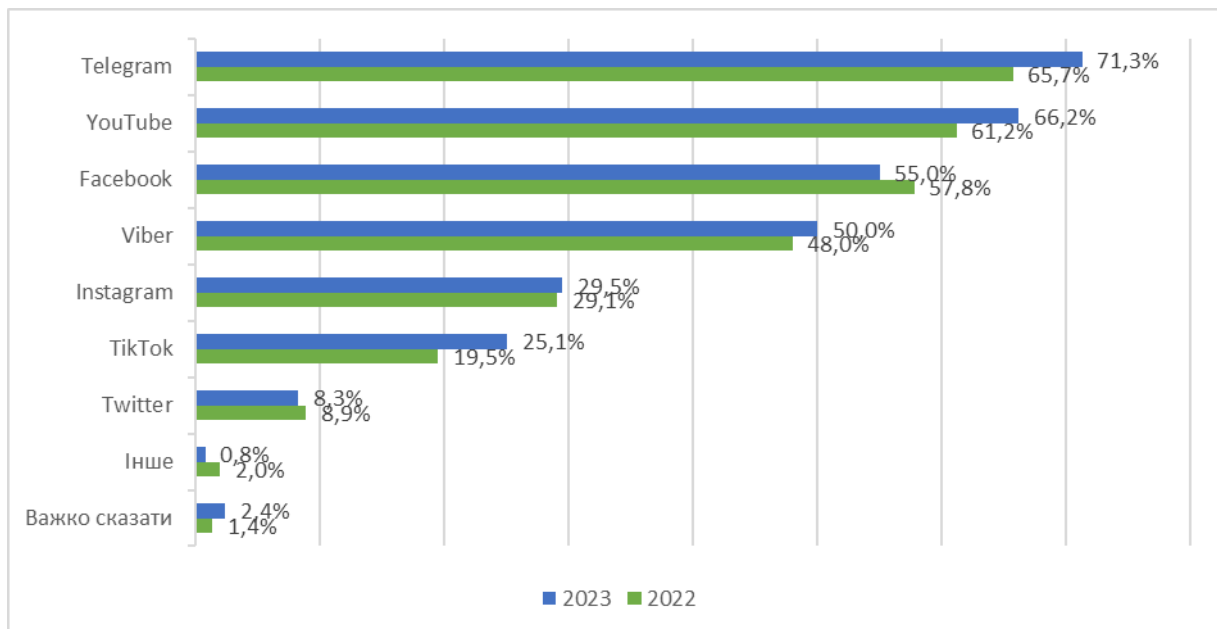


Рисунок 1 — Соціальні медіа, які використовували українці для отримання новин за травень-червень 2022 та 2023 р.

Джерело: побудовано на підставі [5]

Згідно рис. 1 Telegram показує збільшення використання з 65.7% у 2022 році до 71.3% у 2023 році. Також збільшив свої показники YouTube з 61.2% до 66.2%, а от Facebook показав невелике зниження з 57.8% до 55.0%. Viber залишився стабільним з 48.0% до 50.0%, тоді як Instagram показав незначне зростання з 29.1% до 29.5%. TikTok значно збільшив свою аудиторію в Україні з 19.5% до 25.1%, тоді як Twitter зменшив її з 8.9% до 8.3%. Ці дані можуть бути інтерпретовані як відображення переваг населення, що змінюються, щодо платформ для отримання новин, що може бути пов'язано зі змінами їх популярності серед користувачів.

Від брендів і стартапів до блогерів і спільнот - дедалі більше і більше людей використовують Telegram для зв'язку зі своєю аудиторією, розширення охоплення та збільшення продажів. Просування та поширення Telegram має свої особливості та три основні інструменти, на які слід зважати. Перш за все, канали - це один із ключових

інструментів комунікації Telegram. Вони дають вам змогу створювати загальнодоступні сторінки, на яких ви можете публікувати контент, обговорювати продукти або послуги, а також ділитися новинами та рекламними акціями. Канали залучають підписників, які цікавляться певною темою або брендом. Канали можуть стати інструментом для залучення нових клієнтів і утримання наявних. Другий інструмент - чат-боти - це автоматизовані помічники, які можуть відповідати на запитання користувачів, надавати інформацію про товари чи послуги, а також допомагати із замовленням. Їх можна інтегрувати в окремі канали або операції. Чат-боти дають змогу персоналізувати спілкування з клієнтами, забезпечувати швидкі відповіді та вирішувати питання без залучення живого оператора. І останній це інфлюенс-маркетинг, телеграмом користується досить велика кількість людей, і відповідно є канали блогерів, які для своєї аудиторії більшою мірою є авторитетним джерелом, а також канали з великою кількістю підписників, які можуть охопити кілька десятків, а то й сотень тисяч людей. Але є і мінуси просування в Telegram - складність персоналізувати рекламне повідомлення.

YouTube – це сервіс хостингу відеофайлів. YouTube, як платформа відеохостингу, відіграє важливу роль у сучасному спілкуванні зі споживачами. Це дає унікальну можливість брендам, компаніям та окремим творцям безпосередньо взаємодіяти зі своєю аудиторією у режимі реального часу. YouTube доступний для користувачів по всьому світу та підтримує безліч мов, тому ви можете охопити аудиторію по всьому світу. Платформа дозволяє користувачам залишати коментарі та обмінюватися відео, полегшуючи двосторонній зв'язок та зворотний зв'язок. Є кілька способів використання цієї платформи. По-перше, це розробка відео, яке відображає цінності та індивідуальність бренду, допомагаючи встановити емоційний зв'язок із аудиторією. Другий спосіб – працювати з популярними блогерами та лідерами громадської думки. Це може зміцнити авторитет бренду та розширити його асортимент. По-третє, вирішення проблем споживачів за допомогою навчальних відеороликів для надання корисної інформації та зміцнення лояльності до бренду. По-четверте, організація прямих трансляцій презентації новинок, відповіді на запитання та залучення глядачів у режимі реального часу. YouTube - це платформа, яка дозволяє брендам та компаніям не лише інформувати та розважати споживачів, але й вступати у діалог, будувати довгострокові відносини та зміцнювати свої позиції на ринку.

Найпопулярнішою соціальною мережею є Facebook. Ця мережа є найбільшою в світі і налічує більше 500 млн. зареєстрованих користувачів. Основна кількість користувачів це – люди середнього віку [6]. Facebook - потужна маркетингова та комунікаційна платформа. За допомогою таргетованої реклами бренди можуть використовувати демографічні, географічні та психографічні дані для ефективного охоплення своєї цільової аудиторії. Це дає змогу підвищити впізнаваність бренду і продажі. Facebook також є чудовим інструментом для взаємодії з клієнтами. Бренди можуть використовувати цю платформу для отримання зворотного зв'язку, поліпшення якості обслуговування клієнтів і створення спільноти навколо свого бренду. Це допомагає зміцнити відносини з клієнтами і підвищити їхню лояльність. Instagram пропонує унікальні інструменти для брендингу та взаємодії з вашою аудиторією. Спонсоровані пости та історії в Instagram дають змогу брендам охопити широку аудиторію, залучити нових клієнтів і підвищити впізнаваність бренду. Кнопка «Просувати» в Instagram дозволяє користувачам створювати прості рекламні кампанії без необхідності використання окремих інструментів реклами [3]. Це не тільки зручно для користувачів, а й допомагає збільшити продажі завдяки спрощенню процесу покупки. Щоб ефективно використовувати Instagram, важливо стратегічно



підходити до створення контенту, взаємодії з аудиторією і використання рекламних інструментів. Платформи Facebook та Instagram мають високу популярність в Україні та можуть використовуватися як основні ресурси для комунікації бізнесу з споживачами. Коли потенційний клієнт бачить живий профіль фірми в Facebook або Instagram, то розуміє, що фірма працює не перший день і дорожить своєю репутацією. Підвищення рівня довіри до бренду підвищує рівень продаж [2].

ТікТок - унікальна платформа, яка швидко полюбилася молоді. Це робить його ідеальним для маркетингових кампаній, орієнтованих на молоду аудиторію. Завдяки своїй унікальній структурі та алгоритму він дає змогу брендам охопити велику аудиторію з мінімальними витратами. Одним із ключових елементів маркетингу в TikTok є створення вірусного контенту. Крім того, TikTok також надає безліч різних рекламних інструментів, як-от рекламні кампанії, виклики хештегів і ефекти брендингу. Унікальність TikTok полягає у тому, що тривалість відео може бути до однієї хвилини, спонукаючи середнього користувача переглядати близько 52 відео щоденно. Це відкриває широкі можливості для творців контенту бути поміченими та залучати аудиторію [7]. Ці інструменти дають змогу брендам взаємодіяти зі своєю аудиторією і підвищують їхню впізнаваність на платформі.

Twitter дає змогу підприємствам безпосередньо спілкуватися зі споживачами, отримувати відгуки та поширювати інформацію про свої продукти і послуги Twitter - це чудовий спосіб напряду спілкуватися зі споживачами, отримувати відгуки та поширювати інформацію про продукти і послуги. Завдяки коротким і лаконічним повідомленням Twitter забезпечує швидку та ефективну комунікацію з цільовою аудиторією. Він користується найменшим попитом серед представлених вище соціальних медіа. Крім того, Twitter відіграє важливу роль в управлінні репутацією бренду. Оскільки користувачі часто шукають інформацію про товари та послуги в соціальних медіа, коментарі та відгуки в Twitter можуть мати значний вплив на сприйняття бренду. Практично кожен платоспроможний мешканець країни має акаунт у соціальній мережі, і не в одній. Тут можна виділити будь-яку цільову аудиторію. Жоден інший маркетинговий канал не дозволяє одночасно охопити таку кількість потенційних клієнтів [8].

У разі визначення, як використовувати соціальні медіа, необхідно враховувати особливості цільової аудиторії, потреби та інтереси споживачів, а також формати контенту, що будуть найпривабливішими для окремо взятого підприємства. Важливо також підтримувати активну присутність на обраних платформах, взаємодіяти з аудиторією та регулярно оновлювати контент, щоб утримувати інтерес клієнтів. Сьогодні важливо для бізнесу бути присутнім у соціальних мережах: знайти нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих, стати експертом в галузі, до думки якого прислухаються і довіряють. Тому особливу увагу слід приділити виробу найпопулярніших соціальних платформ, для успішного просування SMM-проекту [10]. Соціальні медіа мають значний вплив на маркетингову політику просування (рис. 2).

В основі контент-маркетингової стратегії лежить створення та застосування ціннісного контенту, який забезпечує довгострокову комунікацію бренду із цільовою аудиторією в онлайн-просторі, спрямовану на вивчення ринку та досягнення цілей компанії [1].

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Широке охоплення аудиторії     | Соціальні медіа дають змогу охопити широке коло споживачів. Оскільки більшість людей активні на платформах соціальних мереж, ці канали можуть стати чудовим інструментом для привернення уваги.                                                           |
| Таргетована реклама            | У більшості соціальних медіа існує можливість створення таргетованої реклами, яка дає змогу визначати цільових користувачів і подавати їм релевантні оголошення з урахуванням їхніх інтересів, поведінки та демографічних характеристик.                  |
| Залучення аудиторії            | Соціальні медіа надають платформу для взаємодії з аудиторією в режимі реального часу.                                                                                                                                                                     |
| Брендування та репутація       | Активна присутність у соціальні медіа дає змогу підприємствам будувати та підтримувати свій бренд, встановлювати контакт зі споживачами та керувати своєю репутацією. Відгуки, коментарі та обговорення можуть мати значний вплив на сприйняття компанії. |
| Мережева взаємодія             | Соціальні медіа створюють можливості для мережевої взаємодії між споживачем і підприємством. Це сприяє створенню спільноти та обміну досвідом, що може посилити привабливість бренду.                                                                     |
| Дослідження ринку та аналітика | Соціальні медіа надають безліч інструментів для аналізу даних і моніторингу активності цільової аудиторії. Це дає змогу компаніям аналізувати ефективність маркетингових кампаній, виявляти тенденції та адаптуватися до споживчого попиту.               |
| Актуальність інформації        | Соціальні медіа дають змогу підприємствам швидко поширювати інформацію про нові події, акції та багато іншого. Це допомагає аудиторії залишатися в курсі подій і цікавитися брендом.                                                                      |

Рисунок 2 – Перевага соціальних медіа для використання їх у просуванні для підприємства  
Джерело: розроблено автором

Згідно з останніми дослідженнями, сучасні тенденції у світі бізнесу все частіше спонукають компанії активно використовувати соціальні медіа. Це пов'язано з тим, що ці платформи відіграють дедалі більшу роль у житті споживачів. Українські споживачі переходять на онлайн-покупки, що є чудовою можливістю як для покупців, яким не потрібно відвідувати фізичні магазини та які можуть отримати доступ до ширшого асортименту товарів, так і для ритейлерів, яким не потрібно орендувати торговельні площі та які можуть здійснювати точковий, цілеспрямований вплив на споживача. Перевагою цього є можливість проведення цілеспрямованих і ефективних рекламних кампаній. Для наочності потрібно продемонструвати опитування, яке провела дослідницька група «Gradus Research» (рис. 3). Воно допомагає простежити зацікавленість українців в онлайн-покупках загалом і за сегментами поведінки в мережі Інтернет.

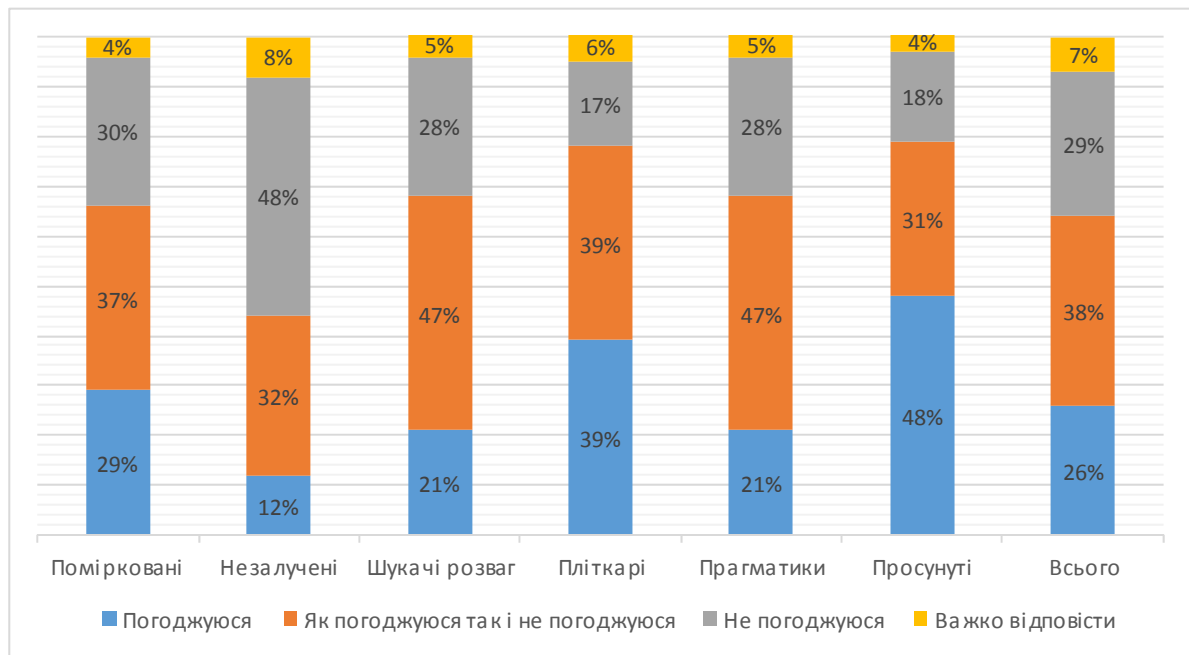


Рисунок 3 — Результати опитування українців дослідницькою групою «Gradus Research»  
 Джерело: побудовано на підставі [9]

Однак не слід забувати, що перехід в онлайн-простір несе не тільки нові можливості, а й нові виклики. Компанії повинні розробити стратегії управління своєю присутністю в мережі Інтернеті, включно з управлінням репутацією, опрацюванням відгуків клієнтів і пошуковою оптимізацією. Важливість навчання і розвитку навичок співробітників у сфері цифрового маркетингу та електронної комерції також не можна недооцінювати. Це включає в себе розуміння того, як використовувати соціальні медіа для просування продуктів і послуг, а також здатність аналізувати дані про споживачів для створення більш персоналізованих і цільових маркетингових кампаній. Загалом, перехід до онлайн-покупок і використання соціальних медіа відкриває перед бізнесом значні можливості стати більш конкурентоспроможними і досягти успіху в сучасній економіці. Однак для найбільш ефективного використання цих інструментів також необхідні стратегічний підхід і увага до деталей. Не варто забувати, що використання соціальних медіа в просуванні вимагає обережного і стратегічного підходу. Необхідно стежити за тим, щоб поширюваний контент відповідав цілям організації і не порушував етичні норми.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами дослідження впливу соціальних медіа на маркетингову політику в галузі просування можна зробити низку висновків. Соціальні медіа мають сильний вплив на маркетинг і просування загалом. Соціальні медіа надають компаніям потужний інструмент для охоплення цільової аудиторії та просування своїх товарів і послуг. Використовуючи соціальні медіа, власники бізнесу можуть виділитися на тлі конкурентів і залучити більше споживачів, що робить цей інструмент просування важливим елементом ефективності маркетингової політики та стратегії. Зміни в поведінці споживачів, коли вони активно використовують соціальні медіа для пошуку інформації та контенту, роблять необхідною для компаній присутність у цих мережах і надання інформації про свої продукти та послуги. Аналітика та оптимізація, доступні в соціальних медіа, дають компаніям інструменти для відстеження результатів маркетингових зусиль і внесення необхідних коригувань. Популярність соціальних медіа продовжує зростати, роблячи

їхнє використання в маркетингу та просуванні дедалі актуальнішим і перспективнішим напрямом. Загалом соціальні медіа відкривають широкі можливості для ефективного просування товарів і послуг, залучення нових споживачів і кращого розуміння цільової аудиторії. Однак для успішного використання соціальних медіа необхідна добре опрацьована стратегія та якісний контент.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на можливість впровадження штучного інтелекту та автоматизації роботи підприємств в соціальних медіа з його допомогою. ШІ здатний підвищити ефективність комунікації та взаємодії зі споживачами, дозволяючи виявляти тенденції та переваги аудиторії й підлаштовувати контент під їхні інтереси. Також використання алгоритмів машинного навчання дає можливість створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації для користувачів, підвищуючи рівень залученості.

## Список літератури

1. Альошина Т., Козенков Д., Сало М. Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 59–68. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.059> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Бойко В. О., Осадчий А. А., Бойко Л. О. Соціальні мережі – перспективний напрям просування бізнесу у підприємницькій діяльності. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. (2) С. 178–185. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.22> (дата звернення: 08.04.2024).
3. Лаврик В. Р., Тягунова М. Ю. Аналіз стратегій ефективного просування instagram-магазину для успішного бізнесу. *Системи та технології*. 2023. № 1 (65) С. 46–52. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.1-65.6> (дата звернення: 08.04.2024).
4. Петрішина Т., Немировська О., Лошенко О. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12. С. 55–62. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488> (дата звернення: 08.04.2024).
5. Повоєнне відновлення України та медіаспоживання: загальнонаціональне соціологічне опитування. *Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва*. URL: <https://dif.org.ua/article/povoenne-vidnovlennya-ukraini-ta-mediaspozhyvannya-zagalnonatsionalne-sotsiologichne-opituvannya> (дата звернення: 08.04.2024).
6. Польова Л., Гуменюк Г., Ткачівська І., Гуменюк А. Соціальні мережі як засіб просування туристичного продукту в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 2 (27) С. 15–24. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22plvpvu.pdf> (дата звернення: 08.04.2024).
7. Тертична Ю., Любка М., Леонова С. Просування в tik tok: особливості та ефективне використання даного майданчика. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-40> (дата звернення: 08.04.2024).
8. Мостова А. Сучасні тенденції та особливості просування бізнесу у соціальних мережах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36) С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-12> (дата звернення: 08.04.2024).
9. Наскільки активно українці витрачають гроші в інтернеті й на що саме? *Gradus*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-actively-do-ukrainians-spend-money-online-and-what-exactly/> (дата звернення: 12.04.2024).
10. Чернявська О. Формування стратегії просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40) С. 86–90. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-14> (дата звернення: 10.04.2024).

## References

1. Alyoshina T. V., Kozenkov D. E., & Salo M. D. (2022). Content marketing as a modern element of a company's marketing strategy. *Ekonomichnyi visnyk*. 79. 59–68 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.059>

2. Boiko V., Osadchyi A., & Boiko L. (2021). Social networks as a promising trend in business promotion of entrepreneurial activity. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 2, 178–185 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.22>
3. Lavryk V., & Tiahunova M. (2023). Analysis of effective promotion strategies for an instagram store for successful business. *Systemy ta tekhnologii*, 1 (65), 46–52 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.1-65.6>
4. Petrishyna T., Nemyrovska O., & Losheniuk O. (2022). Marketing communications in the conditions of digitalization: current trends in the use of social networks. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka»*, 12 (68), 55-62 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488>
5. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation. Post-war recovery of Ukraine and media consumption: a nationwide sociological survey. <https://dif.org.ua/article/povoenne-vidnovlennya-ukraini-ta-mediaspozhyvannya-zagalnonatsionalne-sotsiologichne-opituvannya>
6. Polova L., Humeniuk H., Tkachivska I., & Humenyuk A. (2022). Social networks as a mean for promoting the tourist product in Ukraine. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2 (27), 15-24 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.015>
7. Tertychna Y., Liubka M., & Leonova S. (2023). Promotion on tiktok: features and effective utilization of the platform. *Ekonomika ta suspilstvo*. 58 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-40>
8. Mostova A. (2022). Current trends and features of business promotion in social media. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 3 (36) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-12>
9. Gradus. How actively do Ukrainians spend money online and on what? <https://gradus.app/uk/open-reports/how-actively-do-ukrainians-spend-money-online-and-what-exactly/>
10. Cherniavska O. (2023). Developing a strategy for the promotion of goods and services in social networks. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 3 (40) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-14>

**Vladyslav Holub**, PhD student

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

### **Social Media as a Tool for Promotion Policy and Communication with Consumers**

The article examines the use of social media by domestic companies to communicate with consumers and potential customers. It identifies the advantages of their use, including low cost, simplicity, and speed of audience analysis, as well as the ability to adapt products and services to the needs of consumers. In the context of social informatization, the Internet provides opportunities to use various marketing tools to influence consumers and promote products. In recent years, social media have played an important role in establishing effective relationships between Internet users, in transferring and exchanging data. However, not all information on the Internet is fully utilized. Social media helps to change the public discourse and provide a platform for shaping marketing policy in a wide variety of business markets. Therefore, it is imperative that companies pay special attention to them.

Businesses, news magazines, and media companies are increasingly seeking to use social media in their marketing communications to analyze trends and predict future events. It is evident that social media represents an effective marketing tool, allowing businesses to reach a vast audience. Furthermore, social media can significantly influence the formation of users' opinions about a company, product, or brand. Currently, the majority of businesses create their own websites and communities on numerous popular social media platforms to interact with their target audience. Nevertheless, despite the Internet's integral role in economic activity, not all businesses effectively utilize social media tools.

The article defines the concept of «social media», presents a systematic overview of their capabilities, and identifies the problems that social media marketing is designed to solve. The article also provides a list of the most popular social media platforms among Ukrainians, which businesses can use to communicate with consumers, and cites studies that emphasize the popularity of each platform presented.

**social media, marketing, promotion, communication, marketing policy, entrepreneurship**

*Одержано (Received) 12.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 23.04.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 338.34.055.2; 658.5.012.2; 005.334

JEL Classification: Q13, G32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).94-103](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).94-103)**Д.В. Голуб**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***О.М. Безуглий**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна***А.Г. Ковальов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна*

## **Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств України в ризикових та кризових умовах діяльності**

Статтю присвячено дослідженню послідовності формування портфеля стратегій функціонування корпорацій в ризикових та кризових умовах діяльності. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей обґрунтування портфелю стратегій сільськогосподарських підприємств.

У ході виконання дослідження розроблено схему комплексного ситуативного аналізу сільськогосподарських підприємств у процесі формування його портфеля стратегій функціонування. Послідовність комплексного ситуативного аналізу авторами пов'язано з методологією виокремлення трьох рівнів формування портфеля стратегій функціонування, що відповідає системі стратегічного планування: корпоративного (на рівні сільськогосподарського підприємства як об'єкта стратегічного управління), сегменту сільськогосподарських підприємств (стратегічної зони діяльності корпорації), центру відповідальності (прибутку) як стратегічної одиниці діяльності корпорації. Досліджуються можливості розширення фактологічної бази обґрунтування стратегічних рішень для випадків використання традиційного інструментарію проведення аналізу зовнішніх обставин і внутрішнього потенціалу діяльності сільськогосподарських підприємств. Наводиться визначення фінансової кризи сільськогосподарських підприємств як циклічно виникаючого протиріччя між фактичним станом фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб протягом життєвого циклу діяльності корпорації.

Обґрунтовується пропозиція щодо розширення засобів комплексного ситуативного аналізу за рахунок аналізу “стратегічних розривів” у діяльності корпорації. Окремою проблемою формування портфеля стратегій функціонування визначається потреба обов'язкового врахування фактичних обставин діяльності виробничої корпорації за кризових умов та за умов постійного генерування ризиків різного походження переважно фінансового характеру. Доводиться, що формування портфеля стратегій функціонування з урахуванням поправок на можливість втрати грошових коштів припустимого, критичного або катастрофічного розмірів, повинно здійснюватись із застосуванням методів прогнозування багатоваріантного довгострокового фінансового плану за найважливішими напрямками управління фінансовими ризиками у діяльності сільськогосподарських підприємств.

**стратегічне управління, портфельний аналіз, стратегічний аналіз, корпоративна стратегія, стратегія бізнес-сфери діяльності, стратегія реалізації бізнес-функції центру відповідальності**

**Постановка проблеми.** Динаміка та рівень ефективності процесів запровадження системи стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах традиційно поступаються аналогічним процесам у промислових корпораціях. Це пояснюється багатьма причинами, головні серед яких: більш швидке зростання масштабів та наслідків глобальних економічних змін з притаманними їм явищами зовнішньої та внутрішньої невизначеності у порівнянні зі стабільним рівнем консервативності природно-технологічних та маркетингових процесів у сфері функціонування сільськогосподарських підприємств, нестача практичних рекомендацій щодо послідовного запровадження у практику діяльності агрокорпорацій засад стратегічного планування; фактична відсутність запиту виробників-провайдерів продукції на проведення пов'язаних наукових досліджень.

Віднедавна регулярні публікації про розміри збитків, втрат та потреб сільського господарства України через повномасштабне вторгнення [12] ще в більшій мірі загострюють необхідність щонайшвидшого розроблення надійних наукових рекомендацій щодо ефективного формування портфелів стратегій функціонування агрокорпорацій в умовах швидких та непередбачуваних змін зовнішнього середовища господарювання. Особливо зростає прикладна цінність таких рекомендацій для запобігання та нейтралізації прямих збитків, пов'язаних втрат, обґрунтування потреб у виробничих ресурсах після подолання наслідків катастрофічних подій. Сільськогосподарські підприємства України сьогодні несуть нечувані прямі збитки, пов'язані непрямі втрати, невпинно збільшується грошова оцінка потреб для відновлення галузі після військової катастрофи. Станом на лютий 2024 р. відповідні оцінки становлять 10,3 млрд дол. США пошкоджених або знищених фізичних активів (сільськогосподарської техніки, виробленої продукції, факторів виробництва, багаторічних насаджень, поголів'я тварин, будівель та споруд); 69,8 млрд. дол. США непрямих втрат – недоотриманих доходів через зниження обсягів виробництва однорічних та багаторічних культур, продукції тваринництва; падіння внутрішніх цін на готову продукцію через перебої експорту; збільшення виробничих витрат з-за зростання цін на фактори виробництва, витрат на рекультивацію земель, підвищення собівартості продукції; 56,1 млрд. дол. США – на відновлення потенціалу галузі (реконструкції, відновлення, підтримку інституцій) [12]. Якщо донедавна підходи до стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами фактично не відрізнялись від практики традиційного довгострокового планування, то сьогодні ситуація різко змінилась. Комплексне запровадження системи стратегічного управління, що ґрунтується на фахових підходах до формування портфеля стратегій господарювання сільськогосподарських підприємств за теперішніх умов визначається у якості ключового фактора успіху і вагомої конкурентної переваги.

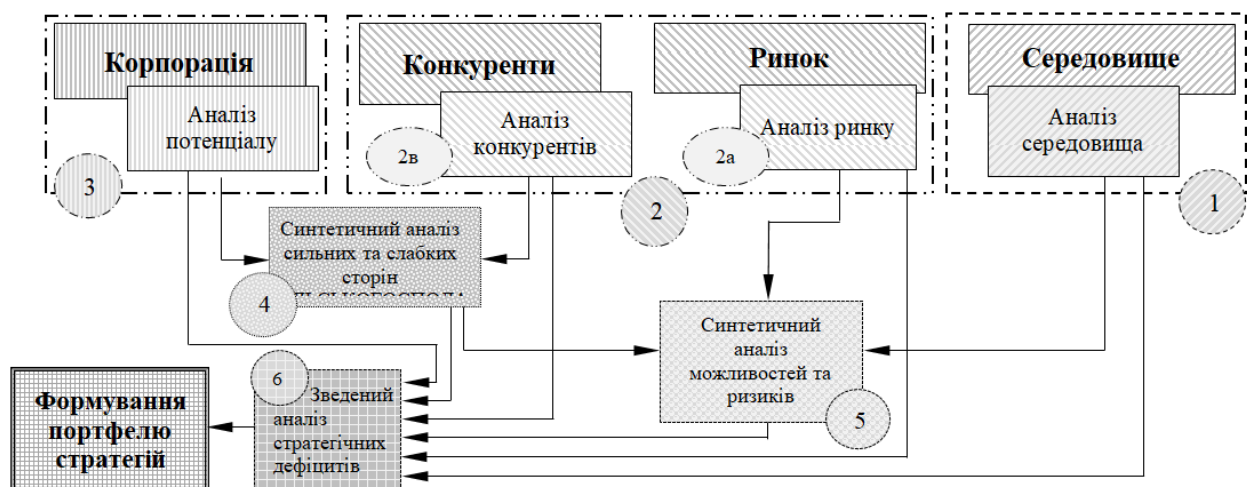
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та практичні засади формування портфеля стратегій функціонування виробничих корпорацій закладено в дослідженнях Л. Масловської [9], Л. Уолша [16], Х. Ерманна [19], Л. Грейнера [21], К. Махазіна [22]. Специфічні дослідження поняття ризику, складових та чинників формування системи стратегічного ризик-менеджменту на корпоративному рівні проводить Н. Підлужна [13], Х. Френтруп [20]. Серед праць вітчизняних вчених, присвячених діяльності підприємств в умовах ризику, відзначимо публікації П. Кухти [7], Р. Жовновач [3], І. Федулової [17]. Методи загального оцінювання та управління економічними ризиками досліджують О. Арефєва [1], Д. Ковальов [5], Г. Козаченко [6], особливості ризикології у сфері підприємницької діяльності – С. Кушнір [8], А. Мовчанюк [11], Н. Реверчук [14], А. Світлична [15] та Дж. Барнет [18], а управління фінансовими ризиками та безпекою – С. Мельник [10], А. Спіфанов [2], Р. Нейтер [12] та ін. Проведений комплексний аналіз аналогічних досліджень у сфері агропромислового виробництва наочно свідчить – проблеми ефективного формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств, особливо, за потреби здійснювати діяльність в умовах різкого підвищення рівня ризику господарювання та необхідності враховувати обставини настання кризових явищ, потребують подальших ґрунтовних теоретичних досліджень і прикладних практичних розробок.

**Постановка завдання.** Статтю присвячено дослідженню послідовності формування портфеля стратегій функціонування корпорацій в ризикових та кризових умовах діяльності. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей обґрунтування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження особливостей формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств передбачає розробку схеми комплексного ситуаційного аналізу, яка чітко відображатиме особливості логіки тривірневої системи стратегічного планування – на корпоративному рівні, на рівні стратегічної зони діяльності корпорації, на рівні стратегічної одиниці (центру прибутку) корпорації.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах розглядається як якісна зміна сільськогосподарського підприємства, що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища за здійснення стратегічних рішень на основі інновацій та нововведень [4].

Послідовні етапи ситуаційного аналізу середовища функціонування сучасного сільськогосподарського підприємства (зовнішніх обставин і внутрішнього потенціалу), що передують прийняттю рішення про формування портфеля стратегій функціонування, зображено на рисунку 1.



Позначення:

- 1 – зона класичного аналізу для обрання корпоративних стратегій с/г підприємства;
- 2 – зона класичного аналізу для обрання стратегій у сферах бізнесу с/г підприємства;
- 3 – зона класичного аналізу для обрання стратегій центрів прибутку с/г підприємства;
- 4 – зона синтетичного аналізу сильних та слабких сторін с/г підприємства;
- 5 – зона синтетичного аналізу можливостей та ризиків с/г підприємства;
- 6 – зведений аналіз стратегічних дефіцитів діяльності с/г підприємства.

Рисунок 1 – Схема комплексного ситуаційного аналізу сільськогосподарського підприємства у процесі формування портфеля стратегій функціонування

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [19]

Аналіз внутрішнього потенціалу передбачає, як правило, виявлення сильних сторін діяльності сільськогосподарського підприємства та встановлення його ключових конкурентних компетенцій. З метою ідентифікації потенціалу необхідним є проведення аналітичних досліджень всіх без виключення функціональних сфер сільськогосподарського підприємства – виробничої діяльності, потенціалу у сфері досліджень та розробок, маркетингової діяльності, управління персоналом, фінансової діяльності, системи обліку витрат та результатів, комунікаційної діяльності. Джерелами інформації для проведення аналізу потенціалу є дані внутрішнього та зовнішнього обліку, звіти та оцінки контролерів/контролюючих органів, звіти про дослідження функціональних сфер діяльності, звіти за запитом членів наглядових рад, статистичні дані, самостійні аналітичні дослідження [19; 22].



Аналіз ринку (ринкових конкурентів) слід розглядати як особливу форму аналізу оточуючого середовища. Він включає аналіз усіх даних про конкурентів, які є важливими для прийняття власних рішень у рамках стратегічного планування діяльності сільськогосподарського підприємства. Результати аналізу конкурентів дозволяють ознайомитись зі спектром послуг і діяльністю конкурентів, для того, щоб мати змогу правильно оцінити можливості корпорації на ринку, ефективно запобігти неправильному розподілу власних ресурсів. При проведенні аналізу на практиці використовуються контрольні списки та інші реєстраційні документи, а результати оформлюються у вигляді профілю конкурентів. Профілювання передбачає проведення чисельних порівнянь конкурентів з показниками компанії, що проводить аналітичні дослідження. Виконуються представниками різних функціональних підрозділів сільськогосподарського підприємства із залученням зовнішніх консультантів.

Поєднання аналізу потенціалу (мікрорівень) та конкурентів (елемент мезорівня) сільськогосподарських підприємств (сегмент 4 як результат об'єднання аналітичних процедур у сегментах 2b та 3 рисунку 1) дає змогу провести комплексне дослідження сукупності внутрішньо контрольованих чинників діяльності (мікро- та частини мезосередовища, що безпосередньо впливають на обрання стратегії) у обраній сфері господарювання, його сильних та слабких сторін (Strenght – Weaknesses Analysis (SWA)), одного з елементів SWOT-аналізу [16]. Якщо метою виявлення сильних сторін є їхній всебічний розвиток та форсоване використання, то слабкі сторони діяльності передбачається усувати, здійснювати їхню редукцію. SWA слабких та сильних сторін дає можливість визначити набір CSF (critical success factor), ключових факторів успіху – перелік чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які суттєво впливають на довгострокову конкурентоспроможність та розвиток бізнес-сфер діяльності сільськогосподарського підприємства як стратегічних зон діяльності [18].

Аналіз галузевої діяльності слід розглядати як підпорядковану аналізу ринку сферу досліджень. Він використовує ті ж методи, що і аналіз конкурентів. Найважливіші галузеві дані – структура діяльності провайдерів, організаційна структур, структура клієнтів, конкурентна ситуація, інструменти маркетингу, техніка, інновації – записується в робочих паперах або в контрольних списках. Оцінювання об'єктів галузевої діяльності проводиться аналогічно до аналізу конкурентів, і оформлюється у вигляді чисельно оціненого профілю.

Аналіз екосистеми діяльності як об'єкту стратегічного управління сільськогосподарським підприємством передбачає дослідження політичного середовища, економіко-правових умов діяльності, рівня соціального, параметрів загального економічного розвитку, екологічного та технологічного середовищ (поточний стан, розвиток виробничих процесів, можливості зміни продукту, використання нових матеріалів, використання нових видів енергії, використання нових засобів контролю якості, сучасний стан наукових досліджень у галузі) функціонування корпорації [16].

Поєднання аналізу галузевої діяльності (елемент мезорівня) та екосистеми діяльності сільськогосподарських підприємств (макрорівень) (сегмент 5 як результат аналітичних процедур у сегментах 1 та 2a рисунку 1) може бути оформлено у вигляді комплексного дослідження сукупності зовнішніх чинників діяльності (повністю невідконтрольного макро- (оформлюється у вигляді результатів PESTLE Analysis) та частини мезосередовища, що опосередковано впливає на обрання стратегії) у обраній сфері господарювання, що разом складають матрицю можливостей та загроз (opportunities-threat (OT)), іншого елементу SWOT-аналізу. Цей елемент дає змогу обґрунтувати вибір корпоративної стратегії для сільськогосподарського підприємства як єдиного об'єкту стратегічного управління.

У найбільш загальному вигляді результати досліджень у 4 та 5 сегментах постають у вигляді матриці SWOT-аналізу. При її складанні є можливими варіанти комбінування (SO strategy) “Використання сильних сторін з метою отримання віддачі від можливостей”, (WO strategy) “Використання можливостей для подолання слабких сторін діяльності”, (ST strategy) “Використання сильних сторін діяльності з метою усунення загроз діяльності”, (WT strategy) “Дії, які дають можливість позбутися слабких сторін/подолати існуючі загрози”.

GAP-аналіз стратегічних дефіцитів/ “стратегічних розривів” у діяльності сільськогосподарських підприємств (сектор 6 рисунку 1) завершує процес ситуаційного стратегічного аналізу, що передує формуванню портфеля стратегій функціонування [19; 22]. Зміст аналізу полягає у виявленні стратегічних розривів шляхом аналізу розриву між цільовим і очікуваним розвитком основного бізнесу за умови збереження попередньої політики виробничого підприємства. Це похідний аналіз, який графічно пов’язує аналіз зовнішнього середовища та потенціалу корпорації. Аналіз базується на майбутніх прогнозах, які порівнюються між собою. З одного боку, кількісно визначені елементи цілей корпорації (наприклад, продажі, прибуток або повернення інвестицій (ROI)) проектується в майбутньому як цільові змінні з бажаним розвитком. З іншого боку, очікуваний розвиток цільових змінних визначається шляхом екстраполяції минулих значень. Стратегічний розрив (від потенційного базового бізнесу до цільового значення (так звані “межі розвитку”) можна усунути лише за допомогою додаткових стратегічних заходів, тобто шляхом обрання нової стратегії комбінації “продукт/ринок”, приймаючи до уваги весь майбутній наявний потенціал сільськогосподарського підприємства. У результаті виконання описаних процедур здійснюється формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств (рис. 2).

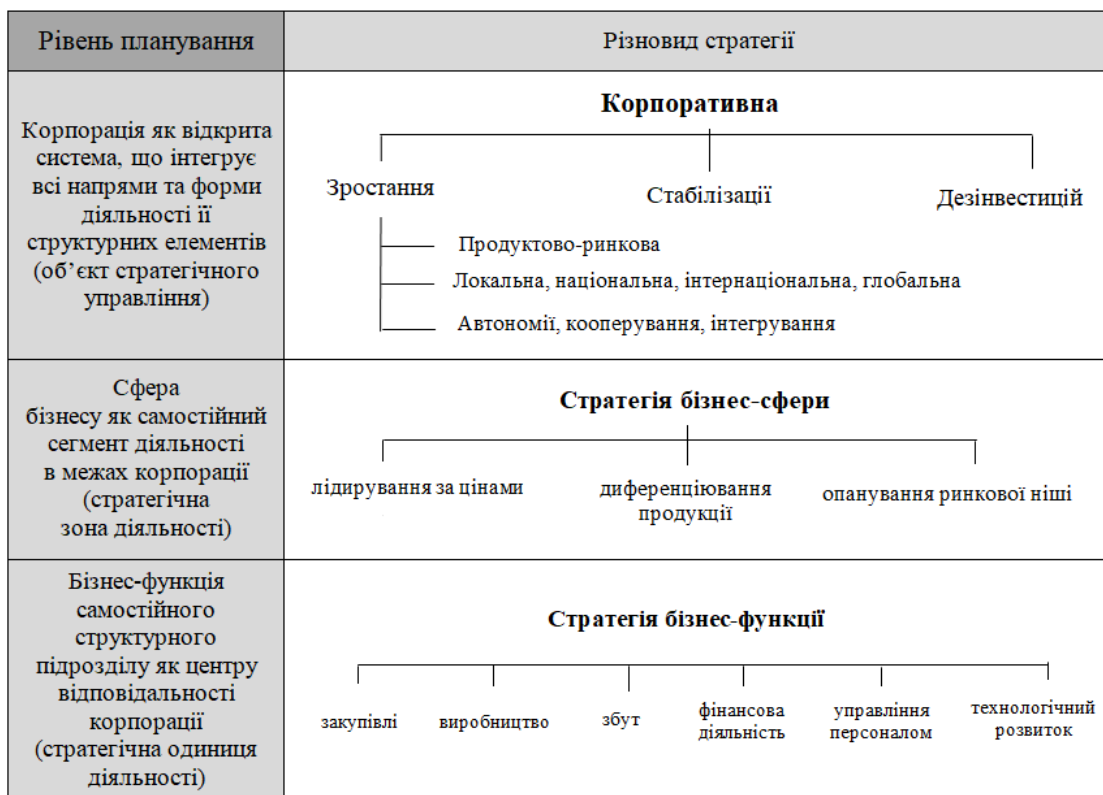


Рисунок 2 – Різновиди стратегій сільськогосподарських підприємств за рівнями стратегічного планування

Джерело: розроблено авторами на основі доопрацювання [19; 22]

Окремою проблемою формування портфеля стратегій функціонування є обов'язкове врахування фактичних обставин діяльності виробничої корпорації за кризових умов та за умов постійного генерування ризиків різного походження переважно фінансового характеру.

Фінансова криза сільськогосподарських підприємств – тяжка форма порушення рівноваги, що проявляється у циклічно виникаючому фактичному протиріччя між дійсним станом фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб протягом життєвого циклу діяльності. Її фундаментальна діагностика забезпечується із залученням системи оцінювання параметрів кризового фінансового розвитку корпорації, фінансового середовища її функціонування, що здійснюється на основі методів факторного аналізу і прогнозування. Фінансове середовище функціонування сільськогосподарського підприємства принагідно визначається нами як система умов і факторів, що впливають на організацію, форми і результати фінансової діяльності, сукупність зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу (макросередовище), зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу (контрагентне середовище), внутрішнього фінансового середовища.

Слід зазначити, що розроблення портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств, що передбачають успішне запобігання ризикам, стосується, передусім, фінансової діяльності центрів відповідальності. У повній відповідності до цього визначення, стратегія уникнення систематичних (неконтрольованих зовнішніх, ринкових) та несистематичних (специфічних, частково або повністю контрольованих) ризиків, які у сфері фінансової діяльності є носіями об'єктивних сутнісних характеристик, полягає у передбаченні та запобіганні імовірності виникнення несприятливих наслідків у формі втрати доходу або капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення фінансової діяльності.

На думку авторів [3] у цьому контексті, об'єктивною необхідністю стає використання сільськогосподарськими підприємствами бюджетування .... знаходячись на перетині аналізу, планування, управлінського обліку, інформаційної підтримки та контролю, бюджетування здійснює своєчасне забезпечення всією необхідною інформацією для комплексної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих рішень, тим самим створюючи умови для ефективного антикризового управління. Така система охоплює всі фінансово-господарські процеси підприємства та забезпечує його керівників максимально повною, своєчасною, актуальною та достовірною інформацією для прийняття адекватних до поточних потреб управлінських рішень щодо недопущення кризового стану.

Основними завданнями, що вирішуються з метою забезпечення фінансової безпеки сформованого портфелю стратегій діяльності сільськогосподарського підприємства у процесі його розвитку та попередження можливого зниження ринкової вартості, визнаються: а) встановлення сфер підвищеного ризику фінансової діяльності, що генерують загрозу його фінансовій безпеці; б) всебічна об'єктивна оцінка ймовірності здійснення ризикових подій і пов'язаних з ними фінансових втрат; в) мінімізація рівня фінансового ризику по відношенню до рівня доходності фінансових операцій; г) мінімізація можливих фінансових втрат підприємства при настанні ризикового випадку [16-19].

Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств з врахуванням поправок на можливість втрат грошових коштів припустимого, критичного або катастрофічного розмірів, повинно здійснюватись із застосуванням основних методів прогнозування багатоваріантного довгострокового фінансового плану за найважливішими напрямками управління фінансовими ризиками підприємства [16; 17]. Основні форми ризик-аналізу корпоративної діяльності повинні

комплексно забезпечувати функціонування внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків, що обираються і здійснюються в рамках самого підприємства.

**Висновки та перспектив подальших досліджень.** Обрання портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств описано як послідовний, чітко регламентований процес формування конфігурації портфеля на трьох різних рівнях стратегічного планування. Такий підхід відповідає логіці прийняття рішень у сфері виробництва, що визначається як процес розгляду можливих способів досягнення його довгострокових цілей і вибору найбільш ефективних для практичної реалізації у процесі антикризового управління з врахуванням досягнутої стратегічної позиції підприємства. У цьому випадку сільськогосподарське підприємство формує портфель стратегій функціонування одночасно як цілісний об'єкт стратегічного управління, сукупність стратегічних зон діяльності, набір стратегічних одиниць (центрів фінансової відповідальності). Перспективи досліджень вбачаються у розробці аналогічних схем формування портфелю ресурсоорієнтованих, на відміну від орієнтованих на ринки збуту, стратегій діяльності корпорації аграрного сектору економіки. Припускається, що проведення комплексного ситуаційного аналізу зовнішнього оточення діяльності сільськогосподарського підприємства та його внутрішнього потенціалу матиме за наслідок створення достатньої обґрунтовальної бази для формування портфелів комбінованих ресурсощадних стратегій “продукт – ресурс”, “технологія – продукт”, “технологія – процес”. Не викликає сумніву, що традиційні, орієнтовані на збут, портфеля стратегій функціонування, мають за мету розширення відносної частки ринку, досягнення конкурентних переваг, закріплення конкурентних позицій (з позицій стратегічної мети розвитку внутрішнього потенціалу), а також орієнтовані на зростання ринку, підвищення ринкової привабливості, ресурсовитратну діяльність на всіх фазах життєвого циклу продукції (з позицій стратегії використання зовнішніх можливостей). Натомість, виникає нагальна потреба, що викликана зростаючим дефіцитом ресурсів сільськогосподарської діяльності, перенести акцент на реалізування стратегій їхнього заощадження, зниження цін, досягнення технологічних переваг (з позицій стратегії розвитку внутрішнього потенціалу), а також орієнтуватись на зростання ринкової та технологічної привабливості на всіх фазах життєвого циклу заощадливого виробництва профільної продукції (з позицій стратегії використання зовнішніх можливостей).

## Список літератури

1. Ареф'єва О., Кузенко Т. Планування економічної безпеки підприємства. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 169 с.
2. Спіфанов А., Пластун О., Домбровський В. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. 295 с.
3. Жовновач Р.І., Ковальов Д.Г., Бурлака В.В. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72), с.26-33 URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-26-33](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-26-33) (дата звернення: 7.03.2024).
4. Жовновач Р.І., Шаталов О.В., Богутенко Ю.А., Соколенко А.В. Особливості стратегування розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2022. С.109-119 URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119> (дата звернення: 6.03.2024).
5. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 48-52.
6. Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
7. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. С. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 7.03.2024).

8. Кушнір С., Семібраторова Є. Аграрний ринок України в умовах війни. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 15-22. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1654/1666> (дата звернення: 10.03.2024).
9. Масловська Л., Головач К. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2389&i=1> (дата звернення: 10.03.2024).
10. Мельник С. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: "Растр-7", 2020. 384 с. URL: [dspace.indivs.edu.ua.](https://dspace.indivs.edu.ua/) (дата звернення: 29.01.2024).
11. Мовчанюк А., Дяченко М. Аграрний сектор України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6b1fe430-1a1e-42bf-9000-9af402663def/content> (дата звернення: 10.03.2024).
12. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Лютий 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) (дата звернення: 11.03.2024).
13. Підлужна Н. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.10. Донецьк. 2003. 20 с.
14. Реверчук Н. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
15. Світлична А., Дем'яненко Н., Гаряга Р., Вишар О., Мурлян М. Діяльність сільськогосподарських підприємств під час воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 68-73. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2208/2237> (дата звернення: 10.03.2024).
16. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: пер. з англ. Київ: Всеуито, Наукова думка, 2001. 367 с.
17. Федулова І. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Випуск 1, № 1. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> (дата звернення: 6.03.2024).
18. Burnett J. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*. Winter 1998. Vol. 24, Issue 4. P. 475-488. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381119980112X> (дата звернення: 10.03.2024).
19. Ehrmann H., Mintert S. Unternehmensplanung. 7., aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag GmbH & Co, KG, 2022. 611 p.
20. Frentrup M., Heyder M., Theuvsen L. Risikomanagement in der Landwirtschaft. URL: [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf). 47 S. (дата звернення: 30.01.2024).
21. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Juli-August 1998, Vol. 76. P. 55-60. URL: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_615939/objava\\_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf) (дата звернення: 6.03.2024).
22. Machazina K., Wolf J. Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis, 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2012. 1200 p.

## References

1. Arefieva, O., & Kuzenko T. (2005). Planning of the economic security of the enterprise. Kyiv: Publishing house of the European University [In Ukrainian].
2. Yepifanov, A., Plastun, O., & Dombrovskiy V. (2009). *Financial security of enterprises and banking institutions*. Sumy: DVNZ "UABS NBU" [In Ukrainian].
3. Zhovnovach R.I., Kovalov D.H., & Burlaka V.V. (2023). Accounting and Analytical Support for Crisis Management of Agricultural Enterprises on the Basis of Budgeting. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2 (72), 26-33. [In Ukrainian]. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-26-33](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-26-33).
4. Zhovnovach R.I., Shatalov O.V., Bohutenko Yu.A., & Sokolenko A.V. (2022). Peculiarities of strategizing the development of domestic agricultural enterprises. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia*, 109-119 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119>
5. Kovalev, D., & Sukhorukova, T. (1998). Economic security of the enterprise. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 48-52 [In Ukrainian].
6. Kozachenko, G., Ponomariov, V., & Liashenko, O. (2003). *Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision*. Kyiv: Libra [In Ukrainian].
7. Kukhta, P. (2012). Crises, their causes and consequences. *Efektivna ekonomika*, 10. [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439) [In Ukrainian].
8. Kushnir, S., & Semibratova, E. (2023). The agricultural market of Ukraine in conditions of war. *Ahrosvit*, 12, 15-22. <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1654/1666> [In Ukrainian].

9. Maslovska, L., & Holovach, K. (2017). Formation of the anti-crisis management system of agricultural enterprises. *Ahrosvit*, 9, 12-17. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2389&I=1> [In Ukrainian].
10. Melnyk, S. (2020). *Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice*. Lviv: Rastr-7. <https://dspace.induvs.edu.ua> [In Ukrainian].
11. Movchaniuk, A., & Diachenko, M. (2023). The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war. *Efektivna ekonomika*, 2. <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6b1fe430-1a1e-42bf-9000-9af402663def/content> [In Ukrainian].
12. Neiter, R., Zoria, S., & Muliar, D. (2024). *Damages, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion. February 2024*. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) [In Ukrainian].
13. Pidluzhna, N. (2003). Organization of management of economic security of the enterprise. *Extended abstract of candidate's thesis*. Donetsk. [In Ukrainian].
14. Reverchuk, N. (2004). *Management of economic security of business structures*. Lviv: LBI NBU [In Ukrainian].
15. Svitlychna, A., Demianenko, N., Hariaha, R., Vyshar, O., & Murlian, M. (2023). Activities of agricultural enterprises during martial law. *Ahrosvit*, 19, 68-73. <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2208/2237> [In Ukrainian].
16. Walsh, K. (2001). *Key financial indicators. Analysis and management of enterprise development*. Kyiv: Vseuvyto, Naukova dumka [In Ukrainian].
17. Fedulova, I. (2019). Risk management strategy. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini. Vol. 1, 1*, 65-74. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> [In Ukrainian].
18. Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24, 4, 475-488. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381119980112X> [In English].
19. Ehrmann, H., Mintert, S. (2022). *Unternehmensplanung*. Herne: NWB Verlag GmbH & Co, KG [In German].
20. Frentrup, M., Heyder, M., Theuvsen, L. *Risikomanagement in der Landwirtschaft* [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf) [In German].
21. Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76, 55-60. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_615939/objava\\_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf) [In English].
22. Machazina, K., & Wolf, J. (2012). *Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [In German].

**Dmytro Holub**, post-graduate student

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Oleksandr Bezuhlyi**, post-graduate student

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Andrii Kovalov**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

### **Formation of a Strategies Portfolio for the Functioning of Ukraine's Agricultural Enterprises in Risky and Crisis Conditions of Activity**

The article is devoted to the study of the sequence of formation of a portfolio of strategies for the functioning of corporations in risky and crisis conditions of activity. The purpose of the publication is to study and generalize the features of the justification of the portfolio of strategies on the example of the activities of agricultural enterprises.

In the course of the research, a comprehensive situational analysis scheme was developed for the agricultural enterprises in the process of forming their portfolio of strategies for the functioning. The consistency of comprehensive situational analysis by the authors is connected with the methodology of distinguishing three levels of formation of the portfolio of functioning strategies, which corresponds to the strategic planning system: corporate (at the level of the agricultural enterprises as an object of strategic management), the segment of agricultural enterprises (the strategic area of the corporation's activity), the center of responsibility (profit) as a strategic unit of the corporation. Possibilities of expanding the factual basis for the justification of strategic decisions for cases of using the traditional toolkit for analyzing external circumstances and the internal potential of the agricultural enterprises activity are being investigated. The definition of the financial crisis of the agricultural enterprises as a cyclical contradiction between the actual state of financial potential and the required volume of financial needs during the life cycle of the corporation is given.

The proposal to expand the means of comprehensive situational analysis is substantiated through the analysis of "strategic gaps" in the corporation's activities. A separate problem of the formation of portfolio of

strategies for the functioning is defined by the need to take into account the actual circumstances of the production corporation's activity under crisis conditions and under the conditions of constant generation of risks of various origins, mainly of a financial nature. It is proved that the formation of portfolio of strategies for the functioning, taking into account the corrections for the possibility of loss of monetary funds of acceptable, critical or catastrophic sizes, should be carried out using the methods of forecasting a multivariate long-term financial plan according to the most important directions of financial risk management in the activity of the agricultural enterprises.

**strategic management, portfolio analysis, strategic analysis, corporate strategy, business area strategy, strategy for implementing the business function of the responsibility center**

*Одержано (Received) 13.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 01.04.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 338.2**

**JEL classification: O31, O32**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).103-109](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).103-109)

**П.А. Голубецький**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна*

## **Інноваційний процес на підприємстві: правова й економічна етимологія понять та характеристика етапів**

Стаття присвячена дослідженню правової та економічної етимології основних понять та категорій інноваційного процесу, який здійснюється в рамках інноваційної діяльності підприємства. Метою статті є визначення складових інноваційного процесу та їх змістовного наповнення.

Проаналізовано зарубіжні та вітчизняні правові документи, які регламентують і визначають сутність інноваційної діяльності. Зокрема, здійснено порівняльний аналіз документів «Керівництво Осло», «Керівництво Боготи» і документів українського правового поля. Досліджено підходи до визначення вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно таких понять, як «новаторство», «новація», «інновація» в історичному контексті та сучасних реаліях. Доведено, що зазначені терміни є різними за своєю природою і чітке визначення їх сутності є запорукою уникнення плутанини при характеристиці етапів інноваційного процесу. Визначено, що «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» не є синонімами. Інноваційна діяльність є ширшим поняттям і в рамках неї можуть здійснюватися різні за своєю природою інноваційні процеси.

Власною розробкою автора є побудова логічної схеми інноваційного процесу з визначенням його етапів, внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на хід виконання завдання. Зокрема, послідовність протікання таких етапів є наступною: визначення вузьких місць функціонування підприємства з переліком внутрішніх та зовнішніх чинників; процес формування ідеї їх подолання; новаторство у вигляді закінчених НДДКР; новація, яка є експериментальним запуском ноу-хау у виробничий чи управлінський процес; інновація, де масштабовано використання новації.

**інноваційна діяльність, інноваційний процес, інновація, новація**

**Постановка проблеми.** Значущість інновацій в економіці постіндустріального періоду обумовлюється тими важливими функціями, які вони виконують: створення конкурентних переваг підприємства; реалізація прогресивних технологій і випуск якісно нової продукції; підвищення ефективності і продуктивності праці; здійснення структурних перетворень на макрорівні на користь створення економіки знань.

Про важливість дослідження інноваційних процесів свідчить той факт, що з'явився новий напрямок наукового дослідження - «Інноватика». Інноватика представляє собою цілий комплекс міждисциплінарних досліджень на стику філософії, психології, соціології, економіки, теорії управління, культурології та лінгвістики в контексті управління інноваційними процесами, в тому числі питань методології та організації інноваційної діяльності.

В межах такого дослідження вивчаються особливості та закономірності інноваційного розвитку, життєвого циклу інновацій, інноваційних процесів та етапів їх здійснення, вплив чинників, які визначають результативність інноваційних процесів, методів інноваційного менеджменту.

На основі такого напрямку досліджень сформувались освітня дисципліна «Інноватика», яку викладають як окремий предмет і яка є основою однойменної спеціальності у вищих учбових закладах Великобританії (Оксфордський і Кембріджський університети) і США (Масачусетський та Каліфорнійський технологічні інститути).

Взаємопов'язаними поняттями з «інновацією», є «новація», «новаторство», «нововведення», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність». Однак численні публікації і навіть законодавчі бази різних країн по різному відображають змістове наповнення вказаних термінів. Це призводить до плутанини при ідентифікації елементів процесу інноваційної діяльності у викладенні окремих авторів і, відповідно, спотворює їх економічну сутність. Крім того, недослідженими залишається перелік етапів інноваційного процесу та їх функціональне призначення. Саме розуміння складових інноваційного процесу дозволить розробити внутрішні інструкції на підприємстві, які ідентифікуватимуть зони відповідальності менеджменту та методики, що оптимізують контрольні заходи, щодо виконання таких завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання наповненості економічним змістом термінів, притаманних інноваційній діяльності, розглядаються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як І.Білодід [1], О.Олійник [3], Руденко І.[4], М. Туган -Барановський [5], О.Чумак [7], Й. Шумпетер [8], Г.Менш [10], Б. Твіс [12] та інші.

В їх працях розглянуто сутність інноваційної діяльності загалом та інноваційного процесу, як складової. Зокрема, М.Туган-Барановський [5] як і Й.Шумпетер [8] є одними із засновників теорії інновацій, які досліджували сутність інновацій. Г.Менш [10] ввів поняття «технологічне пату». І. Білодід [1], аналізуючи інноваційну діяльність, дає кілька визначень терміну «інновації»: з позицій економічної теорії та технічної діяльності, які потребують більш детального дослідження. О.Олійник [3] розглядає інновації в широкому економічному, технологічному та гуманітарному контексті, загострюючи увагу на застосуванню інновацій в освітньому процесі та створенню «педагогічно-управлінських продуктів». І. Руденко досліджує поширення та зростання інновацій в Україні під час війни з росією у самому динамічному сегменті діяльності – на ринку інформаційних технологій [4]. О.Чумак детально розглянув поняття «новація» та «інновація» і визначив їх взаємозв'язок з життєвим циклом розробок [7]. Б.Твіс теж розділяє поняття інновація і нововведення. Останні він розглядає, як процес [12].

Однак, незважаючи на багаточисельні праці, слід констатувати відсутність системного і комплексного підходу щодо дослідження інноваційного процесу на підприємстві, тому вказаний напрямок є досить актуальним у науковому плані.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні інноваційного процесу, визначення його етапів та термінології, яка характеризує їх сутність. Для цієї мети буде проведено етимологічний аналіз зазначених понять.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «інноваційна діяльність» міститься не тільки в законодавстві переважної більшості країн, але і в міжнародних документах, що регулюють цю сферу.

Зокрема, в «Керівництві Осло» дано визначення «business innovation activities», тобто підприємницької інноваційної діяльності, яку можна визначити, як таку, що включає всю виробничу, фінансову та комерційну діяльність фірми. В сукупності ці



види діяльності повинні призвести до інновацій [11]. В документі також визначено, що підпадає під визначення «інноваційна діяльність» і, по суті, є її класифікацією: дослідження та експериментальні розробки; проектування, дизайн та інші творчі процеси; діяльність, пов'язану з інтелектуальними розробками і власністю; діяльність з управління інноваціями; діяльність з навчання і підвищення кваліфікації персоналу; маркетингова діяльність з просування бренду на ринку; розробка програмного забезпечення і баз даних; діяльність з придбання матеріальних активів або їх орендою.

Визначення інноваційної діяльності є також в «Керівництві Боготи». Це документ, який містить стандартизовані показники технологічних інновацій в Латинській Америці і країнах Карибського басейну [9].

Згідно з цим документом інвестиційна діяльність визначається як діяльність компанії, яка має на меті втілення у життя концепцій та ідей, необхідних для набуття, освоєння та впровадження нових знань. Результат таких дій призводить до технічних змін у фірмі, при цьому це необов'язково є технологічним нововведенням в прямому значенні цього терміну, що повинно позитивно відображатись на результатах діяльності компанії. Інноваційна діяльність при цьому включає в себе дві складові: дослідження та розробки та інноваційні зусилля.

Остання компонента передбачає досить широкий спектр дій, які можна розбити на кілька напрямків:

1. Інвестування у матеріальний виробничий капітал :проектування та встановлення нової техніки, промисловий інжиніринг та виробничий запуск; придбання більш досконалого обладнання.

2. Інвестування у нематеріальні активи; програмне забезпечення; придбання патентів, винаходів, які ще не запатентовані, ноу-хау.

3. Інвестування в організаційний капітал: впровадження методик, які призведуть до підвищення ефективності виробничого процесу, дивертикалізації виробництва (аутсорсинг); маркетингові дослідження , пов'язані з випуском продукції, яка є технологічно новою; заходи спрямовані на покращення можливості проникнення в певні сегменти ринку через нові способи доставки товару; навчання персоналу нових технологій, пов'язаних з управлінням, адмініструванням, виробничими процесами.

Таким чином бачимо, що «Керівництво Боготи» у визначення інвестиційної діяльності вкладає набагато ширший спектр напрямків роботи підприємства, ніж «Керівництво Осло». Також тут спостерігається визначення інноваційної діяльності як діяльності, яка складається з послідовно виконуваних стадій: від науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок до маркетингових досліджень.

Вітчизняне законодавство з цього питання є більш вузьким і розглядає інноваційну діяльність як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [2]. В свою чергу інвестиціями визначені «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [2].

В основі економічного поняття «інновація» лежить латинський термін «innovation», який означає оновлення, новація, нововведення. Саме таке широке трактування і автоматичне перенесення у вітчизняну економічну науку призвів або до ототожнення цих дефініцій або до їх різного розуміння.

Термін інновація вперше вжив у своїх працях Йозеф Шумпетер. Інновацією він вважав нову функцію в царині технологій або управління господарською одиницею. При цьому інновацією така функція стане тільки у разі успішності впровадження і отриманні позитивного ефекту [8].

В свою чергу, «інноваційний процес» він трактував як комбінування внутрішніх чинників (виробничих потужностей, трудових ресурсів) для отримання якоїсь нової виробничої якості, яка за своєю ефективністю буде переважати попередню.

М. Туган-Барановський, досліджуючи цикли економічного розвитку, відзначив, що науково-технічні досягнення особливо активно впроваджуються в періоди економічного спаду. Він також зауважив, що саме в такий період активізується дослідна робота, що пов'язано з пошуком вирішення питань, які загострились в час економічної кризи [5]. Фактично підтвердив цю тезу і німецький вчений Г. Менш, який теж пов'язував темпи економічного росту та циклічність розвитку економіки з процесом відтворення інновацій. При цьому Г. Менш зауважував, що при вичерпанні «базових інновацій», до яких він відносив, в першу чергу, технологічні, створюється ситуація «технологічного пату», тобто застій в економіці. Розвиваючи ідеї циклічного підходу, підйом в економіці він пов'язував із розробкою та впровадження нових базових інновацій. Новим у його висновках є дослідження участі держави у розробці механізмів стимулювання інноваційної діяльності [10]. Його висновки підтверджують українські реалії. Так, поява та активна діяльність ініційованого державою українського фонду стартапів стала каталізатором інноваційного розвитку програмного забезпечення. Завдяки активній участі держави в інноваційних процесах, незважаючи навіть на війну, за підсумками 2022 р. ринок ІТ приніс економіці України рекордні 7,34 млрд дол. США експортної виручки, що на 400 млн дол. США, або 5.8 % більше, ніж у 2021 р. [4].

В Академічному тлумачному словнику української мови інновація трактується як «нововведення, новітня зміна чи винахід; діяльність, спрямована на створення принципово нових вдосконалених або більш відповідних умовам технологій, виробів тощо» [1].

У зарубіжній літературі між поняттями «новація» та «інновація» часто не роблять ніякої різниці, однак застосування етимологічного аналізу дозволяє стверджувати, що відмінність все таки є. Термін «новація» (від лат. novatio – зміна, оновлення) як правовий інститут зародилась і набула значного поширення ще в римському праві, яке визначало її як договір, що припиняє існуюче зобов'язання шляхом заміни його на інше зобов'язання.

На сьогодні термін «новація» використовується і у вітчизняній юридичній практиці. Так, у Цивільному Кодексі України новація – це спосіб припинення зобов'язання за домовленістю сторін. В статті 604 ЦКУ визначено, що «зобов'язання припиняється за домовленістю сторін про заміну первісного зобов'язання новим зобов'язанням між тими ж сторонами (новація). Новація припиняє додаткові зобов'язання, пов'язані з первісним зобов'язанням, якщо інше не встановлено договором» [6].

О. Олійник вважає, що «семантично ці два поняття різняться, оскільки новацією можемо назвати те нове, яке є ще не впровадженим або ж не пройшло процес апробації і визначенням ефективності кількісно-якісних показників. Натомість інновація- це уже впроваджене нове, яке має підтвердження своєї ефективності на основі конкретних даних» [3]. Тобто, тут за новацію пропонується вважати деяку ідею, яка поки не має практичного застосування.

О. Чумак розглядає вказані поняття в контексті «життєвого циклу» якоїсь розробки. «Новація має на меті розроблення (фундаментальні, прикладні дослідження), проектування (оформлення документації, створення конструкції, креслень, реалізації у дослідному зразку), виготовлення (встановлення і запуск повної серії), використання та старіння (вичерпання можливостей новації та появи альтернативного варіанту. то стадійність процесу при інновації включає зародження (пошук відповідних новацій), освоєння (впровадження її на об'єкті), дифузії (багаторазове повторення нововведення

на інших об'єктах, тиражування), рутинізацію (реалізація нововведення у стабільних, постійно функціонуючих елементах відповідних об'єктів). Обидва «життєві цикли» тісно пов'язані між собою, взаємообумовлюють один одного» [7, С.160].

Б. Твіс розділяє поняття інновація і нововведення. Він розглядає нововведення як процес, в якому наукова ідея набуває економічного змісту. Основними чинниками при цьому є ринкова орієнтація, ефективне управління проектами [12]. Вчений теж пов'язував ріст і зниження обсягу інновацій в залежності від циклічності економіки. Б.Твіс розділяв поняття «винахід» (ідея) і «нововведення» (економічне втілення ідеї), розглядаючи нововведення в якості процесу, в якому наукова ідея набуває економічного змісту [12].

Стосовно економіки підприємств теж можна застосувати термін «новація», який буде означати оновлення та вдосконалення, наприклад, окремих елементів технологічного процесу. Інновація – це вже вищий ступінь змін з кардинальною зміною самої технології. «Новаторство» як поняття, теж має право на існування і означає дії щодо юридичного оформлення нових ідей та критеріїв їх оцінювання.

З огляду на всі вищенаведені трактування пропонується перелік етапів інноваційного процесу та їх наповненість викласти у послідовності, зображеної на рис 1.

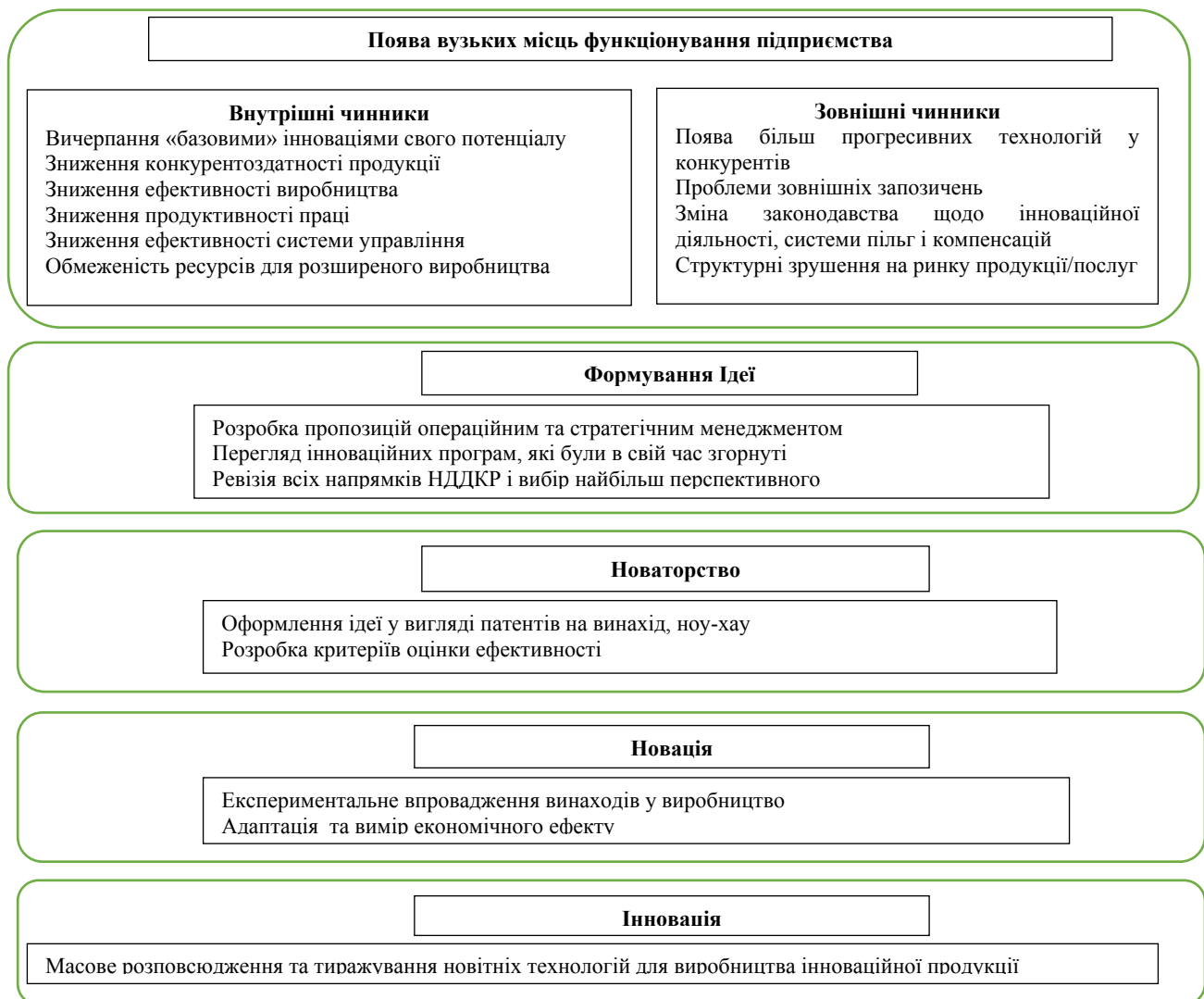


Рисунок 1 - Етапи інноваційного процесу

Джерело: розроблено автором

Представлення інноваційного процесу в такій послідовності дозволить розмежувати функції відповідальних осіб і чітко формулювати завдання кожного етапу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином етимологічний та економічний аналіз термінів, які застосовуються при характеристиці інновацій дозволяє стверджувати, що інноваційний процес є складовою інноваційної діяльності, а етимологічний аналіз термінів «новація», «інновація», «новаторство» засвідчив, що за науково-економічною та практичною сутністю вони не є тотожними і повинні розглядатись як етапи такого процесу. Сам інноваційний процес та економічна роль у ньому зазначених економічних понять пропонується розглядати в контексті таких етапів здійснення: поява вузьких місць функціонування підприємства, формування ідеї, новаторство, новація, інновація.

Вказані поняття не є тотожними і в юридичній площині. Дослідження нормативно-правової бази засвідчило, що існують певні прогалини в уніфікації застосування вказаної термінології у вітчизняній та зарубіжній практиці. Подолання даних розбіжностей сприятиме кращому розумінню інноваційних процесів.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування внутрішніх інструкцій стосовно формулювання завдань і обов'язків посадових осіб, які контролюватимуть досягнення певних показників на кожному із запропонованих етапів інноваційного процесу. Розробка переліку таких показників теж є перспективними напрямками вивчення інноваційної проблематики.

## Список літератури

1. Академічний тлумачний словник української мови в 11 томах. Т.4./ За ред. І.К. Білодіда. URL: <http://sum20ua.com/Entry/index?wordid=1&page=0> (дата звернення 20.03.2024)
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 2849-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення 24.03.2024)
3. Олійник О. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. №37. С.88-93. URL: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.3713> (дата звернення 13.03.2024)
4. Руденко І. Ринок інформаційних технологій у контексті інноваційного розвитку економіки. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу* : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ: Держ.торг.-екон. ун-т, 2023. С.50-52 URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ/ed3426146432ea2f683.pdf> (дата звернення 20.03.2024)
5. Українська економічна думка: хрестоматія / Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Економічний факультет ; упоряд. С. М. Злупко. К. : Знання, 2007. 694 с.
6. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 г. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 24.03.2024)
7. Чумак О. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». *Гуманітарний Вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2009. Вип. 36. С. 152-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia\\_2009\\_36\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2009_36_16) (дата звернення 20.03.2024)
8. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. 2-е вид., доп. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2014. 246 с.
9. Bogota manual. URL: <http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2019/09/bogota-1.pdf> (дата звернення 15.03.2024)
10. Mensch G. Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression. Cambridge : Ballinger, 1979.
11. Oslo manual URL:// <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1574897884&id> (дата звернення 15.03.2024)
12. Twiss B. Managing technological innovation. Trans-Atlantic Pubns; 4th edition, 1992. 338 p.

## References

1. Bilodid, I.K. (1973). *Academic explanatory dictionary of the Ukrainian language* (Vol.4). <http://sum20ua.com/Entry/index?wordid=1&page=0> [in Ukrainian]
2. Law of Ukraine on innovative activities № 2849-IX (2002, July 04). <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Oliynyk, O. (2022). Concepts of «innovation» and «novation» in educational and scientific discourse. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika.* 37, 88-93 [in Ukrainian].
4. Rudenko, I. (2023). Information technology market in the context of innovative economic development. *Problemy ta perspektyvy rozvytku i diialnosti v Ukraini: vyklyky voiennoho chasu: materialy mizhnarodnoho biznes forumu* (pp. 50-52). Kyiv: Derzhavnyi torhovo-ekonomichnyi universytet. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> [in Ukrainian].
5. Zlupko, S. (2007). *Ukrainian economic thought: a textbook*. Lviv National University named after Ivan Franko. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy (2003, January 16). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
7. Chumak, O. (2009). Socio-philosophical analysis of the concept of «innovation» and «innovative activity». *Humanitarnyi Visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii* 36, 152-165. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia\\_2009\\_36\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2009_36_16) [in Ukrainian].
8. Shumpeter Y. (2014). *Theory of economic development. A study of earnings, capital, credit, interest, and the business cycle*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyivo-Mohylianska akademiia» [in Ukrainian].
9. Bogota manual (2019). <http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2019/09/bogota-1.pdf> [in English].
10. Mensch, G. (1979). *Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression*. Cambridge : Ballinger [in German].
11. Oslo manual (2018). <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1574897884&id>
12. Twiss, B. (1992). *Managing technological innovation*. Trans-Atlantic Pubns; 4th edition. [in English].

**Pavlo Holubetskyi**, graduate student

*Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine*

## **Innovation Process at an Enterprise: Legal and Economic Etymology of Concepts and Characteristics of Stages**

The article is aimed at studying the legal and economic etymology of the main concepts and categories of the innovation process carried out within the framework of an enterprise's innovation activity. The purpose of the article is to define the components of the innovation process and their content.

The article analyses foreign and domestic legal documents that regulate and define the essence of innovation activity. In particular, a comparative analysis of the Oslo Guidelines, the Bogotá Guidelines and the Ukrainian legal framework is carried out. The author studies the definitions of domestic and foreign scholars regarding such concepts as "innovation", "novation" in the historical context and modern realities. It is proved that these terms are different in nature and a clear definition of their essence is the key to avoiding confusion when characterizing the stages of the innovation process. It is determined that "innovation activity" and "innovation process" are not synonymous. Innovative activity is a broader concept and within its framework innovative processes of different nature can be carried out.

The author's own contribution is the construction of a logical scheme of the innovation process with the definition of its stages, internal and external factors that affect the progress of the task. In particular, the sequence of such stages is as follows: identification of bottlenecks in the functioning of an enterprise with a list of internal and external factors; the process of forming an idea to overcome them; innovation in the form of completed R&D; innovation, which is an experimental launch of know-how into a production or management process; innovation, where the use of novation is scaled up.

**innovation activity, innovation process, innovation, novation**

*Одержано (Received) 25.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 12.04.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 339.187.2; 65.011.12

JEL Classification: M31, L51

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).110-119](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).110-119)**Р.О. Цатурян**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**Б.О. Федюк**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна***Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Сучасний інструментарій клієнторієнтованого управління промисловим підприємством як виробничою корпорацією

Статтю присвячено дослідженню інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств за умов реалізації концепції маркетингу відносин. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей використання моделей клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств як виробничої корпорації.

У ході виконання дослідження здійснено чітке виокремлення особливостей маркетингової діяльності виробничих корпорацій у історичній перспективі, визначено комплекс характеристик маркетингу відносин, його процедур, показників спрямованості на досягнення орієнтованих на продаж цілей виробничої діяльності. Всебічно вивчено можливості реалізування комплексного підходу до здійснення клієнторієнтованого управління діяльністю у рамках реалізації концепції управління ланцюжками постачань виробничих корпорацій, за якої акцент маркетингової діяльності переміщується з управління ланцюжками попиту на управління ланцюжками постачань. Клієнторієнтоване управління взаєвідносинами зі споживачами послуг у процесі дослідження визначено як сукупність маркетингових концепцій, процедур та правил спілкування зі споживачами до на основі процедур Big Data Analysis, охоплення ним усіх укладених контакти, продажів та операцій з обслуговування, що також передбачає обов'язкове прогнозування, аналіз моделей і поведінки клієнтів. Надано характеристики інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств та проведено аналіз перспектив його застосування за умов діджиталізації комерційної діяльності, реального запровадження до практики діяльності підходів, що пов'язані з запровадженням управління ланцюгом постачань у вигляді моделі забезпечення лояльності клієнтів.

Загальні вимоги до інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю запропоновано формулювати через здатність забезпечити довгострокову прибутковість підприємств за рахунок вищого ступеня адаптування до підвищення цін на послуги зі сторони постійних клієнтів; нарощування загальних обсягів закупівель (у тому числі, перехресних); зниження витрат на обслуговування клієнтів шляхом концентрування маркетингових заходів на найбільш вагомих з них; скорочення трансакційних витрат за рахунок запровадження інструментів E-Business; інтегрування клієнтів до процесів спільного проєктування параметрів очікуваних ними від промислових підприємств послуг тощо.

**маркетинг відносин, корпоративне управління, клієнторієнтоване управління, орієнтування на клієнтів, задоволення запитів клієнтів, забезпечення лояльності клієнтів**

**Постановка проблеми.** Високий рівень інтенсивності та динамічність конкурентних змагань останнім часом суттєво впливають на зміну цілей діяльності переважної більшості промислових підприємств. Це стосується не лише постачальників конкретних продуктів і товарів, але і постачальників менш диференційованих послуг. Якщо до середини 90-х рр. минулого сторіччя маркетингові стратегії зосереджувались переважно на залученні нових клієнтів, то останніми роками центром політики та практики ефективного маркетингу стає довгострокове утримання клієнтів. Вирішальною причиною цього є усвідомлення факту – успішність виробничої корпорації можна значно підвищити завдяки системному забезпеченню високого рівня лояльності клієнтів. Емпіричні дослідження, проведені у США [6], показали, що запобігання відтоку клієнтів на 5 відсотків може призвести до збільшення прибутку на одного клієнта до 85 відсотків у довгостроковій перспективі.

Одночасно, забезпечення лояльності клієнтів – клієнторієнтоване управління діяльністю – розглядається у якості переважно психологічного фактора забезпечення комерційного успіху виробничої корпорації [7], поряд з економічними факторами (підвищення прибутку за рахунок зростання цінності продукту для споживачів) та організаційними факторами (задоволеність працівників підприємства власною діяльністю). Важливість наслідків успішного клієнторієнтованого управління діяльністю визнається ключовим фактором успіху промислового підприємства, тому сьогодні розглядається як стратегічна конкурентна перевага діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Грунтовні дослідження проблематики запровадження клієнторієнтованого управління діяльністю здійснено у численних публікаціях визнаних наукових авторитетів Bruhn M. [6], Diller H. [7], Homburg C. [8], Keiningham T. [9], Meyer A. [10], Peter I. [12], Reichheld F. [13], Reinartz W. [14], Werner H. [15]. Особливостям клієнтоорієнтованого управління вітчизняних підприємств присвятили свої праці Коба В. [1], Романчукевич М. [3], Савицьката Н. [5] та інші. У публікаціях визначено та детально описано ключові підходи до розуміння явища лояльності клієнтів. Одночасно, Рябоконт Н. [4] стверджує, що важливою складовою клієнтоорієнтованого підходу є формування лояльності клієнта до компанії, а у роботі Meyer A., Overmann D. [11] зазначається, що лояльність клієнтів включає не лише аспект їхньої фактичної поведінки у режимі реального часу, але і поведінкові наміри діяльності у майбутньому. З огляду на ці міркування свідченням лояльності клієнтів є присутність у їхній діяльності, щонайменше, одного з чотирьох факторів: готовність до попереднього викупу послуги; готовність до здійснення перехресних закупівель; готовність рекомендувати конкретну послугу/її постачальника; толерантність до зростання ціни на послуги обраного постачальника. Явище лояльності клієнтів розглядається як з точки зору формування попиту (споживач пов'язує себе з обраною підприємством як постачальником послуг), так і з точки зору формування пропозиції (підприємством запроваджуються заходи щодо утримання клієнтів). Слід визнати, що проведені дослідження акцентують увагу практиків-маркетологів переважно на запровадженні індивідуалізованих інструментів та підходів до формування лояльності клієнтів виробничого підприємства. Одночасно, неналежну увагу приділено динамічним поведінковим аспектам заходів щодо підвищення рівня лояльності зі сторони клієнтів підприємства. Очевидно, що рівень лояльності клієнтів буде невідпинно підвищуватись, якщо задоволення від фактично отриманих послуг буде вищим, ніж попередні очікування. У якості свідчення лояльності слід також розглядати повторне звернення/повернення клієнтів до послуг підприємства.

**Постановка завдання.** Статтю присвячено дослідженню сучасного інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей використання моделей клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств за умов реалізації ними концепції маркетингу відносин. Досягнення мети передбачає чітке виокремлення особливостей маркетингової діяльності промислових підприємств у історичній перспективі, визначення комплексу характеристик маркетингу відносин, його процедур, показників спрямованості на досягнення орієнтованих на продаж цілей виробничої діяльності. У ході виконання дослідження передбачається здійснення комплексного підходу до визначення можливостей здійснення клієнторієнтованого управління діяльністю у рамках реалізації концепції управління ланцюжками постачань промислових підприємств, за якої акцент маркетингової діяльності переміщується з максимізації обсягів продажів (управління ланцюжками попиту) на формування довготривалих взаємовигідних відносин зі споживачами продукції (управління ланцюжками постачань). Інструментарій клієнторієнтованого управління діяльністю промислового

підприємства та аналіз перспектив його застосування досліджується на предмет придатності до забезпечення цілей формування фізичних та віртуальних ланцюжків нарощування вартості послуг виробничої корпорації за умов діджиталізації комерційної діяльності, реального запровадження до практики діяльності підходів, що пов'язані з запровадженням управління ланцюгом постачань у вигляді моделі забезпечення лояльності клієнтів. Останні повинні однозначно визначатись та знаходити обов'язкове відображення у вигляді письмового переліку інструментів та чітких регламентів використання. Загальні вимоги до інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю формулюються через здатність забезпечити довгострокову прибутковість діяльності промислових підприємств за рахунок вищого ступеня адаптування до підвищення цін на послуги зі сторони постійних клієнтів; нарощування загальних обсягів закупівель (у тому числі, перехресних); зниження витрат на обслуговування клієнтів шляхом концентрування маркетингових заходів на найбільш вагомих з них; скорочення трансакційних витрат за рахунок запровадження інструментів E-Business; інтегрування клієнтів до процесів спільного проєктування параметрів очікуваних ними послуг від виробничого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Починаючи з 50-х рр. минулого сторіччя теорія та практика маркетингу в системі корпоративного управління діяльністю підприємств пройшла цілий ряд послідовних та кардинальних змін.

1. Продукторієнтована фаза т.з. “ринку продавця” (50-60-і рр. XX ст.) мала за мету забезпечити ринковий успіх корпорації шляхом організування найширшої системи збуту її продукції. Ця фаза розвитку корпоративного управління діяльністю підприємств базувалась на засобах аналізу портфелю продукції з метою досягнення максимальних обсягів продажів [13].

2. Ринковоорієнтована фаза (70-і рр. XX ст.) мала за мету усунути випуск надлишкової продукції, забезпечити комерційний успіх виробничої корпорації шляхом орієнтування діяльності на визначення та задоволення потреб (очікувань) різних груп клієнтів. Мета досягалась за рахунок диференціювання інструментів розвитку сегментованих ринків позиціонованих товарів та відповідного адаптування програм обслуговування. Починаючи з цієї фази, саме клієнторієнтованість постає у центрі уваги маркетингологів, що функціонують у рамках т.з. “ринку покупця” [7; 14].

3. Конкуренторієнтована фаза (80-і рр. XX ст.) передбачала акцентування уваги споживачів на відмінностях продукції виробничих корпорацій від продукції конкурентів. Досягнення переваг у трикутнику “компанія – клієнт – конкурент” передбачало використання засобів аналізу діяльності конкурентів, ланцюгів створення вартості продукту, інноватизації інструментарію фундаментального стратегічного орієнтування [8].

4. Клієнторієнтована фаза (90-і рр. XX ст.) видозмінила підходи до маркетингу на вимогу гібридизації моделей купівельної поведінки споживачів, підвищення рівня неоднорідності клієнтів. Ринкове орієнтування діяльності корпорації забезпечувалось шляхом запровадження аналітичних досліджень мінливих потреб споживачів із застосуванням “барометрів клієнтів”, гнучких систем управління якістю продукції [9-12].

5. Орієнтована на відносини фаза (2000-і рр.) була реакцією на розуміння того, що послуга корпорації являє собою сукупність якісного продукту та особливої взаємодії з клієнтом [6; 9-12].

6. Мережевоорієнтована фаза (з 2005 р.) мала за мету забезпечити ринковий успіх виробничої корпорації в умовах динамізму та складності змін шляхом формування стратегічних альянсів користувачів унікальних технологій know-how. Корпоративне управління діяльністю підприємством базувалось на засобах аналізу



ланцюжків створення вартості для споживачів та розробці цільових калькуляцій продукції (target costing) [13].

7. Орієнтована на цінність для клієнтів (з 2010 р.) фаза маркетингу відносин загострює увагу на залученні та повноцінному інтегруванні споживачів до процесів індивідуалізації кінцевого продукту засобами запровадження інноваційної взаємодії “виробник – споживач” у процесі визначення конфігурації майбутніх послуг підприємства [11; 15].

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтуючись на потреби споживача продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що існують на споживчому цільовому ринку [2].

Характерними особливостями підприємницького стилю мислення, що набуває конкретної форми маркетингу, втілюючись у процедурах аналізу, планування, реалізації та контролю всіх внутрішніх і зовнішніх дій промислових підприємств, є його безумовна спрямованість на досягнення орієнтованих на продаж цілей виробничої діяльності. Запорукою досягнення ринкового успіху є ефективне поєднання якості послуг промислового підприємства як виробничої корпорації з забезпеченням вагомих переваг для їхніх споживачів у сенсі послідовної орієнтації на клієнта. Таким чином, акцент діяльності підприємства з транзакцій, процесів зміни власників, перемістився на перспективу формування взаємовигідних відносин зі споживачами продукції. Ключові категорії маркетингу відносин, визначення та зміст його понять у рамках використання глобальної концепції управління ланцюжками постачань наведено у таблиці 1. У цьому випадку управління ланцюжками постачань, що сьогодні розглядається у якості основи сертифікації якості бізнесу ISO 9001, визначається як сукупність внутрішніх та зовнішніх матеріальних, інформаційних та грошових потоків виробничої корпорації (закупівлі, управління життєвим циклом продукту, логістика, розроблення стратегії та планування ланцюжка постачань, управління підрозділами підприємства, управління інвестиціями), відносин між учасниками процесу постачань продукції споживачеві [15].

Таблиця 1 – Категорії клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств, що пов'язані з концепцією SCM

| Ключові поняття                                                                         | Визначення, характерні ознаки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ланцюжок створення вартості (ЛСВ)                                                       | Сукупність первинних та вторинних факторів діяльності, які формують вартість продукції ділової одиниці підприємства. Базові – вхідна логістика, перетворювальні операції, вихідна логістика, маркетинг та продажі, сервіс. Допоміжні – закупівля (постачання), управління людськими ресурсами, технологічний розвиток                                                      |
| Віртуальний ланцюжок нарощування вартості                                               | Бізнес-модель поширення інформаційних послуг, нарощування вартості продукту у процесі фактичної взаємодії з покупцями – клієнтами корпорації. Починається із постачання вмісту провайдером (фактична вартість фізичного ланцюга первинних факторів формування), збільшується на вартість послуг інформаційної структури у межах функціонування “розширеного” підприємства  |
| Управління взаємовідносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management (SRM)) | Бізнес-модель побудови взаємовигідних відносин корпорації з постачальниками (управління базою, вплив, інтегрування). Мотивами для прийняття рішень про впровадження SRM є: оптимізація витрат, зниження ризиків, зростання прибутку у результаті інновацій постачальників, удосконалення операційних процесів і ставлення до постачальників як до особливо цінних клієнтів |
| Логістичний ланцюжок/логістика                                                          | Фізична діяльність (обрання виду транспортного засобу, визначення маршрутів, оптимальне упакування товарів у контейнери, визначення оптимального розташування на складських площах, маркування, формування комплексних замовлень) щодо здійснення постачань продукції споживачам (грошові потоки не                                                                        |

Продовження табл. 1

| Ключові поняття                                                                           | Визначення, характерні ознаки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           | враховуються). До логістики, яка забезпечує реальне використання первинних факторів формування ЛСВ, відносять лише прямих постачальників та прямих клієнтів, в той час як SCM охоплює цілі організаційні мережі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Управління ланцюжками попиту (Demand Chain Management (DCM))                              | Альтернативне до SCM (протилежне за напрямом, pull orientation) концентрування діяльності на клієнтові, у основі якого лежить орієнтація на попит. На відміну від SCM, DCM практично не враховує атрибути постачальника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management (CRM))         | Клієнторієнтований процес (концепції, процедури та правила) управління взаємодією зі споживачами продукції виробничих корпорацій на основі аналізу великих обсягів даних (Big Data Analysis). Системи CRM збирають з усіх каналів зв'язку дані про цільову аудиторію, найкращі способи задоволення її потреби, утримання клієнтів, стимулювання до зростання продажів. Застосовується до минулих/теперішніх/потенційних клієнтів, охоплює прямі контакти, продажі та операції з обслуговування, прогнозування, аналіз моделей і поведінки споживачів                               |
| Управління відносинами (Relationship Management (RM))                                     | Скоординована сукупність принципів, заяв про місію та окремих заходів, які використовуються для довгострокового та цілеспрямованого планування, управління та контролю ділових відносин компанії, особливо у соціальній сфері CRM. Розрізняється B2B та B2C різновиди                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Управління відносинами в ланцюжках постачань Supply Chain Relationship Management (SCRM)) | Орієнтований на соціальні відносини елемент SCM виробничих корпорацій, що не враховує інші потоки (матеріальні, інформаційні та грошові), системний підхід до визначення цінності постачальників з точки зору встановлення рівня внеску кожного з них в безперервність та продуктивність бізнесу. SRM зосереджує увагу на встановленні витрат і укладанні угод про рівень обслуговування між підприємством та постачальниками, закупівлі (procurement) – на конкретних операціях замовлення, укладанні контрактів, оформленні і оплаті рахунків за фактично здійсненими поставками |

*Джерело: узагальнено авторами на основі [14]*

У повній відповідності до зміни концепції маркетингу відносин, сучасний етап клієнторієнтованого управління діяльністю підприємства базується на використанні інструментарію SCM, що на практиці втілюється в управління відносинами з клієнтами в ланцюжках постачань послуг (Customer Relationship Management (CRM)) послуг.

Впровадження концепції клієнтського досвіду та сучасних стандартів обслуговування клієнтів дає можливість забезпечити вимірюваність лояльності клієнтів і рівня обслуговування, перш за все, на основі цифрової моделі CRM-системи. CRM – це бізнес-стратегія, яка орієнтована на розуміння та управління потребами як постійних, так і потенційних клієнтів. [1]. На думку Романчукевич М. Й. така система, з одного боку, вирішує завдання, спрямовані на задоволення й утримання клієнтів, з іншого – служить оптимізації діяльності компанії, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком та обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами тощо [3].

Ось чому доцільно здійснювати підхід до клієнторієнтованого управління діяльністю промислового підприємства як до процесу безперервного визначення та комплексного аналізу індивідуальних очікувань клієнтів, його наступної внутрішньої (в бізнес-процесах) та зовнішньої (у комунікативній взаємодії) реалізації з метою встановлення довгострокових стабільних економічних зв'язків з покупцями продукції (рисунки 1).

У таблиці 2 наводяться узагальнюючі характеристики інструментів забезпечення лояльності клієнтів у процесі організування клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств у ключових сферах їхньої діяльності. Внесок перелічених інструментів до процесу ефективного здійснення клієнторієнтованого управління діяльністю полягає у всебічному зниженні рівня невизначеності у контактах з

отримувачами послуг виробничої корпорації, підвищенні рівня їх частоти, полегшенні доступу до суттєвої для клієнтів інформації.

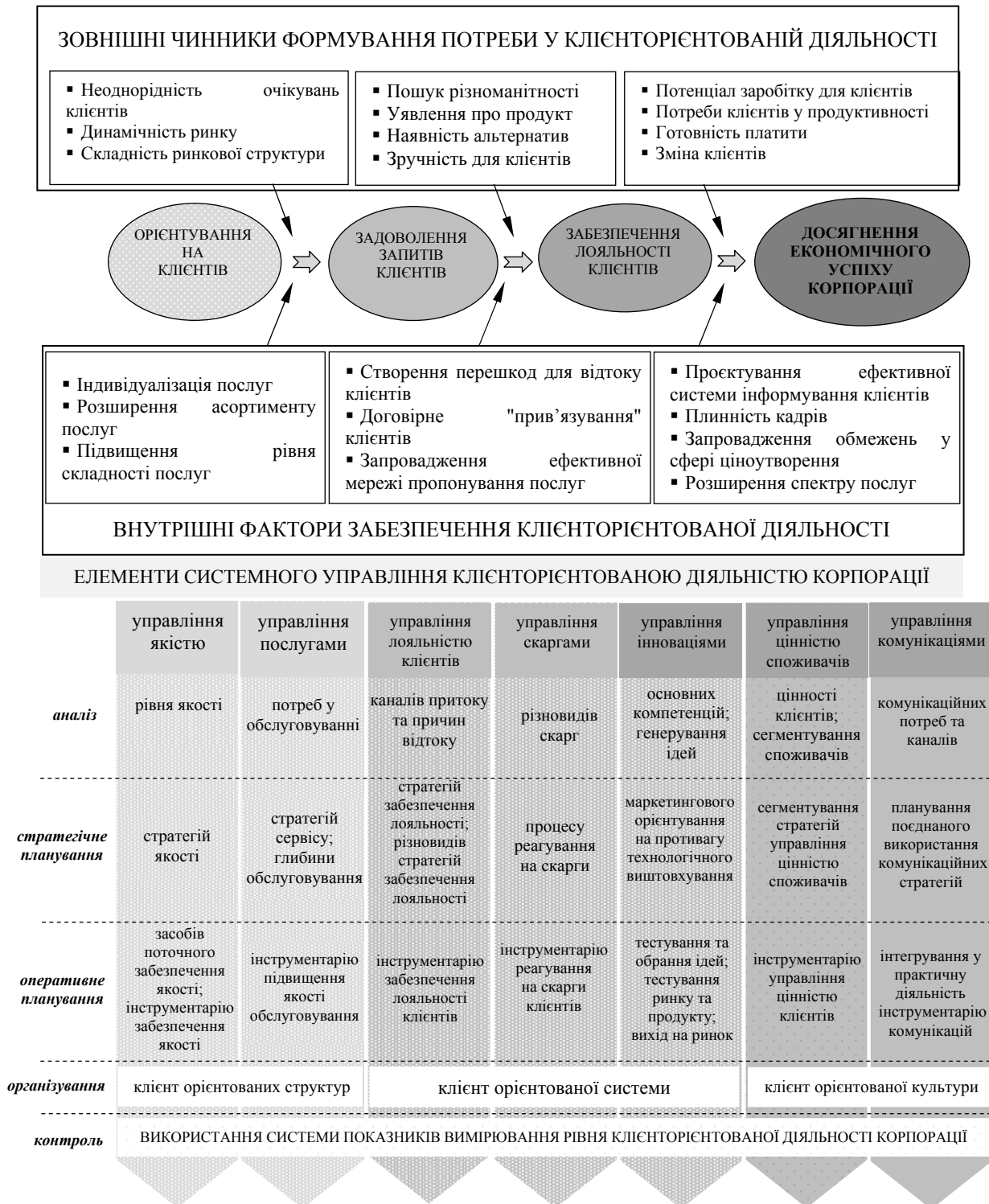


Рисунок 1 – Фактори впливу, стратегія, інструментарій клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств в рамках SCM

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [15]

Таблиця 2 – Інструментарій забезпечення лояльності клієнтів

| Сфера діяльності |               | Мета застосування інструмента (фокус ), що є засобом                                                                                    |                                                                  |                                                                                                                                                                 |
|------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |               | інтенсифікації взаємодії                                                                                                                | підвищення рівня задоволення                                     | створення бар'єрів на шляху зміни продуктових уподобань                                                                                                         |
| Політика         | продуктова    | спільна розробка продукту;<br>інтерналізація/<br>екстерналізація                                                                        | індивідуальні пропозиції                                         | індивідуалізація технічних стандартів;<br>підвищення цінності послуг                                                                                            |
|                  | цінова        | формування персональної картки клієнта для збирання інформації                                                                          | гарантії цін                                                     | система знижок та бонусів;<br>диференціювання цін;<br>створення пакетів цін;<br>фінансове заохочення;<br>ведення картки клієнтів з метою наданням знижки        |
|                  | комунікаційна | прямі поштові розсилання;<br>маркетинг подій;<br>онлайн листування;<br>проактивні контракти;<br>сервісні номери;<br>форуми для клієнтів | клуб покупців управління скаргами персональні комунікації        | розсилання персональних поштових повідомлень з інформацією, що містить високу цінність для клієнтів;<br>налагодження індивідуальних каналів зв'язку з клієнтами |
|                  | продажів      | інтернет/ігри з виграшем;<br>відвідування майстерень;<br>відбір проб продукції                                                          | онлайн замовлення;<br>продажі за каталогом;<br>пряме доставляння | підписки;<br>універсальність орієнтування на клієнта                                                                                                            |

*Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [15]*

Перелік та розгорнута характеристика сучасного інструментарію ведення E-Business у процесі клієнторієнтованого управління діяльністю виробничих корпорацій включає:

1. Інформація, що доступна на Website корпорації – надання пов'язаної основної і додаткової інформації.
2. Розділ “Допомога/Довідка” на сайті корпорації (FAQ) – стандартизовані відповіді на поширені запитання клієнтів.
3. Листи (Newsletters) – стандартизоване регулярне спілкування електронною поштою від постачальника.
4. Електронні листи (E-Mails) – індивідуальні повідомлення клієнту від постачальника.
5. Чат (Chat) – текстове спілкування в реальному часі, напр., технічна підтримка у чаті.
6. Телефонне консультування (Voice over IP) – телефонне обслуговуванні клієнтів через комп'ютерні мережі, напр., поради.
7. Веб-сторінка/веб-додаток, які використовують вміст кількох джерел для створення сервісу, що відображається в єдиному графічному інтерфейсі (Mashups) – інтеграція в онлайн-інструменти, наприклад, інтеграція до онлайн-плану маршруту.
8. Завантаження (Downloads) – завантаження програмного забезпечення.
9. Онлайн ігри (Online-Games) – рекламні ігри, які можна використовувати на сайті провайдера.
10. Форуми спільнот (Forums/Communities) – онлайн платформи для тематичної багатосторонньої взаємодії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, клієнторієнтоване управління взаємовідносинами зі споживачами послуг визначено як сукупність маркетингових концепцій, процедур та правил спілкування з ними на основі процедур Big Data Analysis. Клієнторієнтоване управління застосовується до усієї сукупності споживачів, охоплює укладені контакти, продажі та операції з

обслуговування, передбачає обов'язкове прогнозування, аналіз моделей і поведінки клієнтів. Особливості формування інструментарію клієнторієнтованого управління досліджено на предмет подальшого застосування у діяльності вітчизняних промислових підприємств. Перспективи досліджень вбачаються у визначенні змісту показників, розробленні на їхній основі інтегрованих систем вимірювання рівня задоволення у процесі клієнторієнтованого управління очікувань клієнтів за напрямками: (1) рівень послуг промислового підприємства як виробничої корпорації та взаємодії з покупцями, що орієнтовані на задоволення очікувань клієнтів (якість продукції, обслуговування, взаємодії, консультування, обміну інформацією; ефективність діалогу з клієнтами тощо); (2) структури діяльності, що орієнтовані на клієнторієнтоване управління (орієнторієнтування на процес; децентралізовані підрозділи; розширення можливостей та навичок; комплексна співпраця; контактні пункти для роботи з зауваженнями/скаргами клієнтів; ієрархічні структури); (3) системи діяльності, що орієнтовані на клієнторієнтоване управління (клієнторієнтований облік; управління базами даних; клієнторієнтовані системи заохочення; клієнторієнтований контролінг; комунікаційні системи; система навчання працівників навичкам роботи з клієнтами тощо); (4) культура діяльності, що орієнтована на клієнторієнтоване управління як цінність фахової діяльності (клієнторієнтованість; інноваційність; діяльність топ-менеджерів; ідентифікація співробітників; інтегрування клієнтів; готовність надавати послугу тощо).

## Список літератури

1. Коба В., Пилипенко, О., Городецький, М. Місце клієнтоорієнтованого підходу у системі маркетингу підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: 36. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. С. 216-218. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism\\_20\\_216-219.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1) (дата звернення: 02.05.2024).
2. Жовновач Р.І. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. *Ефективна економіка* 2015. № 3, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> (дата звернення: 05.05.2024).
3. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. с. 165-173 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf) ( дата звернення: 07.05.2024).
4. Рябоконь Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення: 07.05.2024).
5. Савицька Н. Л. Управління клієнтським досвідом в контексті розвитку поведінкового маркетингу. *Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-сусільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри*: колективна монографія / за наук. ред. І. В. Перевозової. Львів: Вид. Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 225–245.
6. Bruhn M. Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). Verlag C.H. Beck oHG. 2016. 385 s.
7. Diller H., Ivens B. Process Oriented Marketing. *Marketing: Journal for Research and Management*. 2006. Vol. 28, № 1, P. 14-29.
8. Homburg C., Bruhn M. Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung. *Handbuch Kundenbindungmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* / Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.). Wiesbaden, 2008. S. 3-37.
9. Keiningham T., Cooil B., Aksoy L., Andreassen T., Weiner J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*. 2007. Volume 71. № 3. P. 361-384.
10. Meyer A., Dornach F. (2000). *Kundenmonitor Deutschland: Qualität und Kundenorientierung; Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000*. München: Servicebarometer AG. 192 p.
11. Meyer A., Overmann D. Kundenbindung. Handwörterbuch des Marketing / Zentes J. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart, 1995. 1351 p.
12. Peter I. Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. 2., überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001. 377 p.

13. Reichheld F., Sasser W. Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*. 1991. Issue 13. № 4. P. 108-116.
14. Reinartz W., Thomas J., Kumar V. Balancing acquisition and retention resources to maximise customer profitability. *Journal of marketing*. 2005. Volume 69. № 1. P. 63-79.
15. Werner H. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 7. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020. 597 p.

## References

1. Koba V., Pylypenko, O., Horodetskyi, M. The place of the client-oriented approach in the enterprise's marketing system. *Strategichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Zb. Materialiv V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 216-218). K.: KNEU, 2020.: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism\\_20\\_216-219.pdf?sequence=](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=) [in Ukrainian].
2. Zhovnovach R. I. (2015). Methodological approach to the management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing. *Efektivna ekonomika* 3. [in Ukrainian] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809>
3. Romanchukovykh M. Y. (2018). Client-oriented approach as an instrument of building company's competitive advantages. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku*, 21, 165-173 [in Ukrainian]. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf)
4. Riabokon N. P. (2015). On the issue of formation customer relationship as a key competence of the company. *Efektivna ekonomika*, 11 [in Ukrainian] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
5. Savitska N. L. (2023). *Management of client experience in the context of the development of behavioral marketing*. / In I. V. Perevozova (ed). Marketing in entrepreneurship, stock market activity and trade in a smart society: managerial, innovative and methodical dimensions (pp. 225–245). Lviv: Koshovyi B.-P.O. [in Ukrainian].
6. Bruhn, M. (2016). *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM) Customer focus. Building blocks for excellent customer relationship management (CRM)*. Verlag C.H. Beck oHG [In German].
7. Diller, H., & Ivens, B. (2006). Process Oriented Marketing. *Marketing: Journal for Research and Management*, 28, 1, 14-29 [In English].
8. Homburg, C., & Bruhn, M. (2008). *Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung, Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM Customer loyalty management: an introduction to the theoretical and practical problems, customer loyalty management manual. Strategies and tools for a successful CRM*. Bruhn, M., Homburg, C. (Ed.). Wiesbaden [In German].
9. Keiningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 71, 3, 361-384 [In English].
10. Meyer, A., & Dornach, F. (2000). *Kundenmonitor Deutschland: Qualität und Kundenorientierung; Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000 Customer Monitor Germany: Quality and customer orientation; Yearbook of customer orientation in Germany 2000*. München: Servicebarometer AG [In German].
11. Meyer, A., & Overmann, D. (1995). *Kundenbindung. [Customer loyalty]*. Zentes J. (Ed.) [In German].
12. Peter, I. (2001). *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten Customer loyalty as a marketing goal: Identification and analysis of central determinants*. Wiesbaden: Gabler [In German].
13. Reinartz, W., Thomas, J., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximise customer profitability. *Journal of marketing*, 2005, 69, 1, 63-79 [In English].
14. Reichheld, F., & Sasser, W. (1991). Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution Zero migration: service providers in the wake of the quality revolution. *Harvard Manager*, 13, 4, 108-116 [In German].
15. Werner, H. (2020). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling [Supply chain management. Basics, strategies, instruments and controlling]*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [In German].

**Roman Tsaturian**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Bohdan Fediuk**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences),

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Modern Toolkit of Client-Oriented Management of an Industrial Enterprise as a Production Corporation**

The article is devoted to the study of the tools of customer-oriented management of the activities of industrial enterprises in the context of implementation of the concept of relationship marketing. The aim is to study and generalize the features of the use of models of customer-oriented management of the activities of industrial enterprises as a manufacturing corporation.

In the course of the study, a clear allocation of features of the marketing activity of manufacturing corporations in the historical perspective has been carried out, a set of characteristics of marketing relations, its procedures, indicators of orientation towards achieving sales-oriented goals of production activity has been determined. The possibilities of implementing an integrated approach to the implementation of customer-oriented management of the activities within the framework of the implementation of the concept of supply chain management of production corporations are comprehensively studied, in which the emphasis of marketing activities shifts from the management of demand chains to the management of supply chains. Customer-oriented management of relationships with consumers of services in the process of research is defined as a set of marketing concepts, procedures and rules of communication with them on the basis of Big Data Analysis procedures. It is proposed to apply customer-oriented management to the entire population of consumers of products of *industrial enterprises*, its coverage of all concluded contacts, sales and service operations, which also provides for mandatory forecasting, analysis of models and behavior of customers. The characteristics of the tools for customer-oriented management of the activities of production corporations are provided and an analysis of the prospects for its application in the context of digitalization of commercial activities, the real introduction of approaches related to the introduction of Supply Chain Management in the form of a model for ensuring customer loyalty is carried out.

The general requirements for the toolkit of customer-oriented management of the activities are formulated through the ability to ensure the long-term profitability of industrial enterprises due to a higher degree of adaptation to the increase in prices for services on the part of regular customers; increasing the total volume of purchases (including cross-purchases); reducing the cost of customer service by concentrating marketing activities on the most important of them; reduction of transaction costs due to the introduction of E-Business tools; integration of clients into the processes of joint design of parameters of the services they expect from manufacturing corporations, etc.

**relationship marketing, corporate management, client-oriented management, customer orientation, satisfaction of customer requests, ensuring customer loyalty**

*Одержано (Received) 09.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 13.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

## МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 658:378.16:004.9

JEL Classification: Z32, Z31, I23, I25

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).120-126](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).120-126)

Ю.Ю. Д'яченко, проф., д-р.екон. наук  
Київська школа економіки, м. Київ, Україна

**Цифрові технології як чинник сталого розвитку туристичної освіти**

Метою дослідження є визначення передумов для забезпечення якості туристичної освіти та заохочення можливостей навчання впродовж життя, необхідних в умовах економіки знань. У статті розглядаються можливості використання цифрових технологій для навчання студентів та розвитку людських ресурсів у сфері туристичної освіти.

Одним з шляхів досягнення Цілей сталого розвитку ООН з забезпечення всеосяжної та справедливої якісної освіти та сприяння можливостям навчання протягом усього життя є розширення можливостей навчання за допомогою технологій, що забезпечують підтримку прийняття рішень в управлінні навчанням та освітою. Традиційний підхід до освіти, який надає «тверді навички» і готує до однієї роботи в житті, потребує змін. Тому ми повинні передбачати будь-які майбутні зміни на робочому місці в туристичній компанії під час передачі знань студентам, формування їхніх навичок та вмінь. Важливим аспектом підготовки до взаємодії людини та програмно-апаратних акторів є створення та опанування в процесі навчання певних моделей дійсності через туристичну освіту, яка формує необхідні навички та вміння. Одним із шляхів до цієї мети є введення в навчальні плани туристичних спеціальностей дисциплін з предметної області цифрових технологій.

Розглядаючи дистанційне навчання в освіті, технології розвитку людських ресурсів та цифрові технології в освіті, можна зазначити, що найбільша перевага цифрових технологій – це можливість використання індивідуального підходу до здобувачів освіти, що дає враховувати їх психологічні особливості, що значно покращує якість оволодіння навчальним матеріалом, підвищує загальну ефективність навчання. Для підготовки до змін у середовищі ведення туристичного бізнесу, технологічному рівні виробництва ми пропонуємо оновлення освітніх програм у сфері туризму з акцентом на цифрові технології. Технології штучного інтелекту мають великий потенціал для покращення освіти в галузі туризму, але їх впровадження вимагає зваженого підходу. Важливо забезпечити баланс між технологічною підтримкою та розвитком особистих навичок студентів, щоб підготувати фахівців, здатних адаптуватися до викликів сучасної індустрії туризму. Використання великих мовних моделей в освіті у сфері туризму має значний потенціал для покращення навчального процесу, проте потребує обережного та відповідального підходу.

**економіка знань, цифрові технології, сталий розвиток, туристична освіта, великі мовні моделі, штучний інтелект**

**Постановка проблеми.** Однією з Цілей сталого розвитку ООН є забезпечення всеосяжної та справедливої якісної освіти та сприяння можливостям навчання протягом усього життя [1]. Одним з шляхів досягнення цієї мети є розширення можливостей навчання за допомогою технологій, що забезпечують підтримку прийняття рішень в управлінні навчанням та освітою. У цих рамках ми розглядаємо можливість та умови застосування цифрових технологій у навчанні студентів туристичних спеціальностей та розвитку людських ресурсів компаній сфери туризму. Для вирішення цього питання ми маємо враховувати особливості поведінки людини на базі системного та когнітивного підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Один з найбільш загальних підходів до опису людської поведінки – це теорія систем Н. Лумана. На думку Н. Лумана, те, що відрізняє систему та навколишнє середовище, їх суперечності, є центральним у існуванні систем із власною поведінкою [8]. Відповідно, фундаментальними передумовами людської поведінки з точки зору системної теорії є самосвідомість як форма внутрішнього зворотного зв'язку та спілкування як форма взаємодії із зовнішнім середовищем.



Н. Луман вважав, що непередбачуваність поведінки системи досягається завдяки взаємодії: «спілкування – це елементарна одиниця самоконституції; дія є елементарною одиницею самостереження та самоопису соціальної системи» [8]. Ці акти непередбачуваного спілкування, комунікації, є прерогативою людської поведінки.

Забезпечення та управління комунікаціями є предметною областю традиційних цифрових технологій. Але розвиток науки та техніки приводить до створення нелюдських акторів з інтелектом, який можна було б розвинути в рамках підходу когнітивної науки як міждисциплінарного поля, що охоплює філософію, психологію, штучний інтелект, нейронауку, лінгвістику та антропологію. Такі когнітивні агенти (чат-боти, системи підтримки прийняття рішень) як «підсилювачі» людських когнітивних здібностей вже зараз підвищують ефективність функціонування економіки знань, в якій рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі. Усталеної теорії взаємодії людських та програмно-апаратних акторів поки що немає. Але вже сьогодні ми маємо готувати майбутніх фахівців до роботи в умовах такої взаємодії.

К. Біницька наголошує, що цифровізація у туристичній освіті є важливою для навчання та вивчення особливостей функціонування туристичної галузі, що забезпечить конкурентоспроможність випускників для туристичної галузі, а форми навчання, які використовуються в процесі професійної підготовки майбутніх фахівців туристичної галузі у закладах вищої освіти, мають бути інтегровані з потребами туристичних організацій [4].

А. Балула та інші [3] підкреслюють, що, незважаючи на те, що використання цифрових технологій, здається, позитивно впливає на залученість студентів, ще є певний шлях для більш повного розвитку цифрової компетентності студентів і викладачів.

Разом з тим, необхідно відзначити, що важливим аспектом підготовки до такої взаємодії є створення та опанування в процесі навчання певних моделей реальності через освіту, яка формує необхідні навички та вміння, в т.ч. в рамках спеціалізованих сфер, зокрема туристичної освіти.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення передумов для забезпечення якості туристичної освіти та заохочення можливостей навчання впродовж життя, необхідних в умовах економіки знань, напрямків використання цифрових технологій для навчання студентів та розвитку людських ресурсів у сфері туристичної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Вища освіта сьогодні стикається з певними проблемами, такими як висока конкуренція на ринку освітніх послуг, зростаючі ризики, відсутність передбачуваності. Управління освітою як послугою – це процес, спрямований на вдосконалення структури постачальників освітніх послуг та освітньої структури суспільства. Для побудови цієї структури нам потрібно розглянути дії, що стосуються певної системи та забезпечення її стійкого розвитку. Реалізація таких дій вимагає управління через встановлення стратегії та координацію зусиль. Для досягнення цілей нам потрібно мати певну передбачуваність системи. Але через непередбачуваність поведінки людини ми все одно будемо стикатися з певною невизначеністю у майбутньому. Це унеможливорює побудову закритої системи, яка могла б надати можливість отримати заздалегідь визначені результати інтелектуальної діяльності (включаючи штучний інтелект). І це стає джерелом нестабільності та потенційної небезпеки. З іншого боку, наступному поколінню випаде доля боротись із змінами клімату, пандеміями та іншими глобальними проблемами, які мають складний характер та можуть бути вирішені на базі системного підходу.

Зростаюча інтенсивність комунікацій, збільшення долі часу, який працівники проводять із комп'ютерними пристроями, вимагають поглиблення загальних навичок та вмінь комунікації. Для цього потрібно формування широкого кругозору.

Традиційний підхід до освіти, яка дає глибокі вузькі знання (hard skills) й готує до однієї роботи на все життя, має змінитись. Тому ми маємо передбачити будь-які майбутні зміни на робочому місці при передачі знань студентам, формуванні їх вмінь та навичок. Одним з шляхів до цієї мети є введення до навчальних планів підготовки студентів спеціальності «Туризм та рекреація» дисциплін «Управління інформацією», «Інтелектуальні технології в туризмі», «Інноваційний розвиток підприємства та економіка знань», «Когнітивні технології в туризмі» [9].

Також ми маємо визначити, якою мірою мають враховуватись в індивідуальній освітній траєкторії студента його навчальні досягнення поза університетом (МООС на кшталт Coursera та Prometheus, кваліфікаційні сертифікати тощо). Масові онлайн-курси, які дають змогу долучитись до викладання кращих у світі професорів, не стали панацеєю: їх успішно завершують лише проценти від тих, хто починав. Можливо, не вистачає правильної мотивації та живого спілкування? І чи не має ті ж вади дистанційна освіта?

Швидке зростання галузі дистанційної освіти ставить питання щодо ефективності навчання та мотивації студентів й слухачів, а також приносить прискореними темпами широкий спектр нових проблем. Цифрова глобалізація зі свого боку збільшує потребу у створенні науково обґрунтованої стратегії розвитку дистанційної освіти. І однією з головних цілей цієї стратегії має бути підтримка високої якості навчання у сфері туризму на всіх етапах навчання [7].

Одним з інструментів вирішення цих проблем є системи управління навчанням. Сьогодні ці системи дають змогу розірвати просторово-часовий зв'язок між викладачем та студентом. Одна з найпоширеніших – Moodle як безкоштовна та відкрита програма для управління навчальним програмним забезпеченням, яка використовується для створення приватних веб-сайтів з онлайн-курсами для вчителів та слухачів з метою досягнення навчальних цілей [12]. Важливою умовою ефективного функціонування систем управління навчанням є розвиток внутрішньоуніверситетських інформаційних та комунікаційних мереж, в тому числі з залученням сучасних технологій штучного інтелекту.

З точки зору цифрових технологій, в цій діяльності наявні такі проблеми: ведення діалогу природною мовою, класифікація природної мови та аналіз тексту. Використання цифрових технологій також має бути інтегровано з аудіовізуальною інформацією, представленою у вигляді анімації, відеофільмів, презентацій, текстової та графічної інформації за допомогою інтерактивного діалогу.

Найбільшою перевагою цифрових технологій є можливість застосування індивідуального підходу до студентів, що дає їм можливість вивчати навчальний матеріал в індивідуальному темпі та послідовності, що враховує психологічні особливості кожного учня та значно покращує якість засвоєння навчального матеріалу. Персоналізація інформації має великий вплив на ефективність навчання як студентів, так і працівників організації або підприємства [2]:

- інтелект, інтегрований у системі освіти, передбачає відповідне навчання, яке базується на аналізі та статистиці відповідно до рівня того, хто навчається;
- кожен здобувач освіти отримає персонального тренера, який навчатиметься та краще працює;
- додаються можливості машинного навчання з метою розвитку талантів та вдосконалення стратегій управління.

Сучасні тенденції розвитку туризму вимагають нових підходів до підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в умовах глобалізації та постійних змін у туристичній галузі. Одним із перспективних напрямів вдосконалення освітнього процесу є використання технологій штучного інтелекту (ШІ). ШІ має потенціал

трансформувати навчання в туризмі, забезпечуючи доступ до адаптивних освітніх програм, персоналізованих навчальних матеріалів та автоматизації рутинних завдань.

Однією з основних переваг ІІІ в освіті є його здатність до аналізу великих обсягів даних та їх інтеграції в навчальний процес. Наприклад, ІІІ може використовуватися для аналізу туристичних трендів, прогнозування попиту на туристичні послуги та моделювання сценаріїв розвитку туристичних напрямків. Ці можливості дозволяють студентам здобувати практичні навички роботи з аналітичними інструментами, що є необхідним у сучасній індустрії туризму.

Ще однією важливою перевагою є можливість створення індивідуалізованих освітніх траєкторій. ІІІ здатен адаптувати навчальний матеріал до потреб кожного студента, враховуючи його рівень підготовки, інтереси та прогрес. Це сприяє підвищенню ефективності навчання, оскільки кожен студент отримує саме ту інформацію, яка йому необхідна для досягнення навчальних цілей. Крім того, ІІІ може забезпечити безперервну підтримку в процесі навчання, надаючи відповіді на питання та рекомендації в режимі реального часу.

Однак, використання ІІІ в освіті має і свої недоліки. Одним із головних ризиків є можливість зниження рівня критичного мислення у студентів. Автоматизовані системи можуть надавати готові відповіді, що знижує мотивацію до самостійного пошуку інформації та аналізу. Крім того, ІІІ не завжди може коректно враховувати культурні та емоційні аспекти, що є важливими у галузі туризму, де міжособистісна комунікація та емпатія відіграють ключову роль.

Іншим значущим аспектом є етичні питання, пов'язані з використанням ІІІ, зокрема, забезпечення конфіденційності даних студентів та запобігання дискримінації. Неправильне налаштування або використання алгоритмів може призвести до формування упереджених рішень, що вплине на якість навчання.

Агенти з ІІІ [10, 5] як посередники між студентами та системою управління навчанням можуть частково замінити дві основні форми роботи викладачів: створення навчальних матеріалів та перевірку знання студентів. Рішення першого завдання означає автоматизацію розробки контенту для онлайн-курсів шляхом фільтрації неструктурованих джерел у лекції та вправи. Друге завдання - це ведення діалогу, в рамках якого створюються завдання для студентів, аналізуються їхні відповіді та оцінюється рівень знань студентів.

Сервіси на основі великих мовних моделей (ВММ) дають змогу оперативно аналізувати (очищувати, досліджувати та робити висновки) дані тими працівниками, які не мають спеціальних навичок аналізу даних [6]. Кінцева мета системи підтримки навчання – зробити так, щоб знання, вміння та досвід персоналу відповідали як стратегії підприємства чи організації так і вимогам до працівника чи студента [11].

Використання ВММ надає широкі можливості для вдосконалення освітніх програм у галузі туризму. ВММ, такі як GPT, Claude дають змогу створювати персоналізовані освітні програми, що враховують індивідуальні потреби студентів, забезпечуючи доступ до актуальної інформації та трендів у режимі реального часу. Зокрема, такі моделі можуть допомогти в інтерактивному навчанні, забезпечуючи студентам можливість задавати питання, отримувати відповіді та вирішувати завдання безпосередньо під час навчального процесу.

Однією з ключових переваг використання ВММ є їх здатність аналізувати великі обсяги інформації та пропонувати студентам найактуальніші матеріали. Це особливо важливо в туризмі, де знання про нові напрямки, культуру, законодавство та екологічні тенденції мають вирішальне значення. ВММ також можуть автоматизувати створення навчальних матеріалів, що дозволяє викладачам більше часу приділяти індивідуальній роботі зі студентами.

Крім того, використання ВММ сприяє розвитку критичного мислення у студентів. Замість отримання стандартних відповідей з підручників, студенти можуть взаємодіяти з моделлю, що стимулює їх до самостійного аналізу та формування власних висновків. Це особливо важливо для підготовки фахівців у сфері туризму, де важливе значення має здатність адаптуватися до різноманітних ситуацій і культурних контекстів.

Проте, використання ВММ має і певні недоліки. Одним з них є ризик залежності від технологій, що може знижувати мотивацію студентів до самостійного навчання. Крім того, незважаючи на високий рівень точності, ВММ можуть допускати помилки або надавати некоректну інформацію, що може призвести до формування неправильних знань. Іншим важливим аспектом є етичні питання, пов'язані з використанням ВММ, включаючи конфіденційність даних студентів та можливість маніпуляції інформацією.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розглядаючи дистанційне навчання в освіті, технології розвитку людських ресурсів та цифрові технології в освіті, можна зазначити, що найбільша перевага цифрових технологій – це можливість використання індивідуального підходу до здобувачів освіти, що дає враховувати їх психологічні особливості, що значно покращує якість оволодіння навчальним матеріалом, підвищує загальну ефективність навчання. Для підготовки до змін у середовищі ведення туристичного бізнесу, технологічному рівні виробництва ми пропонуємо оновлення освітніх програм у сфері туризму з акцентом на цифрові технології. Технології ШІ мають великий потенціал для покращення освіти в галузі туризму, але їх впровадження вимагає зваженого підходу. Важливо забезпечити баланс між технологічною підтримкою та розвитком особистих навичок студентів, щоб підготувати фахівців, здатних адаптуватися до викликів сучасної індустрії туризму. Використання ВММ в освіті у сфері туризму має значний потенціал для покращення навчального процесу, проте потребує обережного та відповідального підходу, що визначає напрямки подальших досліджень в цій сфері.

## Список літератури

1. Резолюція A/RES/70/1, схвалена Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 р. «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf?OpenElement> (дата звернення 10.05.2024).
2. Artificial Intelligence Enables Proficiency: вебсайт. URL: <https://chatbotslife.com/artificial-intelligence-enables-proficiency-44150873011c> (дата звернення 10.05.2024).
3. Balula, A., Moreira, G., Moreira A., Kastenholz, E., Eusébio, C., & Breda, Z. (2019). Digital transformation in tourism education. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5, 2019, 61–72.
4. Binytska, K. Features of digitalization in the process of professional training of specialists in the tourism industry. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, 2(75), 2023, 53–60. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.2.6>.
5. Demir M., Demir Ş.Ş. Incorporating artificial intelligence into tourism education at universities: opportunities and challenges. *Scientific Collection «InterConf»*, 2023, 181, 106-114.
6. Ivanov S., Soliman M. Game of algorithms: ChatGPT implications for the future of tourism education and research, *Journal of Tourism Futures*, 2023, Vol. 9 No. 2, pp. 214-221. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2023-0038>.
7. Kahraman O.C., Alrawadieh D.D. The impact of perceived education quality on tourism and hospitality students' career choice: The mediating effects of academic self-efficacy, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Volume 29, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100333>.
8. Luhmann, N. *Social Systems*. Stanford. University Press, Stanford, CA, 1995.
9. Nenkov N., Petrova M., Dyachenko Y., Bondarenko G., Pustovit V. Intelligent and Cognitive Technologies in Education of International Economic Relations Students and Human Resource Development: Methodology in Language Teaching and Distance Learning. *European Journal of Sustainable Development*. 2017. Vol. 6, No. 4. Pp. 353-360.

10. Petrova M., Buzko I., Dyachenko Y. Cognitive, intelligence technologies and economic foundations of teaching of international economic relations and tourism // *17th International Scientific Conference "Engineering for rural development". Proceedings*, Vol. 17, May 23-25, 2018. Jelgava, Latvia. Pp. 1102-1106.
11. Petrova M., Minchev N., Dyachenko Y. Modern Information Technologies As An Opportunity For Development And Integration Of Innovative Small And Medium Enterprises In Clusters // *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Conference Series: Proceedings of IBANESS Conference Series*, March 12-13, 2016. Plovdiv, Bulgaria: University of Agribusiness and Rural Development, 2016. Pp. 499-505.
12. Sulasmini N.M.A., Arcana K.T.P. Tourism Management Students' Perceptions on The Use of Moodle Applications in E-Learning. *ELS Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 2021, 4(4), 485-493, <https://doi.org/10.34050/elsjish.v4i4.19093>.

## References

1. Resolution A/RES/70/1, adopted by the UN General Assembly on September 25, 2015, "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development". [in Ukrainian] <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf?OpenElement>
2. Artificial Intelligence Enables Proficiency. <https://chatbotlife.com/artificial-intelligence-enables-proficiency-44150873011c>
3. Balula, A., Moreira, G., Moreira A., Kastenholz, E., Eusébio, C., & Breda, Z. (2019). Digital transformation in tourism education. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5, 61–72.
4. Binytska, K. (2023). Features of digitalization in the process of professional training of specialists in the tourism industry. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, 2(75), 53–60. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.2.6>
5. Demir, M., & Demir, Ş.Ş. (2023). Incorporating artificial intelligence into tourism education at universities: opportunities and challenges. *Scientific Collection "InterConf"*, Vol. 181, 106–114.
6. Ivanov, S., & Soliman, M. (2023). Game of algorithms: ChatGPT implications for the future of tourism education and research, *Journal of Tourism Futures*, 9, 2, 214–221. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2023-0038>
7. Kahraman, O.C., & Alrawadieh, D.D. (2021). The impact of perceived education quality on tourism and hospitality students' career choice: The mediating effects of academic self-efficacy, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100333>
8. Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford. University Press, Stanford, CA
9. Nenkov, N., Petrova, M., Dyachenko, Y., Bondarenko, G., & Pustovit, V. (2017). Intelligent and Cognitive Technologies in Education of International Economic Relations Students and Human Resource Development: Methodology in Language Teaching and Distance Learning, *European Journal of Sustainable Development*, 6, 4, 353–360.
10. Petrova, M., Buzko, I., & Dyachenko, Y. (2018). Cognitive, intelligence technologies and economic foundations of teaching of international economic relations and tourism. *17th International Scientific Conference Engineering for rural development*, 17, Jelgava, Latvia, 1102–1106.
11. Petrova, M., Minchev, N., & Dyachenko, Y. (2016). Modern Information Technologies As An Opportunity For Development And Integration Of Innovative Small And Medium Enterprises In Clusters. *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Conference Series: Proceedings of IBANESS Conference Series*, University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria, 499–505.
12. Sulasmini, N.M.A., & Arcana, K.T.P. (2021). Tourism Management Students' Perceptions on The Use of Moodle Applications in E-Learning. *ELS Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 4(4), 485–493. <https://doi.org/10.34050/elsjish.v4i4.19093>

**Yurii Dyachenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine*

## Digital Technologies as a Factor of Sustainable Development of Tourism Education

The purpose of the study is to identify the prerequisites for ensuring the quality of tourism education and encouraging lifelong learning opportunities necessary in the knowledge economy. The article discusses the possibilities of using digital technologies for student learning and human resource development.

One of the ways to achieve the UN Sustainable Development Goals of ensuring inclusive and equitable quality education and promoting lifelong learning opportunities is to expand learning opportunities through technology that ensures decision support in learning and education management. It is necessary to change the traditional approach to education that provides "hard skills" and prepares for one job in life. Therefore, we must anticipate any future changes in the workplace in a travel company when transferring knowledge to students,

developing their skills and abilities. An important aspect of preparing for the interaction of human and software-hardware actors is the creation and mastery of certain models of reality through tourism education, which forms the necessary skills and abilities. One of the ways to achieve this goal is to introduce disciplines in the subject area of digital technologies into the curricula of tourism specialties.

Considering distance learning in education, technologies of human resource development and digital technologies in education, it can be noted that the greatest advantage of digital technologies is the ability to use an individual approach to students, which allows to consider their psychological characteristics, which significantly improves the quality of mastering the educational material and increases the overall learning efficiency. To prepare for changes in the tourism business environment and the technological level of production, we propose updating educational programs in tourism with a focus on digital technologies. AI technologies have great potential to improve tourism education, but their implementation requires a balanced approach. It is important to strike a balance between technological support and the development of students' personal skills in order to train professionals who can adapt to the challenges of the modern tourism industry. The use of large language models in tourism education has significant potential to improve the learning process, but requires a cautious and responsible approach.

**knowledge economy, digital technologies, sustainable development, tourism education, large language models, artificial intelligence**

*Одержано (Received) 12.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 658.5.012.1; 658.511-514**

**EL Classification: O31, O33, L23, M15**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).126-137](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).126-137)

**О.В. Хаджинова**, проф., д-р екон. наук

**І.С. Савенчук**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна*

**М.С. Хаджинова**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна*

## **Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації**

Статтю присвячено дослідженню особливостей трансформації бізнес-процесів (БП) промислових корпорацій в умовах цифрової економіки. Метою публікації є вивчення особливостей та способів диджиталізації бізнес-процесів стратегічних підрозділів виробничих корпорацій, що орієнтовані на задоволення попиту споживачів кінцевої продукції. У процесі дослідження наводиться авторське визначення та узагальнена модель цифрової економіки, визначається місце в ній компонентів та функціональних сегментів інтегрованих бізнес-інформаційних систем промислових корпорацій індустріального типу 4.0. Вивчається послідовність паралельного формування вартості реального та цифрового продукту в умовах диджиталізації БП корпоративної діяльності, зміст та специфіка інформаційного супроводження ланцюга етапів обробки замовлень, що формують вартість товарів та послуг, які є цінністю для покупців. БП промислових підприємств визначено як послідовність логічно пов'язаних дій, які виконуються протягом певного періоду часу у визначеному просторі і спрямовані на створення товарів або послуг з досягненням оптимального економічного результату від подальшої реалізації. Доводиться, що прогрес у використанні БП досягається у тому випадку, коли протягом часу його виконання максимізується обсяг доданої до вхідного значення його вартості. Розглядаються засоби оптимізації БП у результаті розчленування на послідовність підпроцесів, визначення хронологічного порядку здійснення операцій/підпроцесів, візуалізації, складання схеми робочого процесу.

Формулюються напрямки трансформування БП за умов цифрової економіки, на них поширено вимоги до коректного виконання процедур ідентифікації, структурування, візуалізації, реалізації, контролю. Формулюються додаткові, на відміну від реальних, вимоги до перебігу цифрових БП: оперативність використання, доступність системи, швидкість виконання, конфіденційність, акцент на якісному обслуговуванні та підвищенні рівня лояльності клієнтів.

Трансформації БП розглядаються у якості драйверів забезпечення конкурентних переваг у ринкових перегонах, що може бути забезпечено за рахунок технічного удосконалення цифрових платформ реалізації, залучення до виконання БП штучного інтелекту, автономних систем робототехніки, отримання нових знань за підсумками обробки великих масивів даних, інтелектуалізації комунікативних мереж.

**цифрова економіка, електронний бізнес, виробнича корпорація, бізнес-процеси, трансформація робочих процесів, ланцюги формування вартості**

**Постановка проблеми.** Бізнес-процеси (БП) промислових підприємств – послідовність логічно пов'язаних дій, які виконуються протягом певного періоду часу у визначеному просторі і спрямовані на створення товарів або послуг з досягненням оптимального економічного результату від подальшої реалізації. Це процес відомого організаторам його виконання змісту, який ініціюється певним входом, після чого відбувається його трансформація під впливом реалізації завдань і заходів, вартість виконання яких додається до вхідної. Процес завершується попередньо очікуваним результатом, а його метою є створення послуги, яка задовольняє вимоги клієнта. Якщо результати виконання такого ланцюга послідовних дій суттєво сприяють успіху компанії, його називають бізнес-процесом, основним, ключовим або головним процесом. Трансформації БП виробничих корпорацій за умов цифрової економіки слід розглядати у якості драйверів забезпечення конкурентних переваг у ринкових змаганнях, що досягається за рахунок технічного удосконалення платформ виконання, залучення до виконання БП штучного інтелекту, автономних систем робототехніки, отримання нових знань за підсумками обробки великих масивів даних, інтелектуалізації комунікативних мереж.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей функціонування цифрової економіки, як комерційної сфери використання електронних мереж даних, яка використовує різні електронні платформи для прямої чи опосередкованої обробки виробничої інформації, здійснення цілеспрямованого впливу на неї, проведення законних процесів спілкування та транзакцій присвячено численні наукові пошукові розробки останніх років. Стратегічним аспектам цифрових трансформацій виробничих бізнес-процесів промислових корпорацій присвячено наукові доробки Р. Грюніга та Р. Кюна [6], С. Халлера [7], Дж. Крьогера та С. Маркса [10], П. Мертенса [11], Н. Шустера [13]. Публікації М. Брюна [1], Л. Фенда та Дж. Хофманна [3], Дж. Гратцке [4], С. Гросса і Р. Пфенніга [5], Т. Шварца [14], Х. Вернера [16] стосуються особливостей орієнтування електронних мереж на максимальне задоволення споживчих запитів користувачів послуг виробничих корпорацій. Особливості діджиталізації важливої частини управлінських бізнес-процесів описують публікації Дж. Еріксена [2], Т. Коллмана [9] та інших. Переважну увагу науковці приділяють питанням використання інструментів електронного бізнесу – інноваційних інформаційних технологій продажу за допомогою віртуального контакту, пропозиції або обміну інформацією, надання клієнтам комплексної підтримки та забезпечення індивідуального контакту з учасниками ринку промислової продукції. Попри проведені багаторічні дослідження, слід визнати, що до сих пір залишаються суттєві прогалини у прикладних питаннях цифрової трансформації основних бізнес-процесів виробничих корпорацій, що пов'язується з відсутністю фахівців належної кваліфікації, зосередження уваги менеджерів на готових рішеннях щодо цифрового супроводження не виробничої, а переважно комерційної діяльності, складність та неоднозначність алгоритмів прийняття рішень для трансформування виробничих процесів, процесів обліку та контролінгу, можливостей застосування штучного інтелекту в питаннях формування ланцюжків вартості на основних бізнес-процесах підприємств.

**Постановка завдання.** Метою публікації є вивчення особливостей трансформації бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації, які орієнтовані на задоволення попиту споживачів кінцевої продукції. У процесі досягнення мети дослідження передбачається представлення узагальненої моделі цифрової економіки, визначення місця в ній компонентів та функціональних сегментів інтегрованих інформаційних систем промислових корпорацій індустріального типу 4.0, особливостей паралельного формування вартості реального та цифрового продукту в умовах діджиталізації БП виробничої діяльності, змісту та специфіки інформаційного супроводження ланцюга етапів обробки замовлень, що формують вартість товарів та послуг, які є безумовною цінністю для покупців.

**Виклад основного матеріалу.** Розрізняють три основних різновиди БП: процес, який пов'язаний з перспективою обміну, домінуючим моментом якого є задоволення потреб покупця продукції; процес, який пов'язаний з досягненням виробничого інтересу, метою виконання якого є економне використання ресурсів корпорації; процес організаційної перспективи, управлінське завдання, в якому на першому плані стоїть використання праці та керування операціями. Прогрес у використанні БП досягається у тому випадку, коли протягом часу його виконання максимізується обсяг доданої до вхідного значення вартості. Першим кроком на шляху оптимізації БП є його розчленування на послідовність підпроцесів. При цьому спостерігається правило – процеси, які виконуються частіше, деталізуються з максимальною глибиною. На другому кроці визначається хронологічний порядок здійснення заходів. Відразу після цього починається процес визначення інтерфейсів. Як у випадку з програмним забезпеченням, вони являють собою контактні точки, в яких вихідні дані попереднього процесу передаються на вхідні дані наступного. Скорочення часу виконання процесу за збереження його якості практично завжди виступає оголошеною метою прийняття управлінського рішення. При цьому визначається мінімальний, середній та максимальний час на виконання процесу. Тривалість додавання вартості протягом часу виконання процесу прийнято називати ефективним. Якщо рівень трьох відсотків вважається мінімально прийнятним для БП, то рівень десяти – відмінним, тому саме такий рівень ефективності вважається цільовим для оптимізації. На третьому кроці здійснюється візуалізація БП, протягом якої встановлюється: які дії виконуються, які вхідні дані потрібні, де виникають інтерфейси. При цьому робочий процес зображується у вигляді блок-схеми поєднання у єдиний процес послідовних подій, які: по-перше, фізично відбуваються у місці надання послуги/виконання операції обробки, для чого визначається роздільна лінія зовнішньої взаємодії; по-друге, передбачають участь контактних осіб – безпосередніх виконавців із зображенням видимих ліній взаємодії; по-третє, фіксують події, які відбуваються у бек-офісі провайдера, для цього наноситься роздільна лінія внутрішньої взаємодії; по-четверте, фіксуються підтримуючі процеси [3-5; 7; 16].

На цьому кроці важливо встановити, в яких точках інтерфейсу (моменти перетинання ліній зовнішньої, видимої або внутрішньої взаємодії), можуть відбуватись помилки (збої) ефективного протікання бізнес-процесу, особливо – його документування. В результаті виконання цих операцій остаточно формується уявлення про робочий процес (яку послідовність дій слід виконати для досягнення успіху?) – формально описаний, при цьому повністю або частково автоматизований БП (що необхідно зробити для досягнення успіху?). У подальшому на основі робочого процесу може бути розроблено його покращену модель. Можливості постійного удосконалення, одночасно, докорінного трансформування БП виробничої корпорації суттєво підвищуються з настанням епохи цифрової економіки. Незважаючи на те, що переважна



більшість комерційних процесів відбувається онлайн, до них висуваються ті ж вимоги, що і до реальних процесів. Це означає, що на них також поширюються процедури ідентифікації, структурування, візуалізації, реалізації, та контролю.

Додатковими, які висуваються до реальних, вимогами до цифрових бізнес-процесів є: оперативність використання (зручний дизайн сторінок, швидка навігація, зручний пошук інформації, персоналізація), доступність системи (доступність сторінок, швидкість завантаження, відсутність збоїв), виконання (швидке та правильне процесів), конфіденційність (відповідальне поводження з довіреними даними), акцент на якісному обслуговуванні клієнтів (правильна реакція у випадку виникнення проблем, компенсування втрат, варіантів контакту).

Сучасне суспільство характеризується інтенсивним використанням інформаційних технологій і пов'язаним з цим переходом від індустріального устрою економіки до постіндустріальної економіки знань (Індустрії 4.0) [9; 11]. Однією з центральних характеристик постіндустріального комп'ютерного суспільства, вихідним пунктом якого є постійне інноваційне оновлення інформаційних технологій з точки зору нарощування обчислювальної потужності комп'ютерів, можливостей оцифрування інформації, створення мереж та обробки даних, є їхнє систематичне використання для комунікації, а також для отримання та застосування інформації, яка розглядається на рівні з працею та капіталом у вигляді виключних джерел створення вартості.

У центрі інформаційної економіки перебуває мережева (цифрова) економіка – E-Business, будівельними блоками якої є платформи з обслуговування виробничих трансакцій (закупівель (E-Procurement), продажів (E-Commerce), торгівлі (E-Marketplace)), що доповнюються платформами з забезпечення контактів (E-Community) та інтеркорпоративного кооперування (E-Company), що дозволяє розширити рамки електронного бізнесу і вийти за межі корпоративного бізнесу (рисунк 1) [3-5; 7; 9; 11- 13].

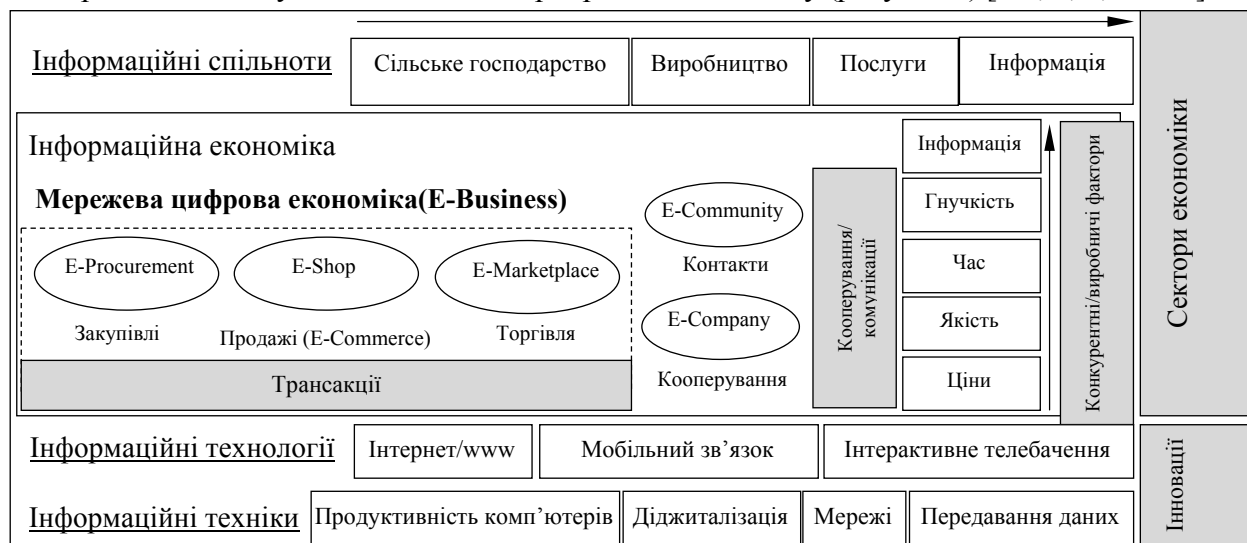


Рисунок 1 – Узагальнена оболонкова модель мережевої цифрової економіки

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [3-5; 7; 9; 11- 13]

Спільною рисою перелічених платформ є те, що обмін цифровими даними між ними прямо чи опосередковано стосується електронних БП( електронного бізнесу), готує або супроводжує їх, в результаті чого створюється відповідний дохід. Отже, цифрова економіка дозволяє здійснювати комерційне використання електронних мереж даних у бізнесі, і, таким чином, виступає мережевою економікою формування додаткового доходу засобами прямої/опосередкованої обробки/впливу на інформацію, комунікації та процеси трансакції через спеціалізовані електронні платформи.

Редизайн БП цифрової економіки може здійснюватись з точки зору двох основних підходів:

- по-перше, за допомогою вже згадуваних платформ трансакцій (закупівель E-Procurement, продажів E-Commerce, торгівлі E-Marketplace), електронного спілкування E-Community та кооперування E-Company;
- по-друге, на основі використання п'яти базових модулів цифрового бізнесу, які є необхідними до впровадження – систем, процесів, менеджменту, маркетингу, запровадження (таблиця 1).

Під системою розуміють всі аспекти, які пов'язані з технічними основами впровадження електронних БП. Це включає рішення щодо апаратного та програмного забезпечення, технічної структури та використання баз даних і каталогів, а також питань щодо проектування системи архітектури, системних інтерфейсів та інтерфейсів користувача. Окрім того, розглядаються технічні засоби в області управління контентом і систем управління товарами [4; 12].

У якості процесів розглядається всі аспекти діяльності корпорації, які пов'язані з процедурами здійснення електронних БП. Це, зокрема, включає супроводження закупівель (e-Tracking), продажів (e-Sales або e-Payment), торгових процесів (e-Matching або у e-Auctions), а також процедури у сферах розподілу та контролю [3; 7; 9; 10; 13-15]. Процесом у ході подальшого дослідження називатимемо логічну послідовність етапів обробки сировини/виробничих операцій, які запускаються вхідними даними та призводять до попереднього визначеного результату. Особливість БП полягає в тому, що він, повторюваний необмежену кількість разів, призводить до найбільш економічно вигідного результату діяльності.

Управління: тут розглядається всі аспекти, які пов'язані зі стратегічними основами здійснення електронних БП. Зокрема, це стосується аналізу онлайн-пропозицій (eService), онлайн-ринку (eCustomer), онлайн-конкуренції (Market entry). За необхідності, розраховується мінімальна кількість постійних споживачів продукції, яка гарантовано забезпечує розвиток ринку у майбутньому, як фактор успіху для управління центральними платформами (т.з. Critical mass) [3; 7; 9; 10; 13-15]. Використовуються також інструменти у сферах онлайн кооперації (eOnline Cooperation) та електронного управління ланцюгами поставок (eSupply Chain Management) [16].

Таблиця 1 – Електронні модулі цифрового бізнесу корпоративного рівня

| Модулі        | Цифрові бізнес-процеси                                                                                                                                                                                                                   |                   |                           |                         |                           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
|               | Закупівлі<br>E-Procurement                                                                                                                                                                                                               | Продажі<br>E-Shop | Торгівля<br>E-Marketplace | Контакти<br>E-Community | Кооперування<br>E-Company |
| Система       | Hard- & Software, Databases, Catalogues, Architectures, Standards, Design, CMS (Content Management System), ERP (Enterprise Resource Planning), Ajax (Asynchronous JavaScript and XML), SOAP (Simple Object Access Protocol), Group wear |                   |                           |                         |                           |
| Процеси       | eSales, eTracking, ePayment, eFulfillment, Initiation, Matching, Agreement, Auctions, eDistribution, eControlling, eBlogging etc.                                                                                                        |                   |                           |                         |                           |
| Управління    | Product, Market, Competition, Strategy, Analysis, Success factors, Cooperation, eSMS, Coupling, Trust, Dialogue                                                                                                                          |                   |                           |                         |                           |
| Маркетинг     | Research, Data Mining, DBMS (Data-Bank-Management-System), eBranding, Online-/Viral-/One-to-One marketing, eCRM (Customer Relationship Management), Market management, Recommendation                                                    |                   |                           |                         |                           |
| Імплементація | Analysis, Learning, Design, Organisation, Implementation, Project management/-phases/team, Interface, Interaction                                                                                                                        |                   |                           |                         |                           |

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [3; 7; 9; 10; 13-16]

Елементами процес-орієнтованого управління послідовністю створення ланцюжка реальної вартості (Supply Chain Management) продукту виступає її нагромадження у ході здійснення фактичних витрат на реалізацію процесів (рисунк 2).

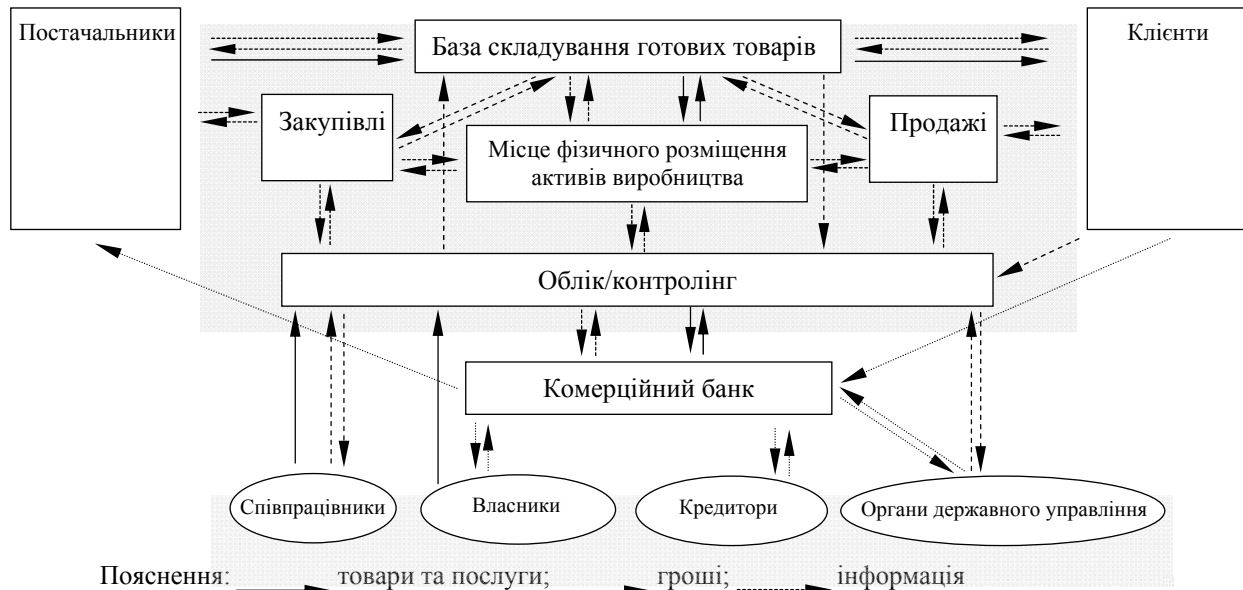


Рисунок 2 – Потоки товарів, грошових коштів та управлінської інформації у процесі функціонування промислової корпорації сфери цифрової економіки як полігон впровадження платформи e-Supply Chain

Джерело: складено авторами в результаті узагальнення [4; 12; 16]

За одним з припустимих різновидів класифікації це можуть бути витрати:

- 1) рекламної діяльності (прямої реклами, організування роботи інтернет-магазинів, зовнішніх продажів, випуску та розповсюдження рекламних матеріалів, стимулювання збуту, виставкової діяльності, спонсорських внесків);
- 2) попереднього продажу (приймання заявки, консультування клієнтів, аналізу можливостей виконання заявки, калькулювання вартості пропозицій, відправки пропозицій);
- 3) приймання замовлення (оформлення, розгляду та планування виконання, інформування клієнтів, підтвердження);
- 4) підготовки до виконання замовлення (складання графіку роботи (використання матеріалів, машин та механізмів, співробітників), планування часу виконання, роздрукування підготовлених документів, підготовки матеріалів, машин та механізмів, співробітників);
- 5) виробництва (налаштування машин та механізмів, виготовлення продукції, подальшої обробки, упакування, доставляння на склад готової продукції);
- 6) передпродажної підготовки товарів (оформлення та редагування супроводжуючих документів (складських квитанцій, накладних, рахунків-фактур, актів перевірки, транспортних накладних), комплектування товарів, доставка товарів покупцеві);
- 7) усунення помилок виконання замовлень (порушення умов доставки, затримки доставки, приймання повернутих товарів, оброблення прострочених платежів).

Згідно іншого підходу до класифікації етапів діяльності, це витрати на:

1) вивчення покупців, перевірку їхньої кредитоспроможності, техніко-економічне обґрунтування рішення про співпрацю з покупцями;

2) обробку замовлення (калькулювання ціни виконання, оформлення, обґрунтування необхідних ресурсів, укладання домовленості з постачальником ресурсів для виконання);

3) управління товарами (закупівля/виготовлення/складування, ведення необхідного переліку інформації про товари, управління складським господарством, ведення необхідного переліку інформації про постачальника товарів);

4) доставка товарів (збирання, складання документації на постачання, оформлення рахунків, укладання договору з перевізником, організація безпечного транспортування);

5) обслуговування клієнтів (установка, збирання на об'єкті замовника, обстеження, поточне обслуговування, ремонт, аварійне обслуговування, демонтаж).

У випадку акцентування уваги на окремих процесах ланцюжка нарощування вартості це може означати посилення уваги до окремих бізнес-операцій:

1) складське господарство (виробництво, закупівлі, контроль запасів, моніторинг інвентарю);

2) транспортування (оформлення рахунків-фактур, автоматичне бронювання товарів, співпраця з перевізником, підбір і введення в експлуатацію транспортерів, відстеження транспортів вантажів у дорозі тощо).

Функціонування цифрової економіки має ту особливість, що паралельно зі створенням вартості реального продукту (послуги) відбуваються процеси формування електронного (інформаційного) продукту. Тобто, одночасно з реальними процесами нарощування вартості, як це зображено на рис. 3, відбувається паралельний процес формування вартості цифрового продукту, яка додається до реальної вартості.

Особливо наочно процеси трансформаційного перетворення відбуваються у сфері маркетингу, який включає всі бізнес-процеси корпоративної діяльності, що пов'язані з політикою продажів. До них належить, наприклад, питання онлайн дослідження ринку, аналізу даних і маркетингу баз даних, електронна реклами та комунікаційні форми онлайн, вірусного (E-Community або Social Media Network) та персонального маркетингу (One-to-One Marketing).

Особливості цифрового трансформування наочно проявляються у випадку альтернативного розгортання маркетингових процесів. Якщо онлайн-маркетинг передбачає здійснення оплати за кожен рекламний контакт, то вірусний маркетинг передбачає безкоштовне надання контактної інформації, активне використання мережевого ефекту поширення інформації у середовищі інтернету. Останнім часом це відбувається із якнайширшим залученням соціальних мереж. При цьому мета полягає у досягненні мультиплікативного та вільного поширення інформації з експоненціальною швидкістю.

Інструментами вірусного маркетингу виступають: пошукові системи/списки посилань (результат безкоштовного введення власної пропозиції до різних пошукових систем з метою полегшення пошуку); безкоштовні послуги (пропозиції безкоштовних послуг, які представляють додаткову цінність для клієнтів і тому регулярно використовуються); форуми/чати/блоги (безкоштовне розміщення посилання на власну пропозицію у випадку відповіді на інший запис/коментар); рекомендації (безкоштовне розповсюдження контенту/інформації користувачем серед інших користувачів через розсилання електронних копій); носії зв'язку (безкоштовна пропозиція, наприклад, поштових послуг із посиланням на зворотну адресу для одержувачів); комерційні конкурси (безкоштовна реєстрація власного конкурсу в тематичних спільнотах).

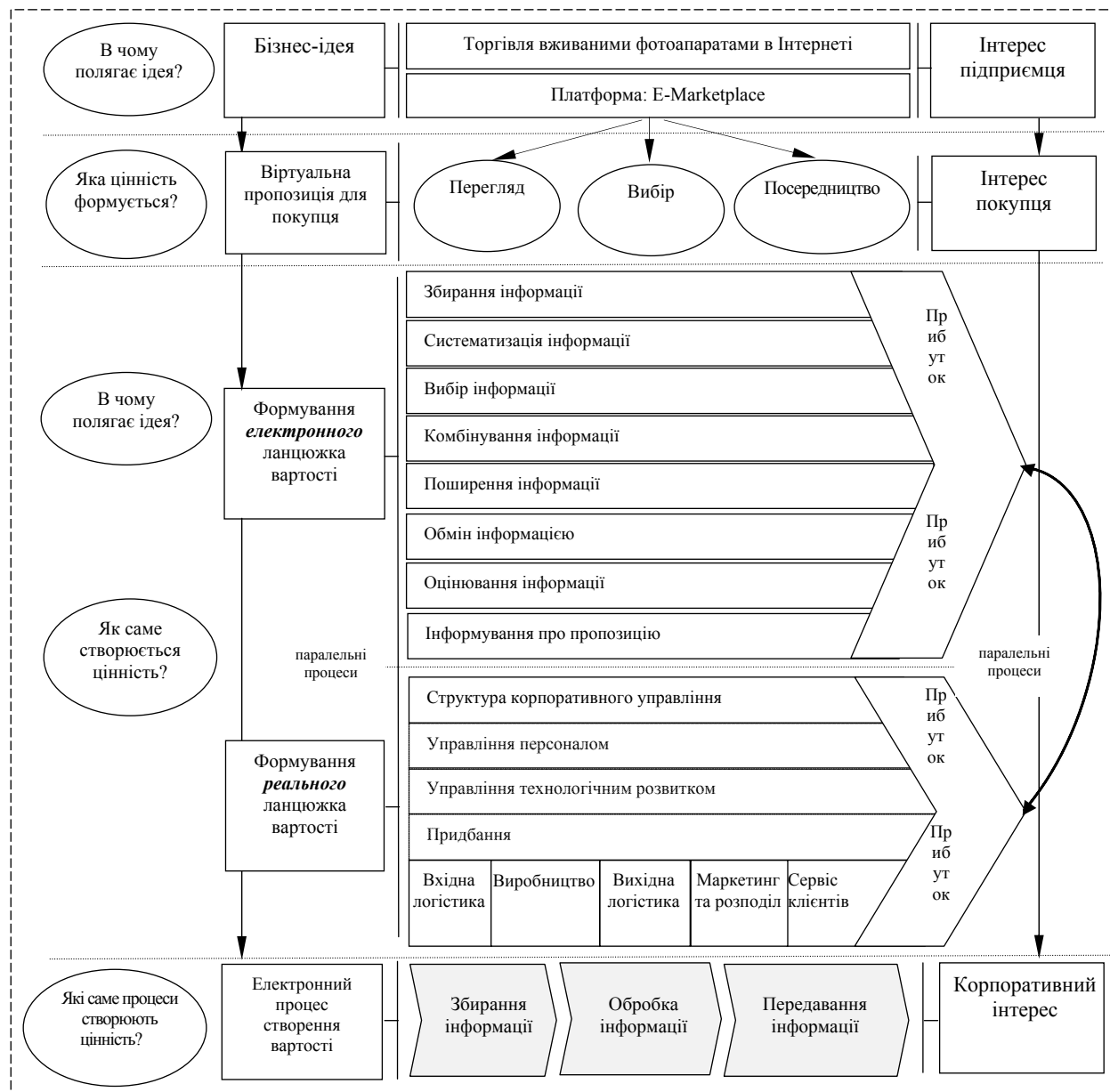


Рисунок 3 – Логіка та зміст процесів паралельного розгортання ланцюжків формування реальної вартості та електронної вартості продукту у цифровому форматі

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 9; 12]

Дедалі більшого поширення набуває “Influencer Marketing”, коли розповсюдження інформації про продукт доручається впливовій особі –інфлюенсеру, який може відігравати типову роль “соціального метелика” (social butterfly), “законодавця моди” (trendsetter), “репортера” (reporter), “досвідченого користувача” (power user), “лідера думок” (thought leader). Ще одним різновидом електронного маркетингу виступає його партнерський варіант – AffiliateMarketing – з моделями компенсацій “Payper view”, “Payper click”, “Payper lead”, “Payper sale”, “Payper lifetime”, “Payper period”. Крім того, передбачається здійснення процесів підтримки продажів у сфері управління взаємовідносинами з електронними клієнтами (e-Customer Relationship Managements), онлайн управління діловими відносинами в інтернеті [7; 8; 10]. Використання архітектури замкнутої платформи eCRM, що складається з трьох компонентів – аналітичного зі збирання та підготовки даних для прийняття подальших

рішень; *оперативного*, призначенням якого є автоматизація та стандартизація всіх даних, що пов'язані з обробкою транзакцій; *колаборативного*, компоненту, який регулює підтримує та синхронізує всі канали зв'язку у з клієнтами – є потужним засобом формування їх лояльного контингенту, які розглядаються у якості цінного активу корпорації [1; 2; 4; 12; 14].

Загальною передумовою успішної діджиталізації усієї сукупності бізнес-процесів промислових корпорацій виступає запровадження системи Project Management, а спеціальною – запровадження сучасних платформ вирішення прикладних специфічних завдань, наприклад, інструментів управління інтерфейсом, управління змінами (e-Change Management) [6]. У своїй сукупності використання цього інструментарію гарантує задоволення сучасних вимог до організування та практичного управління не лише основними, але і допоміжними бізнес-процесами (наприклад, послідовністю планування, організації та впровадження цифрових платформ та систем управління).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інтенсивне використання інформаційних технологій, що знаменує повсюдний перехід до економіки знань (Індустрії 4.0), передбачає постійне нарощування обчислювальної потужності комп'ютерів, можливостей оцифрування інформації, створення мереж та обробки даних, їхнє систематичне використання для комунікації, ефективного отримання та застосування інформації, яка розглядається на рівні з працею та капіталом у вигляді виключних джерел створення вартості.

Представлена узагальнену модель цифрової економіки, у центр якої покладаються різноманітні мережі, набуває свого сучасного вигляду у процесі комплексного використання цифрових платформ з обслуговування виробничих транзакцій, продажів, торгівлі, і доповнюються електронними засобами забезпечення контактів, інтеркорпоративного кооперування, інших інструментів інтервенції електронного бізнесу і виходу за рамки корпорації (створення її цифрової “розширеної версії”).

Для досягнення мети “цифрового розширення корпорації” діджиталізація бізнес-процесів розглядається у якості драйверів забезпечення конкурентних переваг у ринкових перегонах. Досягнення переваг може бути забезпечено за рахунок послідовного вдосконалення інструментів використання раніше описаних базових модулів цифрового бізнесу корпоративного рівня, до яких нами віднесено технічні системи, бізнес-процеси (з точки зору виробничих корпорацій, увагу слід приділити розвитку саме продуктивних функцій когнітивної платформи SupplyChain 4.0, які забезпечують прибуткове використання можливостей Internet of Things / DigitalTwins, BigData, Blockchain, MachineLearning), менеджмент, маркетинг, імплементацію. Більш конкретні перспективи пов'язуються з удосконаленням згадуваних вище платформ супроводження транзакцій, електронного спілкування та кооперування.

За рахунок цифровізації корпоративних процесів у рамках запровадження (з подальшим адаптуванням до конкретних умов діяльності) системи E-Business забезпечується розширення технічних можливостей використання інформаційних технологій Інтернету (WWW), мобільного зв'язку (UMTS/LTE), інтерактивного телебачення (ITV), обміну інформацією (можливостей її віртуалізації, розширення можливостей використання мультимедіа, забезпечення вищого рівня інтерактивності, підвищення рівня індивідуальності, забезпечення вимог щодо захисту даних), удосконалення програмного та організаційного забезпечення процесу формування електронного ланцюга вартості товарів та послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок використання цифрової економіки (інноваційне

оновлення платформ, бізнес-моделей, робочих моделей, стартапів, систем корпоративного управління, розвитку окремих елементів оболонкової моделі цифрової економіки), інформаційних перспектив цифрової економіки, що пов'язуються із реалізацією принципів прогресивного застосування технологій інтернету Web 2.0 (User-generated Content), Web 2.X (Semantic Content), Web 3.0 (Request Content), Web 4.0 (Industrial Content), Web 5.0 (Artificial Content).

Поточні перспективи удосконалення середовища функціонування Web 4.0, що характеризується об'єднанням фізичних та віртуальних процесів у кіберфізичні системи (CFS – Cyber Physical Systems), пов'язуються з можливостями трансформування основних та обслуговуючих корпоративних бізнес-процесів. Крім управлінських аспектів запровадження цифрових платформ, надзвичайно важливим є всебічне економічне обґрунтування подальших кроків на шляху трансформації бізнес-процесів із залученням новітніх технологій міжмашинного спілкування Machine-to-Machine Communication (M2M), інтернету речей Internet of Things (IoT), розвитку хмарних технологій Cloud Computing. Трансформація комерційних бізнес-процесів пов'язується з формуванням менеджментом корпорацій економіко-технічних завдань для розробників та користувачів щодо вдосконалення платформ закупівель E-Procurement, продажів E-Commerce, торгівлі E-Marketplace, комунікування E-Community, кооперування E-Company.

## Список літератури

1. Bruhn M. Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). Verlag C.H. Beck oHG. 2016. 385 p.
2. Erichsen J. Controlling-Instrumente von A-Z. Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung. 9. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2020. 482 p.
3. Fend L., Hofmann J. (Hrsg). Digitalisierung in Industrie-, Handels- und dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. 429 p.
4. Gratzke J. IT-Berufe. Wirtschafts- und Geschäftsprozesse. Lernfelder 1, 2, 3, 8, 11 und WISO. 5. Auflage. 1. Korrigierter Nachdruck 2016. Braunschweig: Westermann, 2016. 483 p.
5. Groß C., Pfennig R. Digitalisierung in Industrie, Handel und Gestik. Leitfaden von der Prozessanalyse bis zu Einsatzoptimisierung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 557 p.
6. Grünig R., Kühn R. The strategy planning. Process, analyses, options, projects. Second edition. Bern: Springer-Verlag GmbH, 2018. 265 p.
7. Haller S., Wissing C. Dienstleistungs-Management. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. 538 p.
8. Kohle A., Kleinmanns P., Rolf C., Beck M. Chatbots. Aufbau und Anwendungsmöglichkeiten von autonomen Sprachassistenten. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020. 153 p.
9. Kollmann T. E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 1016 p.
10. Kröger J., Marx S. Agile Marketing. Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset – Methoden – Tools. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. 221 p.
11. Mertens P., Barbian D., Baier S. Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung. Berlin: Springer Vieweg, 2017. 173 p.
12. Ringhand K., Patett I. IT-Berufe. Entwickeln und Bereitstellen von Anwendungssystemen. Lernfelder 6. 4. Auflage. Braunschweig: Westermann, 2016. 483 p.
13. Schuster N. Digitalisierung im Marketing und Vertrieb. Richtige Strategien entwickeln und Potenziale der Digitalisierung für mehr Umsatz nutzen. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group, 2020. 274 p.
14. Schwarz T. (HRSG). Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache. 1. Auflage. Freiburg, München: Haufe Gruppe, 2015. 324 p.
15. Sens B. Das Online – Marketing – Cockpit. 8 Phasen einer erfolgreichen Online – Marketing – Strategie. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2019. 137 p.
16. Werner H. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020. 597 p.

## References

1. Bruhn, M. (2016). *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM) [Customer focus. Building blocks for excellent customer relationship management (CRM)]*. Verlag C.H. Beck oHG. [In German].
2. Erichsen, J. (2020). *Controlling-Instrumente von A-Z. Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung [Controlling instruments from A-Z. The most important instruments for corporate management]*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. [In German].
3. Fend, L., & Hofmann, J. (Hrsg.). (2020). *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele [Digitalization in industrial, commercial and service companies. Concepts – solutions – examples]*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
4. Gratzke, J. (2016). *IT-Berufe. Wirtschafts- und Geschäftsprozesse. Lernfelder 1, 2, 3, 8, 11 und WISO [IT professions. Economic and business processes. Learning fields 1, 2, 3, 8, 11 and WISO]*. Korrigierter Nachdruck 2016. Braunschweig: Westermann [In German].
5. Groß, C., & Pfennig, R. (2019). *Digitalisierung in Industrie, Handel und Gestik. Leitfaden von der Prozessanalyse bis zu Einsatzoptimisierung [Digitalization in industry, trade and gestures. Guide from process analysis to operational optimization]*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
6. Grünig, R., & Kühn, R. (2018). *The strategy planning. Process, analyses, options, projects*. Second edition. Bern: Springer-Verlag GmbH [In English].
7. Haller, S., & Wissing, C. (2020). *Dienstleistungs-Management. Grundlagen – Konzepte – Instrumente [Service management. Basics – concepts – instruments]*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
8. Kohle, A., Kleinmanns, P., Rolf, C., & Beck, M. (2020). *Chatbots. Aufbau und Anwendungsmöglichkeiten von autonomen Sprachassistenten [Chatbots. Structure and possible applications of autonomous voice assistants]*. Wiesbaden: Springer Vieweg [In German].
9. Kollmann, T. (2019). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft [E-business. Basics of electronic business processes in the digital economy]*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
10. Kröger, J., & Marx, S. (2020). *Agile Marketing. Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset – Methoden – Tools [Agile marketing. Marketing in dynamic times: Mindset – methods – tools]*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
11. Mertens, P., Barbian, D., & Baier, S. (2017). *Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung [Digitalization and Industry 4.0 – a relativization]*. Berlin: Springer Vieweg [In German].
12. Ringhand, K., & Patett I. (2016). *IT-Berufe. Entwickeln und Bereitstellen von Anwendungssystemen. Lernfelder 6 [IT professions. Develop and deploy application systems. Learning areas 6]*. Braunschweig: Westermann [In German].
13. Schuster, N. (2020). *Digitalisierung im Marketing und Vertrieb. Richtige Strategien entwickeln und Potenziale der Digitalisierung für mehr Umsatz nutzen [Digitalization in marketing and sales. Develop the right strategies and use the potential of digitalization for more sales]*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group [In German].
14. Schwarz, T. (Hrsg.). (2015). *Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache [Big data in marketing. Opportunities and possibilities for an effective customer approach]*. Freiburg, München: Haufe Gruppe [In German].
15. Sens, B. (2019). *Das Online – Marketing – Cockpit. 8 Phasen einer erfolgreichen Online – Marketing – Strategie [The online – Marketing – Cockpit. 8 phases of a successful online marketing strategy]*. Wiesbaden: Springer Vieweg [In German].
16. Werner, H. (2020). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling [Supply Chain Management. Basics, strategies, instruments and controlling]*. Wiesbaden: Springer Vieweg [In German].

**Olena Khadzhynova**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

State Higher Educational Institution “Pryazov State Technical University”, Dnipro, Ukraine

**Illya Savenchuk**, post-graduate student

State Higher Educational Institution “Pryazov State Technical University”, Dnipro, Ukraine

**Maria Khadzhynova**, post-graduate student

Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

## Transformation of Business Processes of Industrial Enterprises in the Context of Digitalization

The article is devoted to the study of features of transformation of business processes (BP) of industrial corporations in the digital economy. The purpose of the publication is to study the ways in which corporations producing industrial products use the tools for managing the process-oriented activities of its strategic business



units to meet consumer demand. During the study, the author's own definition and generalized model of the digital economy are provided, the place in it of the components and functional segments of integrated business information systems of industrial corporations of industrial type 4.0 is determined. The sequence of parallel formation of the value of a real and digital product in the context of digitalization of BP of corporate activities, the content, and specifics of information support of the chain of stages of order processing, which form the cost of goods and services that are valuable for buyers, are studied. BP of industrial enterprises are defined as a sequence of logically related actions that are performed during a certain period in a certain space and are aimed at creating goods or services with the achievement of an optimal economic result from further sale. It is proved that progress in the use of BP is achieved when the amount of value added to the input value is maximized during the time of its execution. The means of optimization of BP are considered because of their division into a sequence of subprocesses, determination of the chronological order of operations/subprocesses, visualization, drawing up a workflow diagram.

The directions of transformation of BP in the digital economy are formulated, the requirements for the correct implementation of the procedures for identification, structuring, visualization, implementation, and control are extended to them. Additional, in contrast to real, requirements for digital BP are formulated: efficiency of use, availability of the system, speed of execution, confidentiality, emphasis on quality service and increasing the level of customer loyalty.

Transformations of BP are considered as drivers of ensuring competitive advantages in the market race, which can be ensured through the technical improvement of execution platforms, the involvement of artificial intelligence, autonomous robotics systems in the execution of BP, the acquisition of new knowledge based on the results of processing large data sets, and the intellectualization of communication networks.

**digital economy, e-business, manufacturing corporation, business processes, workflow transformation, value chains**

*Одержано (Received) 18.01.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 03.03.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 33.01**

**JEL Classification: F23, O33, L86, L23, M15**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).137-145](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).137-145)

**О.В. Горпинченко**, доц., канд. екон. наук

**Д.А. Андрощук**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Особливості менеджменту ІТ-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості**

У статті поставлено за мету визначення особливостей розвитку економіки в умовах інноваційних змін та постійних викликів, пов'язаних з глобалізаційними процесами, фінансовими та економічними кризами, пандеміями та в умовах загострення воєнного конфлікту як на території України, так і у світовому вимірі. Визначення різних підходів науковців до трактування поняття управління ІТ-продуктами та послугами в умовах інноваційного розвитку економіки та становлення індустрії 4.0 та перехід до індустрії 5.0, під впливом діджиталізації.

На основі проведеного аналізу запропоновано схему, що включає інформаційно-технологічні тренди в управлінні ІТ - продуктами та послугами. Розглянуто особливості формування знань у фахівців сфері управління ІТ-продуктами та послугами та виділено три напрямки: отримання, передача, використання та генерування знань. Також проаналізовано розвиток ІТ-галузі. Зокрема, визначено, що фахівців з вищою спеціальною освітою значно більше, а отже адаптивність та змога таких фахівців швидко реагувати на зміни, перенавчатися значно вище. Розглянуто трансформацію підходів до професійного розвитку ІТ-працівників у контексті глобалізаційних процесів. У статті виділено основні виклики, які постають перед ІТ-професіоналами в сфері управління ІТ-продуктами та послугами, зокрема, швидкий технологічний розвиток, кібербезпека, глобальна конкуренція, управління великими даними, зміна законодавчої та регуляторної бази, інтеграція нових і традиційних систем.

Запропоновано заходи для подолання цих викликів та трансформації їх у потенційні можливості для таких підприємств, зокрема, інвестування в навчання персоналу та оновлення технічного парку для відповідності сучасним вимогам, створення унікальних продуктів та послуг в сфері ІТ для задоволення потреб споживачів, впровадження нових систем управління великими обсягами даних, а також врахування етичних питань конфіденційності, соціального впливу, а також уникнення упередженості при використанні сучасних технологій.

**глобалізація, діджиталізація, інновація, ІТ - продукти, ІТ - послуги, інноваційний розвиток, штучний інтелект**

**Постановка проблеми.** Сучасні інноваційні зміни, що відбуваються в економіці та в суспільстві, як в Україні, так і в світовому масштабі стають тригером стрімкого розвитку в ІТ сфері. В той же час глобалізаційні процеси не оминають такі негативні явища, як фінансові кризи, пандемії, а також загострення воєнних конфліктів на території України і у світовому вимірі, що ставить перед сферою ІТ нові виклики, а в той же час і нові можливості для розвитку.

Закріплення нових економічних реалій в світовому просторі, зокрема економіки інноваційного типу, переходу від індустрії 4.0 до 5.0, потребує нових підходів в управлінні, інноваційних методів навчання персоналу, формування сучасних ІТ-команд, що можуть працювати віддалено та дистанційно. Вирішення цих задач є важливим чинником задля розвитку ІТ сфери та економіки в цілому, а також економічної безпеки, що є дуже важливим в сучасних реаліях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичної бази, а також ряду прикладних аспектів щодо управління ІТ-продуктами та послугами висвітлено як вітчизняними, так і зарубіжним науковцями. О. Бавико розглядає підвищення світового попиту на ІТ-продукти та визначає їх привабливість як майбутню інвестицію, що може стати одним із варіантів вирішення економічних проблем і як результат зростання економіки України [1]. П.Куцик, А. Процикевич акцентують увагу у своїх роботах на тому, що ІТ-продукти та послугу можна розглядати як конкурентні переваги фірми, якщо їх можна використовувати для оптимізації різних операційних процесів, також зниження витрат, що дозволяє створити унікальну пропозицію для ринку [3]. Н. Савран в ході дослідження інновацій ставить першочерговим в управлінні ІТ-продуктами та послугами відкритих інновацій [8]. В свою чергу, це ставить за мету залучення нових партнерів, здебільшого зовнішніх, а також різних спільнот для розробки нових інноваційних продуктів. І в результаті це дозволить отримувати нові ідеї та залучати технології зовні. С. Стіренко, Д. Шаурін зосереджують увагу на тому, що процес глобалізації, а також стрімкий розвиток ІТ-технологій докорінно змінюють правила гри у веденні бізнесу у всьому світі [9]. Таким чином, автори підкреслюють, що успіх в управлінні ІТ-продуктами та послугами потребує постійної адаптивності, а також значної гнучкості в умовах мінливості середовища, а також процесу глобалізації.

Проте невирішеним залишається питання вдосконалення механізму подолання викликів в управлінні ІТ-продуктами та послугами за умов глобалізаційних процесів, а також перспектив розвитку даного напрямку та пошуку нових можливостей для сфери управління в ІТ.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є всебічний аналіз викликів, що постають перед менеджерами в управлінні ІТ-продуктами і послугами, їх оцінка, а також пошук можливостей для подальшого розвитку в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах інноваційної економіки, створення нових можливостей для ведення бізнесу виникає ряд викликів. Управління ІТ-продуктами і послугами в умовах цифровізації та діджиталізацію, розвиток нових цифрових технологій стають ключовими факторами не тільки для розвитку, але й для підвищення конкурентоспроможності підприємств, галузі та економіки країни в

цілому. Прискорення циклу створення нових знань і передачі інформації вимагає від бізнесу швидко адаптуватися, будувати нові ефективні стратегії та реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні зміни задля успішного функціонування та розвитку.

Завдяки інформаційним технологіям підприємства та бізнеси мають змогу виходу на глобальні ринки. Але постає нагальна потреба створення нових моделей ведення бізнесу, зокрема підвищення безпеки електронної комерції, створення великих даних та використання штучного інтелекту. Все це вимагає від підприємств не тільки наявної технічної компетенції, але й створення та адаптації нових знань, передачі знань від одного працівника до іншого, а також здатності оперативно реагувати на можливі загрози та виклики і вчасно впроваджувати інноваційні технології.

За умов глобалізації та тих викликів, що постають перед країнами, підприємства опановують нові форми робіт, зокрема дистанційну, в свою чергу підвищується значення кібербезпеки, оскільки вихід конфіденційної інформації в разі підвищується. Тому виникає нагальна потреба в надійному захисті даних і систем для підвищення довіри у клієнтів, а також партнерів підприємств.

З огляду на всі перелічені фактори управління ІТ-продуктами та послугами, за умов стрімкої цифровізації та глобалізації, потребує розробки ефективних стратегій для подолання наявних викликів та використання можливостей задля успішного функціонування.

У свою чергу науковці активно проводять дослідження щодо удосконалення механізму подолання викликів, що постають перед підприємствами, зокрема в сфері ІТ, тому варто розглянути їх підходи. Так, О. Кулинич розглядає управління ІТ-продуктами та послугами як багатоступеневий процес, що поділяється на аналіз, розробку та підтримку на всіх рівнях ІТ-рішень [2]. Автор виділяє важливість розробки стратегії управління ІТ-продуктів та послуг у загальну стратегію компанії.

С. Войтко наголошує на системному підході до управління ІТ-продуктами та послугами, що характеризується координацією етапів життєвого циклу ІТ-продукту [2]. Акцент ставиться на потребах користувачів та оновленні ІТ-продуктів відповідно до технологічних змін середовища.

З точки зору процесного підходу, Д. Овчаренко включає етапи аналізу вимог, розробки, проведення тестування, впровадження, а також підтримки [4]. Такий процес актуалізує необхідність адаптивності, а також гнучкості в управлінні задля ефективного реагування на всі зміни та виклики в умовах глобалізації.

Donna L. Hoffman розглядає процес управління ІТ-продуктами та послугами з точки зору саме інноваційного підходу і ми розділяємо даний погляд науковця, оскільки ключовим фактором впровадження новітніх технологій є впровадження новітніх технологій, а також пошук методів та шляхів для покращення раніше прийнятих рішень [10]. Також звертається увага на важливість інноваційної культури, оскільки бізнес може працювати в різних країнах, для цього потрібно враховувати кроскультурний фактор.

Інноваційні зміни в економіці, що відбуваються за умов цифровізації та діджиталізації базуються на нових інформаційних технологіях. Так, перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 дуже тісно пов'язаний, що має тісну кореляцію з ІТ-продуктами та послугами, що є ключовими елементами для їх впровадження, а також ефективного функціонування [2;17]. Частково більшість країн характеризуються розвитком Індустрії 4.0, що включає інтернет речей, впровадження кібербезпечних систем, штучного інтелекту, здійснення хмарних обчислень в виробничих процесах.

Активне використання ІТ-рішень для максимальної автоматизації виробничих процесів як результат дає змогу зменшити витрати підприємств, підвищувати

ефективність діяльності, при цьому знижуючи кількість помилок, допущених при прийнятті управлінських рішень. Тим самим аналіз Big Data (аналіз великих обсягів даних), допомагає бізнесу приймати більш обґрунтовані рішення та здійснювати точні прогнози на майбутні періоди (рис.1).

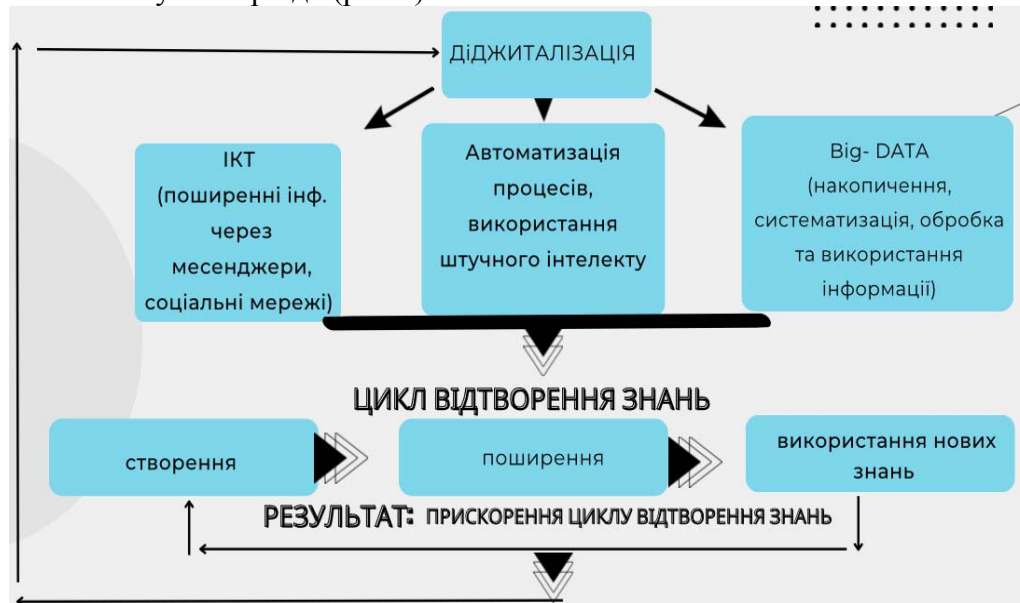


Рисунок 1 – Інформаційно - технологічні тренди в управлінні ІТ-продуктами та послугами  
Джерело: складено авторами на основі [10; 17]

Колаборація «людина + робот» дозволяє підсилити людську працю, підвищити її продуктивність, а також покращити якість поставлених задач. За індустрією 5.0 нові ІТ-рішення дозволяють швидше адаптувати технологічні та виробничі процеси, персоналізувати їх під потреби окремого споживача [11]. Таким чином створюються унікальні продукти та послуги. Сфера ІТ дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів, при цьому екологічний фактор переміщується на перший щабель при виробництві товарів та сприяє сталому розвитку.

Впровадження Індустрії 5.0 дає змогу розширювати можливості штучного інтелекту та робототехніки для підвищення ефективності виробничих процесів. Використання нових мереж, зокрема 5G, дозволить бізнесу збільшити свої можливості завдяки швидкості та надійності передачі даних, а також впроваджувати нові ІТ-рішення, що значно підвищити якість обслуговування [5]. Дуже важливим кроком у розвитку ІТ є інновації у сфері кібербезпеки, оскільки захист та зміцнення системи від кібератак виходять на перший план. Це надзвичайно важливо в умовах глобалізації та підвищення кіберзагроз.

На рисунку 1 показано цикл відтворення знань за умов діджиталізації. Як результат, ми бачимо значне прискорення циклу відтворення знань за рахунок інформаційно-комунікативних технологій, автоматизації процесів та використання штучного інтелекту, можливість на підприємствах накопичення та систематизації баз даних і відкритий доступ для працівників, обробка знань та використання. Така система дозволяє в короткі терміни опановувати нові знання та застосовувати з мінімальними повторними витратами. Оскільки сфера ІТ – це наукоємна галузь і потребує постійного оновлення знань, тому нам запропоновано схему отримання знань, передача їх та використання, а також генерування нових знань (рис. 2).



Рисунок 2 – Особливості формування знань у фахівців в сфері управління IT-продуктами та послугами

Джерело: складено авторами на основі [11; 16]

З рисунку 2 видно, що знання в IT-сфері працівники можуть отримувати, як і в інших сферах, здебільшого за рахунок формальних або неформальних методів. Проте під час передачі та використання знань фахівці можуть застосовувати різні тренінги, воркшопи, кейс-стаді, вебінари та інше, зберігати ці знання в базі знань, що формується на підприємстві або ж відповідним відділом, який опікується цим процесом. І безпосередньо на самому підприємстві відбувається генерація нових знань з урахуванням адаптації цих знань до особливостей виробничого процесу. Таким чином, ці знання можуть виникати не лише в центрах, що займаються підвищенням кваліфікації, а безпосередньо на робочому місці [14].

За два десятиліття українська IT-галузь зробила активний прорив і стала високоінтелектуальною індустрією. Більшість фахівців, які працюють у IT галузі, мають профільну вищу освіту. Зокрема, вищу освіту в галузі програмування та точних наук мають понад 55% фахівців. Вищу освіту в інших сферах мають 15%, а незакінчену вищу освіту - 13% та лише близько 4% - середню освіту [7].

Варто зауважити, що понад 80% IT-фахівців знають англійську мову на середньому та вищому рівні [15]. Це їм дозволяє утворювати команди незалежно від географічного фактору, підвищувати свою кваліфікацію та здійснювати навчання мовою оригінала, маючи доступ до першоджерел (рис. 3).

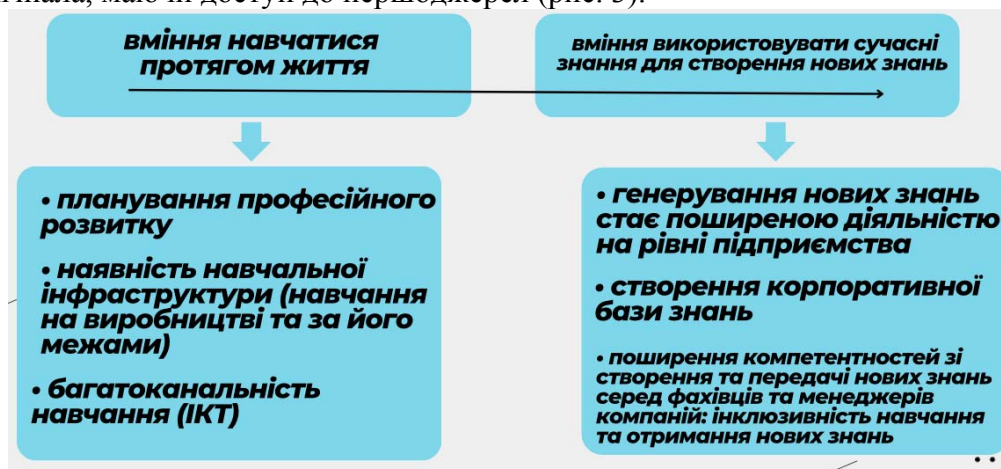


Рисунок 3 – Трансформація підходів до професійного розвитку IT-працівників за умов глобалізаційних процесів

Джерело: складено авторами на основі [6; 13; 16]

З огляду на ряд негативних чинників, що впливають на діяльність у різних сферах економіки, ІТ-компанії створюють власні програми підготовки кадрів, які дозволяють залучати нових працівників, які хочуть себе спробувати в ІТ-галузі, і в подальшому можуть працювати в ній. Також ІТ-компанії разом із навчальними закладами створюють нові програми навчання.

За останні десятиріччя в сфері управління ІТ-продуктами та послугами виникає низка викликів, які потребують якісно нових підходів і розробки стратегій для їх ефективного вирішення.

Серед основних таких викликів можна виділити:

- швидкий технологічний розвиток;
- кібербезпеку;
- глобальну конкуренцію;
- управління великими даними;
- зміну законодавчої та регуляторної бази;
- питання відповідальності у використанні нових технологій та етичні питання;
- інтеграцію нових і традиційних систем [12].

Штучний інтелект, квантові обчислення, провадження блокчейн-технологій вимагає від сучасного ІТ-бізнесу постійного оновлення знань. Таким чином необхідно інвестувати в навчання персоналу та оновлювати технічний парк для відповідності сучасним стандартам та вимогам.

Збільшення конкуренції, зростання та розширення ринків вимагає від компаній більшої гнучкості та адаптивності. Тим самим вони можуть створювати свої унікальні продукти та послуги в сфері ІТ, що будуть задовольняти потреби споживачів, впроваджуючи нові гнучкі бізнес-моделі.

Зростаючий обсяг інформації та вільний доступ до неї потребують раціональних та ефективних методів її обробки, аналізу, використання та зберігання. Таким чином, важливим кроком є впровадження в нові системи управління великою кількістю даних і якісної аналітики для прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, може стати перешкодою, оскільки вони не враховують етичні питання конфіденційності, соціального впливу, а також певної упередженості. Тому розробка політики та етичних стандартів забезпечить використання сучасних технологій, а також захист прав всіх контрагентів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження обґрунтовано важливість ефективного менеджменту ІТ-продуктів в умовах швидких технологічних змін і глобальної конкуренції. Визначено, що управління знаннями, починаючи з їх створення і поширення аж до застосування нових знань, є критичним для підтримки інноваційних процесів у ІТ-сфері. При цьому цикли відтворення знань є ключовим елементом для успішного функціонування ІТ-продуктів і послуг. Професійний розвиток ІТ-працівників також зазнає трансформації: здатність навчатися протягом усього життя та адаптуватися до нових знань стає необхідною умовою їхньої конкурентоспроможності. Серед основних викликів, з якими стикаються фахівці ІТ-галузі, виділяються швидкий технічний розвиток, питання кібербезпеки, робота з великими даними, зміни в законодавчій та регуляторній базі, а також інтеграція традиційних і нових систем. Таким чином, успішний менеджмент ІТ-продуктів та послуг вимагає не лише технічної компетентності, але й здатності адаптуватися до мінливого середовища, активно використовувати нові знання та впроваджувати інновації в рамках економіки знань.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку можуть бути реалізовані шляхом розробки нових стратегій та програм задля подолання існуючих та потенційних викликів у сфері управління ІТ-продуктами та послугами.

## Список літератури

1. Бавико О.Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 272 – 282.
2. Кулинич О. О., Войтко С. В. Напрями розвитку ІКТ-сфери у забезпеченні належного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку ІТ-послуг. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_60.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_60.pdf) (Дата звернення: 18.04.2024)
3. Куцик П. О., Процикевич А. І. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання: *монографія*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного, 2022. 224 с.
4. Овчаренко Д. Огляд ІТ-індустрії України: прогноз на 2022 рік. CEO Alcor. 17 листопада 2022 р. URL: <https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/ukrainian-it-industry-market-overview-for-2022/> (Дата звернення: 18.04.2024)
5. Основи інформаційних технологій : *навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти* / А. М. Гуржій, Л. І. Возненко, Н. І. Поворознюк, В. В. Самсонов. — Київ : Літера ЛТД, 2023. С. 283-288.
6. Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027) : Закон України від 23.02.2023 № 2926-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text> (Дата звернення: 18.04.2024)
7. Рейтинг цифрової конкурентоспроможності країн світу станом на 2023 рік. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digitalcompetitiveness-rankings-by-country/> (дата звернення: 20. 03.2024 р.)
8. Савран Н.В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 213 – 220.
9. **Стіренко С.Г., Шаурін Д.О. Підвищення ефективності роботи ІТ – інфраструктури на основі технології віртуалізації. Вісник НТУУ «КПІ» Інформатика, управління та обчислювальна техніка. 2008. № 49. С. 128–134.**
10. Donna L. Hoffman, C. Page Moreau, Stefan Stremersch and Michel Wedel. The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86. Issue 1. P. 1 – 6.
11. Emiliya Ohar, Olena Karpil, Nataliia Mykhailik, Olha Horpynchenko, Andriy Lynda (2022) The Use of Digital Marketing Tools for the Transformation of Brand Communications in the Modern Conditions of the Advertising Business. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22 No. 11 pp. 733-738. [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202211/202211102.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/202211102.pdf) (Дата звернення: 18.04.2024)
12. Future of IT. URL: <https://emerging-europe.com/future-of-it/>. (Дата звернення: 20. 03.2024 р.)
13. Miao Fred, Kozlenkova Irina V., Wang Haizhong, Xie Tao, Palmatier Robert W. An Emerging Theory of Avatar Marketing. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86 (1). P. 67 – 90.
14. IT Ukraine Association, Результати національного дослідження ІТ-індустрії. 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html> (Дата звернення: 19. 03.2024 р.)
15. Ukraine. IT report. IT Ukraine Association 2023 URL: [https://itukraine.org.ua/files/reports/2023/rep2023y\\_UA.pdf](https://itukraine.org.ua/files/reports/2023/rep2023y_UA.pdf) (Дата звернення: 19. 07.2024 р.)
16. Oksana Krupa, Volodymyr Krupa, Iryna Dydiv, Olha Horpynchenko, Snizhana Kovalenko. Economic Consequences of the Impact of War on Labor Resources and Tourism in Terms of Ensuring Economic Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.7, July 2022 P.117-122 [http://ijcsns.org/07\\_book/202207/20220715.pdf](http://ijcsns.org/07_book/202207/20220715.pdf) (Дата звернення: 18.04.2024)
17. Viunyk, O., Yatsun, V., Horpynchenko, O. (2024). Planning to improve the efficiency of open systems commercial relations to ensure uninterrupted sustainable development: Regional legal aspect. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 19, No. 3, pp.1089-1097. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190327> <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.190327> (Дата звернення: 18.04.2024)

## References

1. Bavyko, O. Ye. (2018). Synchronization of the development of the information and communication technology market in Ukraine with global trends. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 272–282 [in Ukrainian].
2. Kulynych, O. O., & Voitko, C. V. (2014). Directions for the development of the ICT sector to ensure an adequate level of competitiveness in the international IT services market. *Economics. Management. Innovations*, 1. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_60.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_60.pdf) [in Ukrainian].
3. Kutsyk, P. O., & Protsykevych, A. I. (2022). Development of investment processes in the IT services market: *Methodology and practice of state regulation*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho Torhivno-ekonomichnoho Universytetu. [in Ukrainian].
4. Ovcharenko, D. (2022). Overview of the IT industry in Ukraine: Forecast for 2022. CEO Alcor. <https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/ukrainian-it-industry-market-overview-for-2022/> [in Ukrainian].
5. Hurzhii, A. M., Voznenko, L. I., Povorozniuk, N. I., & Samsonov, V. V. (2023). Fundamentals of Information Technologies: Educational Manual for Vocational Education Seekers. Kyiv: Litera LTD, 283–288 [in Ukrainian].
6. On the Ratification of the Agreement between Ukraine and the European Union on Ukraine's Participation in the EU Program 'Digital Europe' (2021–2027): Law of Ukraine No. 2926-IX dated 23.02.2023 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text> [in Ukrainian].
7. Digital Competitiveness Rankings by Country for 2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digital-competitiveness-rankings-by-country/> [in Ukrainian].
8. Savran, N. V. (2020). The ICT market in Ukraine: State, problems, and development prospects. *Economic Space*, 156, 213–220 [in Ukrainian].
9. Stirenko, S. H., & Shaurin, D. O. (2008). Enhancing the efficiency of IT infrastructure based on virtualization technology. *Bulletin of NTUU 'KPI': Informatics, Management, and Computing Technology*, 49, 128–134 [in Ukrainian].
10. Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6 [in English].
11. Ohar, E., Karpil, O., Mykhailuk, N., Horpynchenko, O., & Lynda, A. (2022). The use of digital marketing tools for the transformation of brand communications in the modern conditions of the advertising business. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(11), 733–738. [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202211/202211102.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/202211102.pdf) [in English].
12. Future of IT. <https://emerging-europe.com/future-of-it/> (accessed: July 20, 2024) [in English].
13. Miao, F., Kozlenkova, I. V., Wang, H., Xie, T., & Palmatier, R. W. (2022). An emerging theory of avatar marketing. *Journal of Marketing*, 86(1), 67–90 [in English].
14. IT Ukraine Association. (2022). Results of a national study of the IT industry. <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html> [in Ukrainian].
15. IT Ukraine Association. (2023). Ukraine IT report. <https://itukraine.org.ua/files/reports/2023/rep2023y-UA.pdf> [in Ukrainian].
16. Krupa, O., Krupa, V., Dydiv, I., Horpynchenko, O., & Kovalenko, S. (2022). Economic consequences of the impact of war on labor resources and tourism in terms of ensuring economic security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(7), 117–122. [http://ijcsns.org/07\\_book/202207/20220715.pdf](http://ijcsns.org/07_book/202207/20220715.pdf) [in English].
17. Viunyk, O., Yatsun, V., & Horpynchenko, O. (2024). Planning to improve the efficiency of open systems commercial relations to ensure uninterrupted sustainable development: Regional legal aspect. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(3), 1089–1097. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190327> <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.190327> [in English].

**Olha Horpynchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),

**Dmytro Androschchuk**, PhD student

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## Features of IT Product and Service Management in Business Entities in the Context of Knowledge Economy Development: Contemporary Challenges and Opportunities

The article identifies the peculiarities of economic development in the context of innovative changes and constant challenges associated with globalization processes, financial and economic crises, pandemics, and in the context of the escalating military conflict in Ukraine and globally.



Different approaches of scientists to the interpretation of the concept of IT product and service management in the context of innovative economic development and the formation of industry 4.0 and the transition to industry 5.0, under the influence of digitalization, are identified. Based on the analysis, a scheme is proposed that includes information technology trends in the management of IT products and services. The author identifies the peculiarities of knowledge formation among specialists in the field of IT product and service management and identifies three areas: acquisition, transfer, use and generation of knowledge. The author also analyses the development of the IT industry. In particular, it is determined that there are much more specialists with higher specialized education, and therefore the adaptability and ability of such specialists to respond quickly to changes and retrain is much higher. The transformation of approaches to the professional development of IT workers in the context of globalization processes is considered. The article highlights the main challenges faced by IT professionals in the field of managing IT products and services, in particular, rapid technological development, cybersecurity, global competition, big data management, changes in the legislative and regulatory framework, and integration of new and traditional systems.

Measures to overcome these challenges and transform them into potential opportunities for such enterprises are proposed, in particular, investing in staff training and updating the technical park to meet modern requirements, creating unique IT products and services to meet consumer needs, introducing new systems for managing large amounts of data, as well as taking into account ethical issues of privacy, social impact, and avoiding impartiality when using modern technologies.

**globalization, digitalization, innovation, IT products, IT services, innovative development, artificial intelligence**

*Одержано (Received) 21.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 12.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 658.5.012.1; 658.5.012.7; 658.511**

**JEL Classification: L23, M11, M15, O33**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).145-156](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).145-156)

**М.С. Кравченко**, канд. екон. наук

**В.М. Погорелов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

**А.С. Будагян**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна

## **Цифрові технології управління ланцюгом постачань та підвищення конкурентного потенціалу виробничого підприємства**

Статтю присвячено дослідженню впливу управління ланцюгами постачань на конкурентний потенціал корпорації. Метою публікації є вивчення напрямів впливу цифрових технологій управління ланцюгами постачань на підвищення конкурентного потенціалу сучасного виробничого підприємства.

У процесі дослідження проводиться аналіз альтернативних точок зору представників різних наукових шкіл щодо технологій управління ланцюгами постачань, наводиться авторське визначення сутності, мети та особливостей управління ланцюгами постачань виробничої корпорації в умовах розгортання цифрової економіки, наводиться характеристика стратегій управління ланцюгами постачань в цілому та її окремих елементів, визначаються особливості управління ланцюгами постачань в умовах застосування цифрових технологій ведення електронного бізнесу, ідентифікуються драйвери впливу технологій електронного управління ланцюгами постачань на підвищення конкурентного потенціалу корпорації в умовах цифрової економіки 4.0, визначаються перспективи подальших досліджень. Ланцюги постачань визначено як сукупність матеріальних, інформаційних та грошових потоків ланцюга створення вартості кінцевого продукту корпорації, що здійснюються на рівні первинних (базових) та вторинних (допоміжних) факторів формування споживчої цінності з метою задоволення потреб споживачів як соціальної мети здійснення постачань продукції. Досліджуються особливості здійснення послідовності бізнес-операцій процесу “замовлення – оплата” в ланцюгу постачань, трирівневої системи модулів програмного забезпечення процесу управління ланцюгами постачань, розширення функцій E-SCM у порівнянні з E-Procurement. Деталізуються фактори формування конкурентного потенціалу корпорації за рахунок прискорення часу формування вартості продукції, скорочення часу виходу на ринок, підвищення якості виконання бізнес-процесів, драйверів гнучкості у здійсненні поставок за рахунок використання сучасних ІТ-систем, у тому числі корпоративної платформи APS.

© М.С. Кравченко, В.М. Погорелов, А.С. Будагян, 2024

Розглядаються атрибути ланцюга поставок, що дозволяють досягати додаткових конкурентних переваг – ринкової вигоди, внутрішніх переваг для корпорації, переваг для постачальників підприємства.

**цифрова економіка, виробнича корпорація, ланцюги постачань, трансформація бізнес-процесів, ланцюги формування вартості**

**Постановка проблеми.** Управління ланцюгами постачань (SCM) за масштабами, підходами до вирішення проблем реалізації та наслідками від запровадження суттєво відрізняється від споріднених понять:

- управління закупівлями (елемент ланцюга постачань, що пов'язаний з оперативним управлінням ефективністю поточних закупівель (розміщення замовлення, узгодження переліку вимог до комплектуючих, підтвердження замовлення, приймання на склад, оформлення рахунків-фактур, контроль термінів постачання, моніторинг кількості та якості поставлених комплектуючих) та стратегічною оптимізацією і забезпеченням необхідного рівня дієвості процесів закупівель (ідентифікування, дослідження ринку послуг постачальників, здійснення запитів, організування тендерів, проведення переговорів про ціну, оцінювання пропозиції, укладання довготривалих контрактів, визначення рівня ефективності здійснюваних закупівель);

- управління матеріальними ресурсами як поняття більш широке, ніж управління закупівлями, але менш масштабне, ніж SCM (включає економічні методи управління закупівлями комплектуючих та їхнім складуванням, внутрішнім транспортом та матеріально-технічним постачанням (МТП), у тому числі МТП виробничих бізнес-операцій); логістики (елемент ланцюга постачань, що стосується переважно управління фізичними потоками матеріалів у просторі і часі).

Одночасно, за умов функціонування виробничих корпорацій в мінливому середовищі зовнішнього оточення і пов'язаного трансформування бізнес-процесів, використання можливостей комп'ютерних технологій ведення електронного бізнесу E-Business, перспективи універсального SCM у порівнянні з альтернативними підходами (SRM, DCM, CRM, RM) стають все більш очевидними, паралельно спричиняючи вагомий вплив на формування конкурентного потенціалу виробничих корпорацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей SCM на протязі перебігу чотирьох етапів історії їхнього використання – функціонального інтегрування внутрішніх ланцюгів постачань (SC) виробничих корпорацій (1990-2000-і рр.), обміну інформацією з покупцями, виробниками, постачальниками (1995-2015-і рр.), спільного управління всією послідовністю процесів формування SC (2000-2015-і рр.), синхронізації внутрішніх та зовнішніх SC (2005 р. – до теперішнього часу), зв'язку процесів управління ієрархічними та поліцентричними SC з формуванням конкурентного потенціалу корпорацій присвячено наукові публікації Ebel B. [1], Eßig M. [2], Hoffmann E. [3], Jung B. [4], Koether R. [9], Kollmann T. [5], Präuer A. [6], Schuster N. [8], Thaler K. [10], Werner H. [11] та інших. У проведених дослідженнях значну увагу приділено питанням всебічного обґрунтування теоретичних засад SCM, інтегрування процесів SCM до моделей забезпечення лідерства на ринках товарів/ресурсів, у сфері тотального управління, бізнес-реінжинірингу, забезпечення конкурентних переваг за рахунок компактного, ефективного та заощадливого організування ланок процесу “замовлення – надходження товару до покупця”, використання стратегій постачання, утилізації та переробки продукції, інструментарію SCM (скорочення запасів, зниження витрат на перевезення вантажів, забезпечення якості, отримання достовірної інформації, IT-підтримки), контролінгу SC із залученням підходів “жорсткого/м'якого” аналізу, цільової собівартості (Target Costing), регулювання вартості бізнес-процесів, економічної доданої вартості (EVA), робочого капіталу (Working Capital), ключових показників оцінювання ланцюгів постачань. При

цьому залишаються недослідженими окремі аспекти, деталі, механізми використання драйверів успішного запровадження стратегій впливу на формування конкурентного потенціалу корпорацій в умовах цифрової економіки 4.0.

**Постановка завдання.** Статтю присвячено дослідженню впливу SCM на формування конкурентного потенціалу корпорацій. Метою публікації є вивчення напрямів впливу цифрових технологій SCM на підвищення конкурентного потенціалу сучасного виробничого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження впливу SCM на формування конкурентного потенціалу корпорацій передбачає здійснення аналізу точок зору різних наукових шкіл щодо технологій SCM, визначення особливостей SCM в умовах застосування цифрових технологій ведення електронного бізнесу, а також ідентифікацію драйверів впливу технологій електронного SCM на підвищення конкурентного потенціалу промислової корпорації індустріального типу в умовах цифрової економіки 4.0.

Управління послідовністю виконання бізнес-процесів “розширеної виробничої корпорації” в умовах здійснення нею електронного бізнесу E-Business відбувається у середовищі використання програмного забезпечення процесів планування виробничих ресурсів (ERP – Enterprise Resource Planning). Його складовими є блоки управління:

1. Людськими ресурсами (Human resource management, HRM) – діяльність у сфері планування, підбору, управління та розвитку персоналу, здійснення його винагороди (ERP система “Заробітна плата”), що відповідає за сприятливу для функціонування корпорації робочу атмосферу та комунікацію з персоналом. Людські ресурси компанії набувають вигляду знань, навичок та мотивації працівників [3].

2. Зв’язками з клієнтами (Customer relationship management, CRM) – полягає у постійному орієнтуванні корпорації на своїх клієнтів і систематичному проектуванні процесів взаємовідносин з ними (ERP система “Продажі”). Пов’язана з управлінням зв’язками з клієнтами документація є центральним моментом ефективної реалізації маркетингу відносин.

3. Виробничими ресурсами (Manufacturing resource management, MRM) – полягає в управлінні процесами планування та контролю використання виробничих ресурсів, що дає змогу обґрунтовувати альтернативні варіанти розширення виробництва, швидко та гнучко реагувати на зміну обсягів замовлень (ERP система “Виробництво”). Розширена програма управління виробничими ресурсами включає платформу для планування виробничих потужностей задля досягнення альтернативно сформульованої мети виробництва [1].

4. Ланцюгами постачань (Supply chain management, SCM) – управління класичними сферами постачань виробничих матеріальних ресурсів, складування та продажу готової продукції, логістики, управління закупівлями комплектуючих та розподілом продукції (ERP система “Складське зберігання, закупівлі та продажі”), що відповідають особливостям здійснення діяльності в умовах жорсткої конкуренції на глобальних ринках, короткого часу випуску та короткого життєвого циклу продукту, сформульованої мети максимального задоволення очікувань клієнтів.

5. Фінансовими ресурсами (Financial resource management, FRM) – система адміністрування, планування, управління та контролю фінансових ресурсів корпорації (ERP система “Фінансовий менеджмент”), у вузькому розумінні – фінансовий облік та облік активів, у широкому – система, яка зосереджена на максимізації прибутків, аналізі сукупності рішень, що пов’язані з цим процесом.

Ланцюгом постачань (SC) будемо називати сукупність матеріальних, інформаційних та грошових потоків ланцюга створення вартості кінцевого продукту

(надходження від постачальників обробка, що додає вартість відправлення покупцеві), що здійснюються на рівні первинних (базових) та вторинних (допоміжних) факторів формування споживчої цінності з метою задоволення потреб споживачів як соціальної мети здійснення поставок продукції.

На рисунку 1 зображено послідовність здійснення бізнес-операцій “S-подібного процесу “замовлення – оплата”” в SC, що складається з трьох блоків:



Пояснення: НТ – надходження товару; ВСВС – вхідний склад з високими стелажими; ЗК – зона комплектування; ПЗ – попереднє збирання; П(М)З – проміжне (міжопераційне) зберігання; ОЗ – остаточне агрегатне збирання; ВЗ – відправлення замовлення клієнту

Рисунок 1 – Послідовність бізнес-операцій S-подібного процесу “замовлення – оплата” в ланцюгу поставок

Джерело: адаптовано авторами на основі узагальнення [2; 3; 5; 6; 9; 10; 11]

– замовлення (Order) – на цій стадії клієнт подає замовлення на доставку йому готової продукції (відбувається альтернативне до SCM (протилежне за напрямом, pull orientation) концентрування діяльності на замовленні, у основі якого лежить орієнтація на попит (Demand Chain Management (DCM)), при здійсненні якого практично не враховуються атрибути постачальника), при цьому диспетчери, які регулюють процес, забезпечують інтерфейс між партнерами з поставок і потребами у комплектуючих. Визначаються номери товарів/конструкцій, які будуть виготовлені, при цьому диспетчер надає відділу закупівель замовлення, щоб забезпечити поповнення необхідних комплектуючих;

– фізичний потік матеріалів – під час проходження цієї стадії основна увага приділяється виконанню замовлення клієнта, при цьому поставлені запчастини надходять на приймальний склад, після обробки/зберігання та комплектування

відбувається їх переміщення на склад готової продукції. Вартість товару поступово зростає до тих пір, поки готову продукцію не буде доставлено клієнтам;

– грошові потоки (Payment) – у підсумку виконання усіх необхідних бізнес-процесів товари повинні бути оплачені покупцями (може здійснюватись попередня оплата), одночасно у протилежному напрямі (справа наліво) відбуваються бізнес-процеси утилізації і переробки утилізованих товарів. Останні дві компоненти починають займати все більш важливе місце, особливо з екологічних і правових міркувань (йдеться про організування т. зв. “зелених ланцюгів постачань”).

Фахівцями Швейцарського федерального технічного університету на початку 2010-х рр. розроблено трирівневу (проектування – планування – реалізація) модель, яку пізніше було покладено у основу розроблення програмного забезпечення для супроводження усієї послідовності процесів SC (рисунок 2) [5].

На першому, найвищому рівні відбувається стратегічне планування мережі учасників SC. Тобто, усі подальші інвестиційні рішення приймається вже у процесі розгортання обраної структури ланцюга. Види програмного рішення для поставок залежить від кількості залучених підприємств-виробників, постачальників, торгових партнерів, розподільних центрів/експедиторів. При моделюванні сценаріїв в режимі “що – якщо” порівнюється різні логістичні мережі з точки зору їхнього розміру, складності та очікуваної ефективності управління діяльністю.

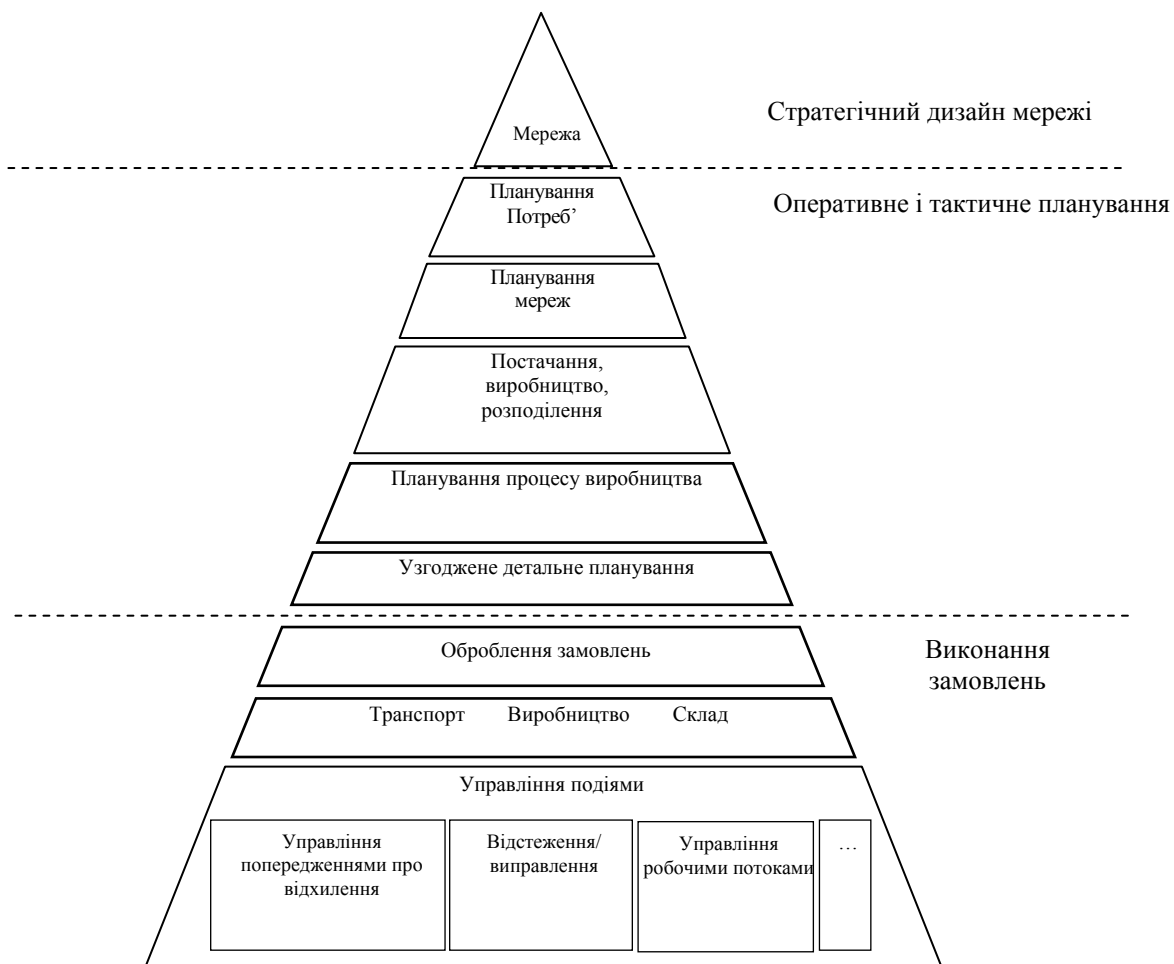


Рисунок 2 – Завдання трирівневої системи модулів програмного забезпечення процесу SCM  
Джерело: складено авторами на основі узагальнення [5]

На наступному етапі здійснюється спільне планування рішень у межах сформованого SC. Після того, як стратегічні цілі функціонування мережі фіксуються в його структурі, починається планування тактичного та оперативного процесів використання SC. При цьому відбувається порівняння потреб, запасів потужності і, за необхідності, пропорції розподілу потужностей між пов'язаними учасниками. Розрізняють наступні різновиди передбачень на цьому рівні діяльності:

- планування потреб на основі обробки аналогічної інформації за попередні періоди, що містить відносно цінні дані для подальшого використання, особливо у галузях діяльності, що носить сезонний або швидкозмінний (наприклад, індустрія моди) характер;

- планування мереж – з визначенням принципово важливих для організування безперервного SC виробничих та логістичних центрів (“Hub Firms” з найбільшим обсягом необхідної для планування, управління та контролю інформації) поза межами головної корпорації на основі розроблення річного бюджету ЛПІ;

- планування закупівель – базується на плануванні попиту та параметрах створеної мережі SC, період планування становить дні або тижні, важливим інструментом є список комплектуючих деталей, що використовується для визначення первинних, вторинних і третинних вимог до постачальників. Критерієм для прийняття рішення про закупівлі є ритмічність поставок, фактичний час надходження замовлень та рівень необхідних складських запасів;

- планування виробництва – полягає у складанні “головного графіка”, що враховує також можливість отримання несподіваних додаткових замовлень, не відкидаючи їх за рахунок достатньої гнучкості виробництва. Важливими факторами, що враховуються при плануванні графіка виробництва, є продуктивність обладнання, витрати на його налагодження, рівень браку, рівень запасів, рівень технічного обслуговування та продуктивність праці. Горизонт планування складає дні або тижні, інструментами для складання “головного графіка виробництва” слугують графіки змін або плани зайнятості машин;

- планування розподілу – головною метою якого є забезпечення надходження товаропотоків до споживачів продукції, здійснюється щоденно або щотижнево на основі затвердженого асортименту готової продукції. Поняття “запасів готової продукції” використовується для деталізованого планування розподілу, інструментами точного налаштування в контексті розподілу є інтегрування постачальників логістичних послуг, використання додаткових каналів розподілу, складських пунктів перевантаження запасів (Cross-Docking);

- перевірка здатності виконати замовлення на основі наявних матеріально-технічних засобів (Fleet Management як управління автотранспортом) – здійснюється у вигляді планування “зовнішнього” по відношенню до корпорації процесу виконання замовлення у повному обсязі за певних обіцяних термінів та рівня комплектування (Available-to-Promise, ATP) та об’єктивної “внутрішньої” здатності виконати замовлення вчасно (Capable-to-Promise, CTP);

- точне налаштування процесів закупівель, виробництва та розподілу готової продукції – у процесі деталізації та перетворення загальних (LAB) на конкретні замовлень на постачання (FAB). В основі точного налаштування закупівель лежать процеси “Just-in-Time” (“точно в установлений термін”) та “Just-in-Sequence” (точно у необхідній послідовності) [1; 5; 7]. В основі точного налаштування виробництва лежать процеси точного налаштування діяльності на рівні виробничого центру/виробничої зони з погодинним або поденним горизонтом, інструментом є планування послідовності виконання виробничих операцій. В основі точного налаштування розподілу готової продукції лежить планування тривалості поїздок та маршрутів

пересування транспорту з врахуванням бажаного/ припустимого рівня витрат та досягнення необхідного рівня задоволення потреб клієнтів;

– синхронізоване комплексне планування закупівель, виробництва та розподілу готової продукції усіма учасниками SC – здійснюється у вигляді планування потужностей задіяних учасників бізнес-процесів, узагальнення сукупного попиту усіх ланок SC на основі використання інноваційних систем планування з використанням штучного інтелекту та симуляції сценаріїв “що-якщо”, планування запасів на основі IT-рішень у сфері спільного планування, прогнозування та поповнення (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR).

На третій, завершальній стадії забезпечення SC розпочинається виконавча логістична діяльність, безпосередня реалізація обраного та спланованого ланцюга поставок. Важливою складовою реалізації є обробка замовлень, яка по суті охоплює обробку замовлень на послуги транспорту, центрів виробництва та складу. Загалом, термін обробка замовлень означає послідовність логістичних дій, які необхідні для повної обробки замовлення клієнтів. Запит на виконання SC досягається, зокрема, за допомогою управління подіями ланцюга постачань (Supply Chain Event Management), яке передбачає постійний моніторинг діяльності в SC за допомогою механізмів раннього попередження. Управління подіями використовується також для уникнення або раннього виявлення відсутності товарів на складі. Програмним рішенням для виявлення “вузьких місць” у SC є програма CapriChain.

Управління сповіщеннями (Alert management) використовуються для якнайшвидшого виявлення відхилень між фактичними та цільовими процесами. Для організатора процесу звучить попереджувальний сигнал, зокрема, про перевищення бюджету або розірвання контракту з постачальником. Одночасно, відбувається візуальне попередження користувача IT-системи з можливістю використання графічних інтерфейсів.

Управління робочим процесом (Workflow Management) відноситься до електронного моніторингу робочих процесів. У цьому розумінні комп'ютерна підтримка спільної роботи займає важливе місце, адже відноситься до структурованого розподілу праці між окремими користувачами на основі групового програмного забезпечення. При цьому подальша діяльність безпосередньо контролюється за результатами виконання попередньої. Якщо виникають відхилення фактичних даних від нормативних, потік інформації автоматично переривається.

Блок відстежування та архівування даних (Tracking and Tracing) працює на основі використання радіочастотної ідентифікації (Radio Frequency Identification, RFID), що відіграє важливу роль у системі управління подіями (Supply Chain Event Management).

Виходячи з перерахованих особливостей SC метою управління ними є формування конкурентних переваг корпорації за рахунок мобілізації факторів вартості, часу, якості та гнучкості. Іншими ключовими факторами можуть виступати послуги, інновації, стабільність та інформація.

У ланцюгу постачань ключові перемінні витрати стосуються таких параметрів, як запаси, витрати на фрахт, інвестиції, амортизація матеріально-технічних активів (наприклад, промислових будівель або вантажівок). Слід мати на увазі, що лише достатні запаси убезпечують ланцюг постачань, натомість надмірні – виснажують капітал корпорації (за позицією зменшення грошових потоків Cash Flow).

Цифрові ланцюги постачань (E-SupplyChain, E-SC), на відміну від E-Procurement, забезпечують постачання комплектуючих, виробничу обробку з додаванням вартості, утилізацію готової продукції, а також циркулювання потоків грошей та інформації з використанням технічних можливостей Інтернету, екстранету та інтранету [2; 5-7; 11] (рисунок 3).

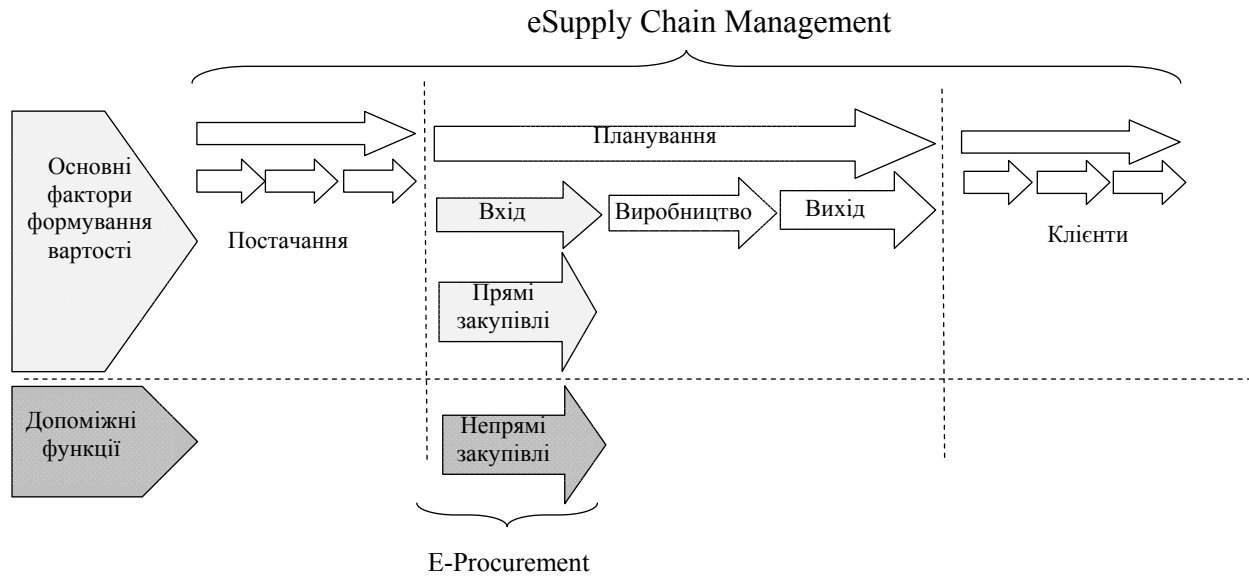


Рисунок 3 – Розширення функцій eSupply Chain Management у порівнянні з E-Procurement  
Джерело: розроблено авторами

Головні варіанти дизайну E-SupplyChain описуються матрицею різновидів електронної комерції E-Commerce розмірністю 3×3 (рисунок 4), головною ланкою якої є рівень бізнесу B2B.

На додаток, у структурі стільника B2B прийнято розрізняти чотири варіанти виконання бізнес-процесів у означеній сфері. По вертикалі фокус зосереджений на тому, що саме купують компанії. У цьому відношенні розрізняються два альтернативних підходи: операційні витрати або витрати виробництва. Операційні витрати представлені витратами на обслуговування, ремонт або капітальний ремонт, тобто товарами, які необхідні для технічного обслуговування, поточного або капітального ремонту. Виробничі витрати представлені вартістю сировини або компонентів, які безпосередньо включені до вартості кінцевого продукту. По горизонталі розрізняють системні постійні і нерегулярні спеціалізовані закупівлі.

Змістовними блоками корпоративної діяльності за умов цифрової економіки є платформи з обслуговування E-Procurement (закупівель), E-Commerce (продажів), E-Marketplace (торгівлі), E-Community (контактів) та E-Company/Advanced Planning and Scheduling (міжкорпоративної співпраці). Перспективи подальшого підвищення рівня ефективності SCM розглядаються у напрямі запровадження когнітивних Supply Chain 4.0, що використовують можливості створення Smart Factory та функціонування у середовищі використання Cyber-Physics-Production-System (CPPS) [5].

Зазвичай, метою SC корпорації є прискорення часу формування вартості продукції. Вимірювання параметру означає встановлення часу виконання замовлення. Управління SC також може також допомогти скоротити час виходу на ринок, проте, у деяких випадках корпорації свідомо, з різних причин, уповільнюють процеси в ланцюзі поставок (йдеться про т. зв. відтермінування – Postponement) [2; 5; 7; 11].

Фактор якості у SC можна виміряти за допомогою таких критеріїв, як брак або вимушена переробка. За задумкою адміністратора SC постачальник повинен забезпечити необхідне задоволення побажань клієнта, що особливо важливо для дотримання принципів TQM [4].



|                                                                       |                                                 | Попит                                                    |                                                                                   |                                                              |                                                 |                                |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                       |                                                 | Покупець<br>(Customer)                                   | Бізнес<br>(Business)                                                              | Адміністрація<br>(Administration)                            |                                                 |                                |
| Пропозиція                                                            | Покупець<br>(Customer)                          | C2C<br>Приватні оголошення про продаж онлайн             | C2B<br>Оголошення про робочі вакансії для незайнятих або зайнятих пошуками роботи | C2A<br>Податкова декларації приватної особи                  |                                                 |                                |
|                                                                       | Бізнес<br>(Business)                            | B2C<br>Замовлення клієнтом купівлі товару через Інтернет | B2B<br>Замовлення оригінального товару, виготовленого виробником                  |                                                              | B2A<br>Податкова декларація корпорації/компанії |                                |
|                                                                       |                                                 |                                                          | Що оплачується?                                                                   |                                                              |                                                 |                                |
|                                                                       |                                                 |                                                          | Як купується?                                                                     | операційні витрати обслуговування                            |                                                 | витрати на основне виробництво |
|                                                                       |                                                 |                                                          | системні закупівлі (постійна і регулярна закупівля товарів)                       | хаб технічного обслуговування, ремонту, капітального ремонту |                                                 | центр каталогів                |
| спорадичні спотові закупівлі (нерегулярні з терміновою оплатою угоди) | спотові трейдери                                | фондова біржа                                            |                                                                                   |                                                              |                                                 |                                |
| Адміністрація<br>(Administration)                                     | A2C<br>Заява на призначення соціальної допомоги | A2B<br>Заява на отримання субсидії підприємством         | A2A<br>Транзакції/адміністративні операції                                        |                                                              |                                                 |                                |

Рисунок 4 – Дизайн моделі електронної комерції E-Commerce

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [2; 6-11]

Фактор гнучкості і поставок означає оптимізацію рівня адаптивності та готовності до змін у діях корпорації. Для цього використовуються сучасні ІТ-системи, а прикладом є Інтер корпоративна платформа Advanced Planning and Scheduling, APS [2; 5; 7; 11]. Її елементами є модулі: (1) Strategic network planning; (2) Master planning; (3) Demand planning; (4) Material requirement planning; (5) Production planning and scheduling; (6) Distribution and transport planning; (7) Demand fulfilment.

Окремі автори, наприклад [7], сегментують та відокремлюють атрибути SC, що проявляються на стороні ринку, власне корпорації, а також на стороні споживача продукції.

Використання SC з точки зору ринкової вигоди для гравців полягає у можливості зосередитись на основному бізнесі (відпадає потреба у аутсорсингу діяльності), зниженні ринкових ризиків (за рахунок безперервного потоку інформації), підвищенні рівня задоволеності клієнтів (послідовне узгодження усіх бізнес-процесів у напрямку їхнього виконання до кінцевих споживачів). Крім того, співпраця в мережі прискорює появу можливостей виходу на нові ринки.

Внутрішні для корпорації переваги від використання SC виникають завдяки можливостям оптимізації прогнозів попиту та визначення необхідних для його задоволення виробничих потужностей. Сучасні системи SCM швидко виявляють потенційно “вузькі місця”, що призводить до скорочення запасів, оптимізує розміри партій постачання.

Сучасне управління SC має переваги і для постачальників. Це є результатом передавання відповідальності за формування вартості до перших етапів її створення (виробників або постачальників). Прикладом цього є концентрація та інвентаризація запасів, що регулюється постачальником (Vendor Manager Inventory). Інтенсивні зв'язки у відносинах “клієнт-виробник-постачальник” часто призводять до оптимізації процесів закупівель [5]. Центральна ідея полягає в тому, що клієнт передає повноваження щодо планування та контролю запасів своєму постачальнику. Той несе відповідальність, наприклад, за прийняття рішень щодо дати та кількості товару, який буде поставлено замовнику. Одночасно, клієнт надає аналітичні дані щодо потреб ринку, фактичні дані про свої кінцеві продажі. На цій основі постачальник здійснює незалежне та автономне планування виробництва та транспортування товарів замовнику. Програмними засобами забезпечується реалізація різновидів Vendor Manager Inventory – Continuous Replenishment, Bayer Manager Inventory, Co-Managed Inventory, Supplier Managed Inventory [2; 5; 7; 11].

Згадані вище концепції управління є платформою для формування стратегій SCM. На основі принципових положень забезпечення лідерства на ринках товарів/ресурсів, у сфері тотального управління якістю (TQM), бізнес-реінжинірингу, забезпечення конкурентних переваг за рахунок компактного, ефективного та заощадливого організування ланок процесу “замовлення – надходження товару до покупця” формуються стратегії організації ланцюгів постачання. Хоча вибір залежить від специфіки організації, але в будь-якому випадку обрання стратегії відбувається на полі існуючих наукових розробок і стосується особливостей постачання, утилізації, переробки продуктів діяльності корпорації (Efficient Consumer Response, Customer Relationship Management and Mass Customisation, Postponement, Sourcing Strategy, Delivery Management, Procurement Strategy, Spare Part Management, Risk Management in The Supply Chain, E-Supply Chains, Supply Chain 4.0, Strategies of Disposal And Recycling).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запровадження цифрових технологій SCM виробничої корпорації розглядаються нами у якості однієї з найбільш вагомих та наочних переваг реалізації цілісної концепції Індустрії 4.0 у напрямі створення реальних Smart Factory, що базуються на використанні кіберфізичних систем з автономною самоорганізацією. У випадку запровадження цифрових технологій об'єктом кіберфізичних систем стають ланки SC у максимально широкому розумінні терміну.

Управління SC за масштабами охоплення бізнес-процесів та бізнес-функцій, участю у формуванні ланцюгів вартості готової продукції, позитивними наслідками від запровадження суттєво відрізняється від споріднених понять управління закупівлями, логістики, управління матеріальними ресурсами. Така опція дозволяє “розширювати рамки” традиційної виробничої корпорації, створювати “фізично-діджитальне підприємство”, за рахунок цифрового трансформування бізнес-процесів змінювати структуру ланцюгів вартості продукції, збільшувати додану частину вартості, одночасно, заощаджувати витрати, час на виконання обслуговуючих бізнес-функцій, підвищувати якість та гнучкість виробництва.

Крім позитивного впливу на швидкість та якість виконання бізнес-процесів, цифрові технології управління SC дозволяють корпораціям підвищувати конкурентний потенціал діяльності, запроваджувати когнітивні технології SC – планшети, смартфони, сканери, камери, гарнітури та дрони, що обслуговують логістичні процеси, поєднувати сучасні датчики і виконавчі механізми, радіочастотні системи (RFID), штрих-коди, GPS, електронний обмін даними (EDI), вбудовані системи, робототехніку та хмарні обчислення (Cloud-Computing). Перспективи подальших досліджень вбачаються у розвиткові теоретичних та практичних підходів до запровадження систем контролінгу

та вимірювання конкурентного потенціалу наближених до Smart Factory виробничих корпорацій.

### Список літератури

1. Ebel B. *Produktionwirtschaft*. 9., vollständig überarbeitete Auflage / Olfert K. (Hrsg) Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2009. 495 p.
2. Eßig M., Hoffmann E., Stölzle W. *Supply Chain Management*. München: Verlag Franz Vahlen, 2013. 515 p.
3. Hoffmann E., Steiger F. *Beschaffungskompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs*. Berlin: Springer Gabriel GmbH. Deutschland, 2020. 189 p.
4. Jung B., Schweisser S., Wappis J. *Qualitätssicherung im Produktionsprozesse*. 2. Auflage / Kamiske G.F., Hrsg. München: Carl Hanser Verlag, 2021. 127 p.
5. Kollmann T. *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 1016 p.
6. Präuer A. *Strategisches Beschaffungsmanagement. Moderne Wertschöpfungsstrukturen in global agierenden Industrieunternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen, 2017. 515 p.
7. *Projectmanagement in Logistik und Supply Chain Management. Praxisleitfaden mit Beispielen aus Industrie, Handel und Dienstleistung*. 2., Auflage / Hartel D., Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019. 401 p.
8. Schuster N. *Digitalisierung im Marketing und Vertrieb. Richtige Strategien entwickeln und Potenziale der Digitalisierung für mehr Umsatz nutzen*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group, 2020. 274 p.
9. *Taschenbuch der Logistik* / Koether R. (Hrsg). Leipzig: Fachbuch Leipzig Verlag im Carl Hanser Verlag. 2011. 614 p.
10. Thaler K. *Logistik*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2020. 254 p.
11. Werner H. *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020. 597 p.

### References

1. Ebel, B. (2009). *Produktionwirtschaft*. Olfert K. (Ed.). Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH [In German].
2. Eßig, M., Hoffmann, E., & Stölzle, W. (2013). *Supply Chain Managemen*. München: Verlag Franz Vahlen [In German].
3. Hoffmann, E., & Steiger F. (2020). *Beschaffungskompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs*. Springer Gabriel GmbH. [In German].
4. Jung, B., Schweisser, S., & Wappis, J. (2021). *Qualitätssicherung im Produktionsprozesse*. Kamiske G.F. (Ed.). München: Carl Hanser Verlag [In German].
5. Kollmann, T. (2019). *Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
6. Präuer, A. (2017). *Strategisches Beschaffungsmanagement. Moderne Wertschöpfungsstrukturen in global agierenden*. München: Verlag Franz Vahlen [In German].
7. Hartel, D. (Ed.). (2019). *Projectmanagement in Logistik und Supply Chain Management. Praxisleitfaden mit Beispielen aus Industrie, Handel und Dienstleistung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. [In German].
8. Schuster, N. (2020). *Digitalisierung im Marketing und Vertrieb. Richtige Strategien entwickeln und Potenziale der Digitalisierung für mehr Umsatz nutzen*. München, Stuttgart: Haufe Group [In German].
9. Koether, R. (Ed.). (2011). *Taschenbuch der Logistik*. Leipzig: Fachbuch Verlag Leipzig im Carl Hanser Verlag [In German].
10. Thaler, K. (2020). *Logistik*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag [In German].
11. Werner, H. (2020). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. Wiesbaden: Springer Vieweg [In German].

**Maryna Kravchenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Valerii Pogorelov**, post-graduate student

**Arsen Budagyan**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Digital Supply Chain Management Technologies and Increasing the Competitive Potential of a Manufacturing Enterprise**

The article is devoted to the study of the impact of supply chain management on the competitive potential of corporations. The purpose of the publication is to study the influence of digital technologies of supply chain management on increasing the competitive potential of a modern manufacturing enterprise.

In the process of research, an analysis of alternative points of view of various scientific schools representatives regarding supply chain management technologies is carried out; the author's definition of the essence, purpose and features of supply chain management of a manufacturing corporation in the context of the deployment of the digital economy is given; the characteristics of supply chain management strategies in general and its individual elements are given; the peculiarities of supply chain management in the conditions of the application of digital technologies for conducting electronic business are determined; the drivers of the influence of electronic supply chain management technologies on increasing the competitive potential of the corporation in the conditions of the digital economy 4.0 are identified; the prospects for further research are determined. Supply chains are defined as a set of material, informational and monetary flows of the chain of creation of the final product value of the corporation, which are carried out at the level of primary (basic) and secondary (auxiliary) factors of the formation of consumer value to satisfy the needs of consumers as a social goal of the products supply. The peculiarities of business operations sequence of the "order-payment" process in the supply chain, the three-level system of software modules for the supply chain management process, the expansion of E-SCM functions in comparison with E-Procurement are studied.

The factors of the formation of the corporation competitive potential due to the acceleration of the time of the products value formation, the reduction of time to market, the improvement of the quality of the execution of business processes, the drivers of flexibility in the implementation of deliveries due to the use of modern IT systems, including the corporate platform APS, are detailed. The attributes of the supply chain are considered, which allow to achieve additional competitive advantages – market advantage, internal advantages for the corporation, advantages for the suppliers of the enterprise.

**digital economy, manufacturing corporation, supply chains, business process transformation, value chains**

*Одержано (Received) 12.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 004.738.5:658.8**

**JEL Classification: M31, M15**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).156-165](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).156-165)

**О.В. Мороз**, доцент, канд. екон. наук

**К.Б. Ляшенко**, здобувачка вищої освіти

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчуг, Україна*

**М.П. Коваленко**, здобувач вищої освіти

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна*

## **Технологія блокчейну як елемент діджитал маркетингу в умовах Web3**

У статті розглянуто використання технології блокчейну у сфері діджитал маркетингу, що стало можливим в умовах розвитку Web 3. В ході дослідження було проаналізовано як переваги, так і потенційні ризики, пов'язані з інтеграцією блокчейну в маркетингову діяльність компаній, особливо в контексті нового покоління інтернету – Web 3. Встановлено що зростання популярності Web 3.0 та блокчейну відкриває нові можливості для маркетингу. Ці технології можуть допомогти брендам зміцнити довіру споживачів, оптимізувати рекламні витрати, підвищити загальну ефективність маркетингових кампаній та створити нові можливості для взаємодії зі споживачами.

Дослідження показало, що блокчейн має ряд переваг для маркетингу, таких як прозорість транзакцій, захист даних, запобігання шахрайству, відсутність посередників, посилення монетизації контенту, смарт-контракти для автоматизованих компаній, децентралізовані маркетплейси. Та виявлено недоліки, такі як складність інтеграції, низька швидкість транзакцій та масштабування, висока вартість впровадження, потреба значної кількості енергії. Основна увага приділяється можливостям блокчейну в боротьбі з фальсифікацією та підвищенні прозорості рекламних кампаній. Також висвітлюються перспективи створення унікальних програм лояльності за допомогою токенизації та використання NFT, що дозволяє компаніям формувати глибші та більш особистісні зв'язки з клієнтами. Результати обґрунтовано практичними кейсами відомих брендів, які демонструють практичне застосування цих технологій і підкреслюють їх значення для сучасного діджитал маркетингу.

У статті підкреслено потенційну роль блокчейну в трансформації маркетингової індустрії, вказуючи на необхідність адаптації маркетологів до нової реальності для досягнення конкурентної переваги. Розуміння і впровадження цих інноваційних технологій може допомогти підвищити ефективність маркетингових стратегій та створити більш привабливе для споживачів середовище.

**блокчейн, диджитал маркетинг, Web 3, безпека**

**Постановка проблеми.** Технологія блокчейну відіграє ключову роль у формуванні діджитал маркетингу в епоху Web 3, пропонуючи нові можливості для забезпечення прозорості, безпеки та децентралізації. Використання блокчейну в діджитал маркетингу може радикально змінити способи взаємодії з клієнтами, управління даними та проведення рекламних кампаній. Зокрема, блокчейн може забезпечити більш ефективне використання рекламних бюджетів, знижуючи потребу в посередниках і забезпечуючи прямі транзакції між рекламодавцями та видавцями. Це також може допомогти в боротьбі з шахрайством у рекламі та забезпечити більшу прозорість у використанні користувацьких даних.

Блокчейн може сприяти створенню нових форм лояльності та винагород, таких як токенизовані програми винагород, які забезпечують більшу залученість та цінність для споживачів. Враховуючи ці переваги, актуальність дослідження технології блокчейну в контексті діджитал маркетингу Web 3 є високою, оскільки вона може відкрити нові горизонти для маркетингових стратегій та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Використання блокчейну в цифровому маркетингу вже демонструє свій потенціал, як показують приклади таких компаній, як IBM, Brave, Nike та Adidas, які впровадили цю технологію в свої маркетингові процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Технологія блокчейну відкриває нові горизонти для діджитал маркетингу, особливо в контексті швидкого розвитку Web 3. Ця технологія, яка є основою для криптовалют та смарт-контрактів, набуває все більшого значення у сфері маркетингу завдяки своїй здатності забезпечувати прозорість, безпеку та незмінність даних. Вона дозволяє створювати унікальні цифрові активи, такі як NFT-токени, які можуть бути використані для верифікації автентичності та власності цифрового контенту [10]. Це відкриває нові можливості для брендів та маркетологів у створенні інноваційних компаній, які можуть взаємодіяти з аудиторією на глибшому рівні. Наприклад, використання блокчейну для створення NFT-токенів може бути застосоване для актуалізації пам'яток фортифікаційної архітектури, що демонструє потенціал технології у сфері культурної спадщини.

Дослідження аналітичної компанії Finance за 2024 рік виявило, що блокчейн починає використовуватися в таких сферах діяльності, як банківські розрахунки, виробництво, логістика, надання професійних послуг, ритейл, маркетинг, тощо [6]. Тенденція до впровадження блокчейну підтримується загальним трендом посилення кібербезпеки в усьому світі, прикладом є те, що прогнозовані витрати на кібербезпеку у світі становлять 298.5 млрд. доларів до 2028-го року. В сучасному світі захист мережевої інфраструктури та цілісності інформації є одним з важливих викликів для усіх компаній [7].

Дослідження аналітичної компанії Zipdo показало, що вже в 2023 році обсяг глобального блокчейну в рекламі та медіа складає 1,97 млрд. доларів, зростаючи з вражаючими темпами, а 57% опитаних керівників маркетингових служб стверджують, що технологія блокчейн може зробити революцію в галузі цифрового маркетингу [12].

Технологія блокчейн стає все більш популярним інструментом у сфері цифрового маркетингу в рамках Web3 завдяки зусиллям багатьох науковців та аналітиків. У науковій праці «Блокчейн і майбутнє цифрового маркетингу» дослідники Хамід Хан та Камаль Кумар Кушва здійснили аналіз потенційного впливу технології

блокчейн на сферу цифрової реклами. Автори аргументують, що впровадження цієї технології може сприяти підвищенню прозорості, посиленню безпеки та вдосконаленню контролю над даними в галузі цифрового маркетингу [13].

Подальший розвиток цієї теми спостерігається в роботі Сачіна Гарга «Вплив блокчейну на цифровий маркетинг». Автор проводить ґрунтовний аналіз потенціалу блокчейн-технології щодо вирішення актуальних проблем у сфері цифрового маркетингу та окреслює нові перспективи, які відкриваються завдяки її застосуванню [8].

У роботі [15] автори Фазла Раббі, Ранга Чімхунду та Руман Хассан досліджують, як блокчейн-технології можуть змінити цифровий маркетинг, підвищуючи довіру споживачів. Вони підкреслюють, що децентралізація, яку забезпечує блокчейн, сприяє усуненню посередників, зменшуючи ризик маніпуляцій з кліками та підвищуючи прозорість і відповідальність. Технологія також гарантує безпеку даних і конфіденційність, що є важливими аспектами для споживачів. Крім того, блокчейн сприяє створенню програм лояльності, які надають ексклюзивні послуги та досвід для споживачів, що в свою чергу підвищує довіру між споживачами та брендами. Таким чином, блокчейн може стати еволюційним проривом, що сприяє споживацько-орієнтованому підходу в маркетингу.

Незважаючи на активний розвиток досліджень, залишаються виклики щодо широкого впровадження блокчейну в маркетингові стратегії. Однією з ключових проблем є масштабованість блокчейн-рішень та їх інтеграція з існуючими маркетинговими платформами. Не всі компанії готові трансформувати свої бізнес-процеси для інтеграції нових технологій, що підкреслює необхідність подальших досліджень інноваційних бізнес-моделей та підходів до управління маркетингом. Крім того, довгострокова ефективність блокчейну в підвищенні залученості клієнтів, особливо в токенизованих програмах лояльності, потребує глибшого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження впливу технології блокчейн на маркетингову діяльність сучасних компаній в умовах активного розвитку Web3.

**Виклад основного матеріалу.** Web 2.0 та Web 3.0 представляють різні етапи розвитку інтернету, які мають значний вплив на стратегії маркетингу. Web 2.0, який домінував протягом багатьох років, централізований і зосереджений на соціальних мережах та блогах, де користувачі можуть створювати та ділитися контентом. Натомість, Web 3.0 вводить концепцію децентралізації з використанням блокчейну, штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє користувачам мати більший контроль над своїми даними та цифровим майном [12]. У маркетингу Web 3.0, бренди мають можливість взаємодіяти з аудиторією на більш особистому рівні, використовуючи технології, які сприяють прозорості та довірі. Це відкриває нові можливості для створення спільнот та лояльності клієнтів, а також для інноваційних підходів до реклами та продажу товарів і послуг.

Маркетологам потрібно адаптуватися до нових реалій, де важливість спільноти та взаємодії з користувачами стає ключовою. Додатковими нововведеннями є використання токенів для стимулювання участі та лояльності, а також для надання користувачам частки власності в проєктах. Водночас, Web3 ставить перед маркетологами нові виклики, такі як необхідність забезпечення конфіденційності даних та управління децентралізованими ідентифікаторами. Web 3.0 та блокчейн дають користувачам більше контролю над своїми даними, створюючи прозорішу та децентралізовану екосистему. Це відкриває нові можливості для маркетологів, які можуть будувати більш довірливі стосунки з аудиторією та створювати більш автентичні маркетингові кампанії.

Технологія блокчейну відкриває нові можливості у сфері диджитал маркетингу, пропонуючи безпрецедентний рівень прозорості та безпеки (рис. 1). Це інноваційна система, яка дозволяє зберігати дані у вигляді блоків, що надійно захищені та пов'язані між собою за допомогою криптографічних методів. У контексті маркетингу, блокчейн може забезпечити надійну верифікацію транзакцій, автентифікацію користувачів та прозорість рекламних кампаній, що в свою чергу підвищує довіру споживачів.



Рисунок 1 – Вплив технології блокчейну на диджитал маркетинг

Джерело: сформовано авторами за даними [10]

Технологія блокчейну відіграє ключову роль у боротьбі з шахрайством в маркетингу завдяки високому рівню прозорості та безпеки. Завдяки своїй децентралізованій структурі, блокчейн забезпечує надійне зберігання даних про транзакції, які не можуть бути змінені чи видалені без відома всієї мережі, що робить маніпуляції з даними надзвичайно складними [8]. Кожна транзакція або взаємодія з рекламною кампанією може бути перевірена та підтверджена, що знижує ризик шахрайства та підвищує довіру до рекламодавців і споживачів, а відповідно економить значну кількість коштів (рис. 2).



Рисунок 2 – Заощадження в сфері маркетингу за рахунок впровадження технології блокчейну

Джерело: сформовано авторами за даними [18]

Однією з ключових переваг блокчейну є виключення посередників з рекламних угод, що може знизити витрати та збільшити ефективність розподілу рекламного бюджету. Це також відкриває двері для мікрореклами, де рекламодавці можуть оплачувати за кожен клік або показ безпосередньо, без участі третіх сторін. Блокчейн може також сприяти створенню децентралізованих рекламних мереж, де учасники самостійно встановлюють правила, що підвищує конкуренцію та зменшує залежність від великих гравців, таких як Google чи Facebook. Це може призвести до більшої прозорості та справедливості в рекламній індустрії [15].

Застосування блокчейну в диджитал маркетингу дозволяє компаніям створювати більш цільові та ефективні рекламні кампанії. Завдяки точному збору даних про споживачів, бренди можуть краще розуміти потреби своєї аудиторії та пропонувати персоналізовані продукти та послуги.

Крім того, блокчейн надає можливості для посилення лояльності клієнтів через програми лояльності на основі блокчейну. Компанії можуть випускати власні токени, які клієнти заробляють, роблячи покупки або беручи участь у різних активностях, пов'язаних з брендом.

Блокчейн, безсумнівно, пропонує інноваційні можливості для диджитал маркетингу, але його використання не позбавлене недоліків. Одним з основних недоліків є складність інтеграції блокчейн технологій у існуючі маркетингові системи, що може вимагати значних витрат часу та ресурсів. Також, через децентралізовану природу блокчейну, можуть виникнути проблеми зі швидкістю транзакцій та масштабуванням, особливо в контексті великих даних, які є життєво важливими для маркетингу. Іншим важливим аспектом є питання безпеки: хоча блокчейн вважається дуже безпечним, існує ризик компрометації даних у випадку виявлення вразливостей у протоколі. Крім того, висока вартість впровадження та обслуговування блокчейн рішень може бути бар'єром для малого та середнього бізнесу [11].

На основі наведеної вище інформації можемо сформувати таблицю переваг та недоліків використання блокчейну в маркетинговій діяльності (табл.1).

У підсумку, блокчейн як елемент диджитал маркетингу відкриває нові можливості для інноваційних стратегій, які можуть зміцнити довіру споживачів, оптимізувати рекламні витрати та підвищити загальну ефективність маркетингових кампаній.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки блокчейн маркетингу

| Переваги                                     | Недоліки                                       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Блокчейн надає тільки достовірну інформацію  | Дані можуть бути контрольовані певними особами |
| Дані не можуть бути вкрадені або продані     | Висока вартість впровадження                   |
| Запобігання шахрайству                       | Потребує значної кількості енергії             |
| Усуває потребу в посередниках                |                                                |
| Посилює монетизацію контенту                 |                                                |
| Смарт-контракти для автоматизованих компаній |                                                |
| Децентралізовані маркетплейси                |                                                |

Джерело: сформовано на основі [8; 10; 11]

Блокчейн-маркетинг – це новаторський підхід, що виходить за межі традиційних методів реклами та просування, зосереджуючись на використанні унікальних інформаційних блоків, токенів та NFT. Цей стратегічний підхід допомагає підприємствам побудувати довірчі стосунки зі споживачами та партнерами, а також виділитися серед конкурентів. Розглянемо деякі успішні приклади блокчейн-маркетингу, що ілюструють, як компанії використовують цю технологію для досягнення своїх цілей:

Технологічний гігант IBM використовує свою блокчейн-платформу для перевірки ланцюжка постачання реклами. Компанія співпрацює з рекламною та аналітичною платформою Mediaocean, щоб запропонувати наскрізний реєстр, який дає маркетинговим командам краще розуміння даних. Мета – допомогти бізнесу усунути марнотратні витрати на непотрібних третіх осіб і виявити потенційно шахрайські дані [9].

SmartMedia Technologies – це компанія MadTech (скорочення від маркетингових та рекламних технологій), яка управляє технологічним стеком SmartMedia Technology



Stack, платформою для купівлі та продажу смарт-медіа, включаючи мобільні додатки web3, цифрові токени та досвід змішаної реальності. Екосистема SmartMedia, заглиблена в майбутнє Інтернету, робить технологію блокчейн доступною шляхом проектування, розробки та розповсюдження розумних NFT і цифрових продуктів, які клієнти можуть створювати без жодного кодування [17].

Looyal використовує токенизацію блокчейну та смарт-контракти, щоб допомогти бізнесу розширити програми лояльності клієнтів. Blockchain-as-a-Service (BaaS) компанії вже впроваджено в галузях подорожей, кредитних карток та заохочення працівників. Блокчейн-платформа Looyal допомагає компаніям відстежувати токени лояльності протягом усього процесу винагородження клієнтів і допомагає маркетинговим командам персоналізувати промо-акції на основі витрат і поведінки людини, яка отримує винагороду [14].

Браузер Brave за рахунок токена BAT використовує блокчейн для справедливої компенсації користувачам за перегляд реклами, захищаючи при цьому їхню приватність, що призводить до більш шанобливого та консенсусного сприйняття реклами. Блокчейн Brave допомагає блокувати небажану рекламу, а завдяки Brave Rewards дає можливість користувачам, видавцям і творцям отримувати винагороду у вигляді базових жетонів уваги (BAT). За допомогою Brave Private Ads користувачі можуть вибрати для перегляду "приватну рекламу від третіх осіб", яка зберігає конфіденційність, в обмін на BAT, а рекламодавці отримують дохід та інформацію про ефективність своєї реклами, не порушуючи при цьому конфіденційність користувачів. Тим часом, блокувальник реклами Brave використовує блокчейн для відстеження шкідливих рекламних спливаючих вікон і нейтралізації їх до того, як вони зможуть поширити шкідливе програмне забезпечення. Щити повністю налаштовуються для кожного сайту окремо [4].

BitClave використовує блокчейн, щоб винагороджувати споживачів за те, що вони діляться своїми персональними даними з маркетинговими командами. Завдяки прозорому реєстру BitClave Active Search Ecosystem (BASE) дозволяє користувачам контролювати свою ідентичність і вирішувати, хто може, а хто не може отримати доступ до їхньої інформації. В обмін на доступ до інформації, маркетингові та рекламні команди будують прямі відносини з клієнтами та пропонують їм унікальні цільові акції відповідно до їхніх уподобань. BitClave працює в різних галузях, включаючи автострахування, догляд за дітьми, оренду житла та продаж автомобілів, допомагаючи компаніям ефективніше орієнтуватися на свою аудиторію та надаючи споживачам контроль над тим, хто обробляє їхню особисту інформацію [3].

Унікальними прикладами формування програм лояльності для своїх споживачів за рахунок використання технології блокчейну виступають Nike та Adidas, які перші в своїй сфері почали використовувати NFT. NFT, або невзаємозамінний токен, це унікальний цифровий актив, який існує на блокчейні і може представляти мистецтво, музику, колекціонування та відео. У маркетингу NFT можуть використовуватися для створення ексклюзивного контенту, який може залучати аудиторію та підвищувати лояльність до бренду. Наприклад, бренди можуть випускати обмежені серії товарів або цифрових активів як NFT, що надає власникам особливі права або переваги, такі як доступ до закритих заходів або спеціальних пропозицій.

За останні два роки компанія Nike вдало використовує блокчейн для інноваційних рішень та збільшення прибутку [5, 16]:

1. Nikeland Metaverse. Nike створила власний метавсвіт на платформі Roblox, де фанати можуть спілкуватися, брати участь у промоакціях та отримувати унікальні цифрові продукти для своїх аватарів. За час існування Nikeland понад 7 мільйонів

відвідувачів змогли придбати ексклюзивні цифрові товари та стати цифровими посланцями бренду.

2. NFT та RTFKT. Nike співпрацює з RTFKT Studios, і разом вони заробили 1,2 мільярда доларів на торгівлі NFT. Їх колекції, зокрема CloneX-Takashi Murakami (рис. 3), принесли значний прибуток. Перед придбанням RTFKT, Nike вже випустила власні NFT-колекції та співпрацювала з іншими художниками. Тобто у компанії Nike NFT це унікальні цифрові кросівки. Дані зображення є лімітованими і не можуть бути скопійовані, а тому стають предметами колекціонування і розкоші, що є унікальним для такого масового бренду.



Рисунок 3 – NFT компаній Nike та RTFKT

Джерело: [14]

3. Web3 та .SWOOSH. Nike запустили платформу .SWOOSH, де можна придбати віртуальний одяг для аватарів.

4. Перевірка взуття на унікальність та відслідковування доставки: Nike запатентувала систему, яка дозволяє використовувати блокчейн для перевірки справжності взуття, дозволяючи споживачам створювати цифрові представлення своїх кросівок та впровадила систему слідування за продукцією, яка використовує зашифровані NFC-чіпи та блокчейн, щоб користувачі могли переглядати автентифіковані деталі про продукт, такі як конкретний стиль, місце відправлення та час виготовлення, все це доступно на блокчейні.

Іншим прикладом впровадження NFT в свою діяльність є компанія Adidas. Використання NFT компанією Adidas стало значним кроком у їх маркетинговій стратегії, особливо з огляду на зростаючий інтерес до метавсесвіту та цифрових активів. Запуск ексклюзивної колекції NFT «Into the Metaverse» (рис. 4) не тільки забезпечив компанії значний дохід, але й відкрив нові можливості для взаємодії зі споживачами.



Рисунок 4 – Колекції NFT «Into the Metaverse» від Adidas

Джерело: [2]

Adidas співпрацювала з такими піонерами NFT, як Bored Ape Yacht Club та PUNKS Comic, що дозволило їм зайняти передові позиції у цій новій ері диджитал маркетингу. Ця ініціатива не тільки зміцнила позиції Adidas як інноваційного бренду, але й створила спільноту навколо їх продуктів, що має довгостроковий вплив на лояльність клієнтів. Крім того, успішний продаж NFT на суму близько \$23 мільйонів підкреслює потенціал цифрових активів як нового каналу доходу та засобу залучення аудиторії [16]. Adidas також використовує блокчейн для створення цифрових двійників продуктів, що сприяє прискоренню та підвищенню ефективності процесу розробки продуктів.

Для масових брендів впровадження лімітованих та унікальних цифрових продуктів – це новий етап розвитку, який їхнього бізнесу, який дозволяє змінити підхід до колекціонування інформаційних товарів. Впровадження лімітованих та унікальних цифрових продуктів у вигляді NFT дозволяє брендам збирати віртуальні колекції, які ведуть до збільшення споживчого попиту та залучають увагу фанатів та колекціонерів. Крім того, це створює нові можливості для взаємодії зі споживачами, забезпечуючи їх унікальними інтерактивним досвідом та можливістю участі в ексклюзивних пропозиціях та заходах. Такий креативний підхід допомагає брендам зберігати вірність клієнтів та займати лідерські позиції в своїх галузях.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Блокчейн технологія, яка стала фундаментом для криптовалют, таких як Bitcoin і Ethereum, тепер знаходить нові застосування у сфері диджитал маркетингу, особливо в контексті Web 3.0. Ця технологія пропонує надійність, прозорість та безпеку, що є критично важливими для маркетингових стратегій, орієнтованих на збір та використання великих обсягів даних. Використання блокчейну в диджитал маркетингу може забезпечити новий рівень взаємодії з клієнтами та надійний захист від шахрайства, дозволяючи їм перевіряти автентичність продуктів та відстежувати ланцюжок поставок в реальному часі.

Використання блокчейну в маркетингових стратегіях дозволяє компаніям створювати інноваційні програми лояльності, які використовують токенизацію та NFT для залучення та утримання клієнтів. Приклади таких компаній, як IBM, Brave, Nike та Adidas, показують, що блокчейн може бути використаний для створення унікальних маркетингових кампаній, які відображають цінності бренду та забезпечують додаткову вартість для споживачів.

Дослідження в цій області продовжують розширюватися, відповідно можна очікувати появу нових інструментів та методів, які дозволять маркетологам ефективніше взаємодіяти з клієнтами та краще розуміти їхні потреби. Блокчейн маркетинг як новаторський підхід, може змінити маркетингову індустрію в тому, як бренди взаємодіють з аудиторією шляхом створення більш прозорої та ефективної маркетингової екосистеми. Маркетологи, які зможуть адаптуватися до цієї нової реальності, зможуть отримати значну конкурентну перевагу.

Майбутні дослідження можуть зосередитися на розробці нових методів інтеграції блокчейну в маркетингові платформи, вивченні впливу технології на поведінку споживачів, та розробці стандартів для забезпечення етичного використання блокчейну в маркетингу. Також важливим напрямком є дослідження впливу блокчейну на міжнародний маркетинг та глобальну економіку.

## Список літератури

1. Мороз О., Збираник О., Гайкова Т. Креативна реклама як інструмент цифрових маркетингових технологій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Кременчук: КрНУ, 2022. Вип. 6 (137). С. 93–98. DOI: 10.32782/1995-0519.2023.1.13
2. Adidas Metaverse. Available at: <https://www.adidas.com/metaverse> (Дата звернення: 01.03 2024).

3. BitClave. Available at: <https://ua.linkedin.com/company/bitclave> (Дата звернення: 30.03.2024).
4. Brave. Available at: <https://brave.com/> (Дата звернення: 30.03.2024).
5. Covalent. How Nike won with NFTs. Available at: <https://www.covalenthq.com/blog/how-nike-won-with-nfts/> (Дата звернення: 28.03.2024).
6. Finance online. 51 Critical Blockchain Statistics: 2024 Data Analysis & Market Share. URL: <https://financesonline.com/blockchain-statistics/> (дата звернення: 30.03.2024).
7. Forbes. Cybersecurity Stats: Facts and Figures You Should Know. URL: <https://www.forbes.com/advisor/education/it-and-tech/cybersecurity-statistics/> (Дата звернення: 30.03.2024).
8. Garg, Sachin; Gupta, Sachin; Gupta, Bhoomi. Impacts of Blockchain on Digital Marketing. In: Intelligent Sustainable Systems: Selected Papers of WorldS4 2021. Vol. 1. Springer Singapore, 2022, pp. 209-217.
9. IBM. Available at: <https://www.ibm.com/us-en> (Дата звернення: 30.03.2024).
10. Influencer Marketing Hub. Everything You Need to Know About Blockchain Marketing. URL: <https://influencermarketinghub.com/blockchain-marketing/> (Дата звернення: 30.03.2024).
11. J. Brauer, B. Linnala Eriksson, Blockchain's influence on digital marketing: An exploratory study examining Blockchain in relation to big data and digital marketing, in DIVA, 2020. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1446822> (Дата звернення: 30.03.2024).
12. Järvekülg M, Ibrus I, Rohn U. Shifting from Web2 to Web3: The adaptive creator experiences on blockchain-based video-sharing and streaming platforms. *Convergence*. 2023 Nov 9:13548565231214184.
13. Khan, Hameed; Kushwah, Kamal Kumar. Blockchain and the Future of Digital Marketing. In: Blockchain Technology and Applications for Digital Marketing. IGI Global, 2021, pp. 250-275.
14. Loyyal. Available at: <https://loyyal.com/> (Дата звернення: 30.03.2024).
15. Rabby, F.; Chimhundu, R.; Hassan, R. Blockchain Technology Transforms Digital Marketing by Growing Consumer Trust. *Transform. Through Blockchain Technol.* 2022, 265–289.
16. RTFKT. Available at: <https://rtfkt.com/> (Дата звернення: 30.03.2024).
17. SmartMedia Technologies. Available at: <https://www.smartmediatech.io/> (Дата звернення: 30.03.2024).
18. Zipdo. Essential Blockchain In Marketing Statistics In 2024. URL: <https://zipdo.co/statistics/blockchain-in-marketing/> (Дата звернення: 30.03.2024).

## References

1. Moroz, O., Zbyranyk, O., & Haikova, T. (2022). Creative advertising as a tool of digital marketing technologies. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, 6 (137), 93–98. [in Ukrainian]. DOI: 10.32782/1995-0519.2023.1.13
2. Adidas Metaverse. (2024, March 1). Retrieved from <https://www.adidas.com/metaverse>
3. BitClave. (2024, March 30). Retrieved from <https://ua.linkedin.com/company/bitclave>
4. Brave. (2024, March 30). Retrieved from <https://brave.com/>
5. Covalent. (2024, March 28). How Nike won with NFTs. Retrieved from <https://www.covalenthq.com/blog/how-nike-won-with-nfts/>
6. Finance Online. (2024, March 30). 51 Critical Blockchain Statistics: 2024 Data Analysis & Market Share. Retrieved from <https://financesonline.com/blockchain-statistics/>
7. Forbes. (2024, March 30). Cybersecurity Stats: Facts And Figures You Should Know. Retrieved from <https://www.forbes.com/advisor/education/it-and-tech/cybersecurity-statistics/>
8. Garg, S., Gupta, S., & Gupta, B. (2022). Impacts of Blockchain on Digital Marketing. In *Intelligent Sustainable Systems: Selected Papers of WorldS4 2021* (Vol. 1, pp. 209–217). Singapore: Springer.
9. IBM. (2024, March 30). Retrieved from <https://www.ibm.com/us-en>
10. Influencer Marketing Hub. (2024, March 30). Everything You Need to Know About Blockchain Marketing. Retrieved from <https://influencermarketinghub.com/blockchain-marketing/>
11. Brauer, J., & Linnala Eriksson, B. (2020). Blockchain's Influence on Digital Marketing: An Exploratory Study Examining Blockchain in Relation to Big Data and Digital Marketing. *DIVA*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1446822>
12. Järvekülg, M., Ibrus, I., & Rohn, U. (2023). Shifting from Web2 to Web3: The Adaptive Creator Experiences on Blockchain-Based Video-Sharing and Streaming Platforms. *Convergence*, 9(13548565231214184).
13. Khan, H., & Kushwah, K. K. (2021). Blockchain and the Future of Digital Marketing. In *Blockchain Technology and Applications for Digital Marketing* (pp. 250–275). IGI Global.
14. Loyyal. (2024, March 30). Retrieved from <https://loyyal.com/>
15. Rabby, F., Chimhundu, R., & Hassan, R. (2022). Blockchain Technology Transforms Digital Marketing by Growing Consumer Trust. *Transform. Through Blockchain Technol.*, 265–289.

16. RTFKT. (2024, March 30). Retrieved from <https://rtfkt.com/>
17. SmartMedia Technologies. (2024, March 30). Retrieved from <https://www.smartmediatech.io/>
18. Zipdo. (2024, March 30). Essential Blockchain In Marketing Statistics In 2024. Retrieved from <https://zipdo.co/statistics>.

**Olena Moroz**, PhD in Economy, Associate Professor

**Kateryna Liashenko**, student

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

**Maxim Kovalenko**, student

*Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine*

### **Blockchain Technology as an Element of Digital Marketing in Web3**

The article discusses the use of blockchain technology in the field of digital marketing, which has become possible in the context of Web 3 development. The study analyzes both the advantages and potential risks associated with the integration of blockchain into the marketing activities of companies, especially in the context of the new generation of the Internet - Web 3. It was found that the growing popularity of Web 3.0 and blockchain opens up new opportunities for marketing. These technologies can help brands build consumer trust, optimize advertising costs, increase the overall effectiveness of marketing campaigns, and create new opportunities for consumer interaction.

The study showed that blockchain has a number of advantages for marketing, such as transparency of transactions, data protection, fraud prevention, absence of intermediaries, increased content monetization, smart contracts for automated companies, and decentralized marketplaces. However, disadvantages such as complexity of integration, low transaction and scaling speed, high implementation cost, and the need for a significant amount of energy have been identified. The article focuses on the blockchain's potential to combat counterfeiting and increase the transparency of advertising campaigns. The prospects for creating unique loyalty programs through tokenization and the use of NFTs, which allows companies to form deeper and more personal connections with customers, are also highlighted. The results are substantiated by practical cases of well-known brands that demonstrate the practical application of these technologies and emphasize their importance for modern digital marketing.

The article emphasizes the potential role of blockchain in the transformation of the marketing industry, pointing out the need for marketers to adapt to the new reality to achieve a competitive advantage. Understanding and implementing these innovative technologies can help increase the effectiveness of marketing strategies and create a more attractive environment for consumers.

**blockchain, digital marketing, Web 3, security**

*Одержано (Received) 30.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 339:(004+316.7)**

**JEL Classification: Z10, F23**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).165-172](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).165-172)

**А.А. Орлова**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації**

У статті розглянуто вплив цифровізації на міжкультурну ділову комунікацію, проведено аналіз її викликів та можливостей. Встановлено, що сучасні цифрові технології змінюють способи ведення підприємницької діяльності, в тому числі на міжнародному рівні, здійснюючи суттєвий вплив на міжкультурну ділову комунікацію.

Визначено виклики та можливості міжкультурної ділової комунікації в умовах цифровізації. У статті досліджуються основні теоретичні підходи до міжкультурної ділової комунікації, акцентуючи увагу на ключових концепціях та моделях, які пояснюють взаємодію між представниками різних культур у бізнес-контексті. Розглянуто моделі культурних відмінностей, зокрема класифікації Герта Хофстеде, Фонса Тромпенаарса і Річарда Льюїса, що допомагають зрозуміти вплив національних культур на ділову поведінку. Особливу увагу приділено концепціям культурного контексту та культурних синдромів, що визначають специфіку комунікаційних процесів у багатонаціональних командах.

© А.А. Орлова, 2024

Цифрові технології кардинально змінюють способи взаємодії між працівниками різних культур, сприяючи подоланню мовних та культурних бар'єрів через інструменти перекладу, відеоконференції та платформи для спільної роботи. Зокрема, стаття акцентує увагу на важливості розвитку навичок кібербезпеки, підтримки культурної різноманітності та інклюзії, а також оптимізації робочих процесів за допомогою сучасних цифрових інструментів. У контексті глобалізації та зростаючої мультикультурності робочих колективів, ці аспекти стають ключовими для забезпечення ефективної комунікації та управління у міжнародних компаніях.

Для удосконалення міжкультурної комунікації в умовах цифровізації, менеджери повинні вжити низку заходів. З цією метою запропоновані напрями удосконалення міжкультурної ділової комунікації в умовах цифровізації, у тому числі наведені рекомендації щодо використання цифрових технологій для підвищення ефективності міжкультурної взаємодії та мінімізації потенційних конфліктів.

**міжкультурна ділова комунікація, цифровізація, культура, крос-культурний менеджмент**

**Постановка проблеми.** В епоху глобалізації, де національні кордони стають менш значущими для бізнесу, цифровізація відіграє вирішальну роль у розвитку міжкультурної ділової комунікації. Сучасні цифрові технології значно змінили спосіб, у який компанії взаємодіють на міжнародному рівні, створюючи нові можливості для співпраці та зростання.

Актуальність цієї теми зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, цифровізація дозволяє компаніям швидко та ефективно комунікувати з партнерами та клієнтами по всьому світу, подолавши географічні та культурні бар'єри. По-друге, зростаюча потреба у віртуальних командах та дистанційній роботі підкреслює важливість ефективного управління міжкультурними комунікаціями для забезпечення продуктивності та гармонії у команді. По-третє, цифрові платформи та інструменти значно спрощують процес навчання та обміну знаннями про культурні особливості, що є критичним для запобігання конфліктів та розвитку довірчих відносин у міжнародних бізнес-відносинах.

Вивчення ролі цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації є надзвичайно важливим у сучасному світі, де успіх бізнесу часто залежить від здатності компаній ефективно працювати у глобальному контексті. Дана стаття аналізує вплив цифрових технологій на міжкультурну комунікацію, виявляє основні виклики та можливості, а також пропонує рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій у мультикультурних середовищах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом питання міжкультурної ділової комунікації вивчали багато зарубіжних науковців, зокрема Едвард Т. Холл [5], Річард Д. Льюїс [4], Д. Трагер [11], Р. Портер, Л. Самовар [7, 10]). Наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років дослідження Г. Гофстеде [6] та Ф. Тромпенаарса [4] привернули велику увагу до питань міжкультурної взаємодії в організаціях.

Ряд сучасних українських науковців (Т. Бесараб [8], К. Кривобок, О. Канова, Ю. Котельникова [1, 2], Н. Тодорова [4] та ін.) вивчають різносторонні питання крос-культурного менеджменту та міжкультурної комунікації у міжнародному бізнесі.

Однак проблемам впливу цифровізації на розвиток міжкультурної ділової комунікації на сьогоднішній день приділено дуже мало уваги, у той час як її роль постійно зростає.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до міжкультурної комунікації та дослідження ролі цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації.

**Виклад основного матеріалу.** Міжкультурна комунікація, як соціальний феномен, набуває особливої значущості через швидкий економічний розвиток багатьох країн та революційні зміни в технологіях. Ця тема постійно привертає увагу науковців. Поняття «міжкультурна комунікація» було вперше введено в науковий обіг американськими дослідниками Е. Холлом та Д. Трагером у 1954 році в їхній книзі

«Культура як комунікація. Модель аналізу». У цій праці міжкультурна комунікація розглядалася як унікальна сфера людських взаємин [11].

У прикладному значенні поняття "міжкультурна комунікація" вперше з'явилося в науковій літературі у 1972 році в підручнику Л. Самовара та Р. Портера "Комунікація між культурами" ("Communication between Cultures"). У цій праці автори досліджували специфіку комунікаційних процесів, що виникають під час взаємодії представників різних культур [10].

У 1970-х роках в контексті міжнародних крос-культурних досліджень виокремилася ще одна самостійна наукова галузь, присвячена вивченню міжетнічних відмінностей. Одним із провідних американських психологів, що спеціалізуються на міжкультурній психології, був Гаррі Тріандіс, який ввів термін "культурний синдром". Тріандіс зосередив свої дослідження на вивченні культурних відмінностей через призму "індивідуалізм - колективізм". Його робота значно вплинула на методологію крос-культурних досліджень, зокрема, на аналіз та розуміння культурних відмінностей [12].

Таким чином, міжкультурна комунікація представляє собою комплекс навичок, які можна освоїти для ефективнішої взаємодії з представниками різних культур. Незважаючи на процеси глобалізації, мислення і поведінка народів залишаються різноманітними. Проте, володіння знаннями про культурні особливості та поведінкові моделі різних народів допомагає уникнути ненавмисних образ та потенційних конфліктів.

У 1959 Е. Хол, представив детальніше розроблені основні концепції та ідеї міжкультурної комунікації у праці "The Silent Language" [5]. У цій книзі автор продемонстрував глибокий зв'язок між культурою і комунікацією. Розвиваючи свої теорії про взаємозв'язок культури та комунікаційних процесів, Холл дійшов до висновку про важливість навчання культурі для покращення міжкультурної взаємодії [5].

Існує безліч трактувань поняття «культура», водночас жодне визначення не є загальноприйнятим. Так, свого часу відомі американські антропологи А. Кребер і К. Клакхон нарахували 164 дефініції поняття «культура» [4, с. 16]. У співавторстві з іншим антропологом Ф. Стродбеком К. Клакхон вивчав культурні відмінності в системах цінностей, що становлять картину світу певної культури – ставлення до категорій простору та часу, до діяльності, до міжособистісних відносин тощо [4, с. 16].

Герт Хофстеде, відомий нідерландський антрополог та соціальний психолог, вивчаючи досвід співробітників транснаціональної корпорації, виявив значні відмінності у поведінці та ставленнях підлеглих і менеджерів з різних країн, що працювали на одну корпорацію, які залишилися незмінними з часом. Він дійшов висновку, що національна культура має більший вплив на виробничі цінності та ставлення, ніж посада в організації, професія, вік чи стать. На основі своїх досліджень Хофстеде визначив чотири основні параметри, за якими відрізняються менеджери та підлеглі: індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, запобігання невизначеності, маскулінність/фемінінність [6; 4, с. 113].

Голландський економіст і консультант Ф. Тромпенаарс запропонував переконливий спосіб опису відмінностей між культурами, виділивши сім культурних параметрів, з яких п'ять мають безпосереднє відношення до бізнес-сфери. Ці параметри (універсалізм/партикуляризм, індивідуалізм/колективізм, нейтральні/емоційні культури, специфічні/дифузійні відносини, досягнення/соціальне походження) допомагають менеджерам практично оцінювати, як культурні відмінності впливають на їхню організацію, функціональні області чи конкретні проекти [4, с. 113-114].

Великий інтерес розуміння відмінностей у діловому спілкуванні різних культур представляють роботи Річарда Льюїс. Н. Тодорова зазначає: «За думкою Річарда Льюїса, кілька тисяч національних і регіональних культур у світі можна умовно розділити на три групи за типовою поведінкою представників цих культур: моноактивні, поліактивні і реактивні. В основу цієї класифікації культур покладено принцип організації діяльності суспільства у часі» [4, с. 34].

Підсумовуючи, зазначимо, що класифікації культур, запропоновані Ф. Тромпенаарсом та Р. Льюїсом, розширюють і доповнюють теорії їх попередників і сучасників. Ці класифікації допомагають створити більш зрозумілу "картину світу" партнера, що сприяє успішній комунікації.

Сьогодні з економічної точки зору, керівники все частіше схильні наймати працівників з інших країн, якщо вони відповідають необхідним кваліфікаційним вимогам, потребують менших фінансових витрат або сприяють зменшенню мовних бар'єрів у діловій комунікації. Важкі часи призвели до великого потоку людей до інших країн з міркувань безпеки, але багато хто з них не просто шукає прихистку, а стає частиною колективів іноземних компаній та організацій. У таких умовах необхідність налагодження міжкультурних ділових комунікацій та розвитку крос-культурного менеджменту набуває великого значення [2, с. 203].

Станом на 2023 рік частка іноземних працівників у Європейському Союзі (ЄС) постійно зростала. Приблизно 11,5% працездатного населення в ЄС складається з іноземних працівників. Примітно, що 60% цих іноземних працівників походять з країн, що не входять до ЄС. Тенденція мобільності робочої сили в межах ЄС також значно впливає на робочу силу, оскільки багато громадян ЄС переїжджають між країнами-членами в пошуках можливостей працевлаштування [8].

Наймання працівників з різних культурних середовищ відкриває багато можливостей для бізнесу. Це дозволяє не лише доступ до більшого спектру талантів, ніж будь-коли раніше, але й новачки можуть запропонувати альтернативні способи мислення та напрямки діяльності, що можуть пожвавити внутрішню організацію та бізнес в цілому, відкривати нові можливості та вести компанію в нові, раніше непередбачувані напрями [2, с. 204]. Водночас наявність значного національного та культурного різноманіття серед персоналу підприємства спричиняє ряд складнощів.

На рисунку 1 представлений перелік викликів та можливостей міжкультурної ділової комунікації в умовах цифровізації.

Кожна нація має унікальні поведінкові та міжособистісні характеристики, обумовлені її національною культурою. Ці особливості відіграють важливу роль у функціонуванні будь-якої організації. З огляду на різноманітний національний склад співробітників міжнародних компаній, управління поведінкою працівників стає особливо важливим та складним завданням. Для ефективного управління людськими ресурсами в таких організаціях необхідно регулювати їхню поведінку з урахуванням індивідуальних культурних особливостей представників різних націй.

Крім того, враховуючи взаємозалежність етнокультурних факторів та процесу цифровізації, виникає об'єктивна потреба у розробці технологій для ефективного управління цими аспектами. Це сприяє створенню гармонійного робочого середовища, підвищенню продуктивності та ефективності в міжнародних компаніях [3, с. 92].



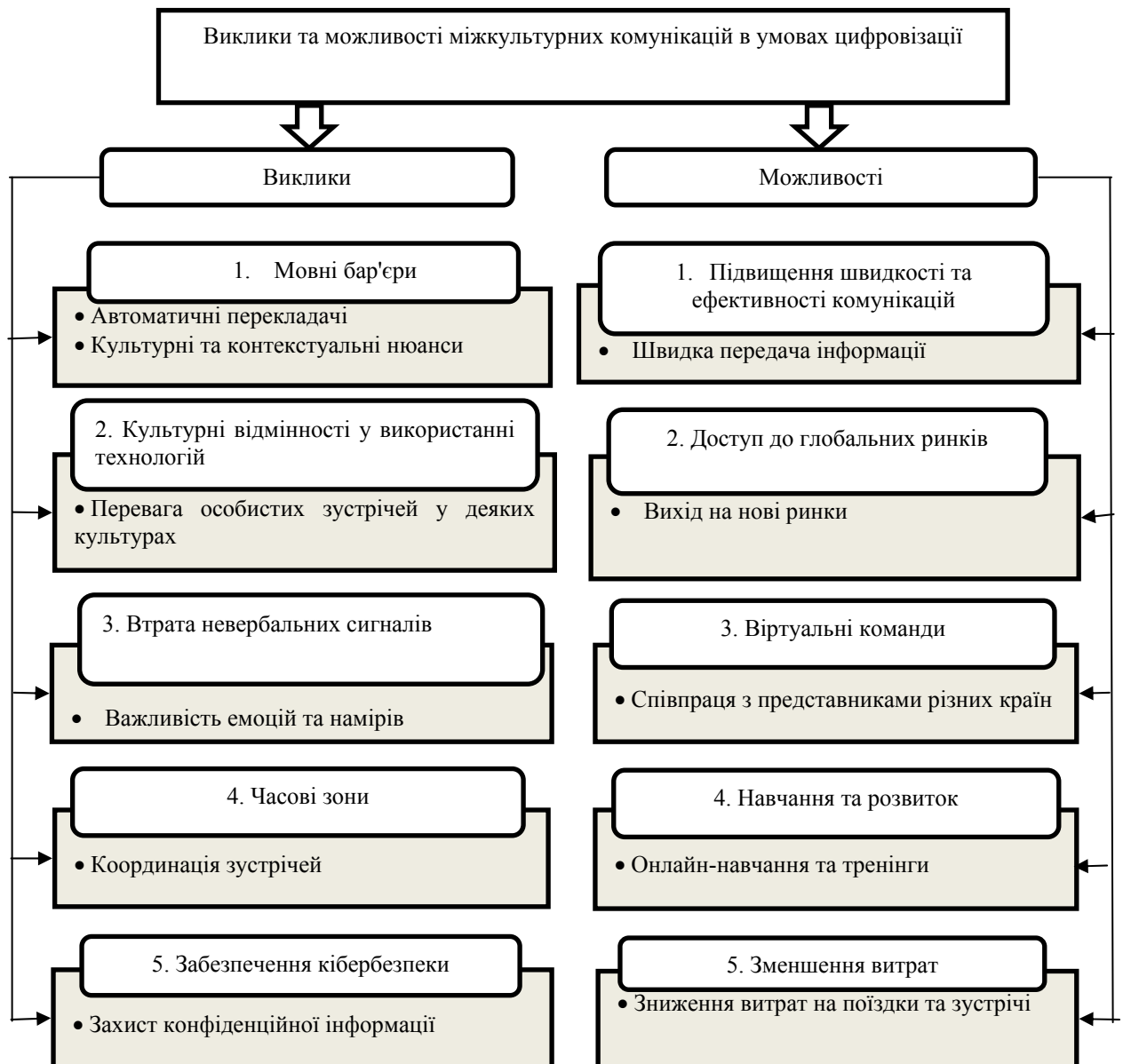


Рисунок 1 – Виклики та можливості міжкультурних ділових комунікацій в умовах цифровізації  
 Джерело: складено автором на основі [1, с. 565; 2, с. 205; 9]

Отже, для удосконалення міжкультурної комунікації в умовах цифровізації, пропонуємо низку заходів (табл. 1), які сприятимуть ефективному подоланню викликів та використанню можливостей, що виникають у цифровому середовищі.

Таблиця 1. Напрями удосконалення міжкультурної ділової комунікації в умовах цифровізації

| № п/п | Напрями                                            | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1     | Інвестування в технології перекладу та комунікації | <ul style="list-style-type: none"> <li>• використання сучасних інструментів машинного перекладу (наприклад, Google Translate, DeepL) для зменшення мовних бар'єрів.</li> <li>• впровадження програм синхронного перекладу під час відеоконференцій.</li> </ul> |

Продовження табл. 1

| 1 | 2                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Навчання працівників мовам та культурній різноманітності           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• організація курсів з вивчення мов, які використовуються у міжнародних комунікаціях.</li> <li>• проведення тренінгів з міжкультурної комунікації, які навчають розумінню та повазі до культурних відмінностей.</li> </ul>                     |
| 3 | Розвиток навичок кібербезпеки                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження суворих протоколів безпеки для захисту конфіденційної інформації.</li> <li>• регулярне проведення тренінгів для працівників з питань безпеки даних і кіберзагроз.</li> </ul>                                                    |
| 4 | Використання відеозв'язку для збереження невербальних сигналів     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• пріоритетне використання відеоконференцій замість аудіоконференцій для забезпечення повнішої комунікації.</li> <li>• навчання працівників розумінню невербальних сигналів та їх ефективному використанню у цифрових комунікаціях.</li> </ul> |
| 5 | Підтримка культурної різноманітності та інклюзії                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка політик, що підтримують культурну різноманітність та інклюзію в робочому середовищі.</li> <li>• забезпечення рівних можливостей для працівників різних культур.</li> </ul>                                                          |
| 6 | Оптимізація робочих процесів та використання цифрових інструментів | <ul style="list-style-type: none"> <li>• використання сучасних платформ для комунікацій та управління проектами, таких як Slack, Microsoft Teams, Asana.</li> <li>• автоматизація рутинних завдань для підвищення ефективності.</li> </ul>                                            |
| 7 | Створення умов для ефективної роботи віртуальних команд            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення інструментів для співпраці та управління часом у віртуальних командах.</li> <li>• проведення регулярних віртуальних зустрічей та заходів для зміцнення команди.</li> </ul>                                                      |

*Джерело: складено автором*

Запровадження заходів удосконалення міжкультурної комунікації в умовах цифровізації є критично важливим для сучасних організацій, які прагнуть досягти успіху на глобальному ринку. Це сприяє не лише ефективній комунікації та продуктивності, але й зниженню конфліктів, залученню талантів, розширенню ринків та стимулюванню інновацій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Міжкультурна комунікація є невід'ємною частиною сучасного глобалізованого світу, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та зростання міжнародної економічної співпраці. Дослідження Е. Хола, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса та інших науковців суттєво розширили розуміння культурних відмінностей і їхнього впливу на комунікаційні процеси. Використання таких підходів дозволяє не лише уникати конфліктів і непорозумінь, але й сприяє успішній співпраці між представниками різних культур. Представлені теоретичні моделі, зокрема, допомагають пояснити відмінності у поведінці, цінностях та світогляді, що полегшує адаптацію до умов глобальної взаємодії.

Цифровізація має значний вплив на міжкультурну ділову комунікацію, створюючи як нові можливості, так і виклики. Впровадження запропонованих напрямів удосконалення міжкультурної ділової комунікації в умовах цифровізації дасть

можливість підвищити ефективність комунікації, підтримати культурну інклюзивність, знизити мовні бар'єри та підвищити адаптивність організації.

Перспективи подальших досліджень за даним напрямком передбачають поглиблене вивчення культурних відмінностей у цифровому середовищі, зокрема вивчення того, як різні культури адаптуються до цифрових технологій і як це впливає на комунікаційні процеси, а також аналіз нових моделей комунікації, що виникають у результаті цифровізації, та їхнього впливу на міжкультурну взаємодію.

## Список літератури

1. Бесараб Т. П. Схід та захід: проблеми міжкультурної комунікації у ділових стосунках. *Актуальні проблеми слов'янської філології*. 2013. Випуск XXVII. Частина 2. С. 563-568. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3799/1/Besarab\\_563\\_568.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3799/1/Besarab_563_568.pdf) (дата звернення: 10.03.2024)
2. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 202-207. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29> (дата звернення: 05.03.2024)
3. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. *IT екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23-24 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», 2023. С. 92-93.
4. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.
5. Hall E. *The Silent Language*. New York: Doubleday, 1959. 240 p.
6. Hofstede G. *Cultures and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill, 2010. 576 p.
7. Porter, R.E. & Samovar, L. A, eds. *Intercultural Communication: A reader*. Fifth edition. Belmong: Wadsworth Publishing Company, 1988. 340 p.
8. Record labour participation: workforce gets older, better educated and more female. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog231108~8a96e44be0.en.html> (дата звернення: 12.07.2024 )
9. Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams. URL: <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams> (дата звернення: 12.03.2024)
10. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. *Communication Between Cultures*. 8th ed. Boston, MA : Wadsworth Cengage Learning, 2013. 432 p.
11. Trager, G., Hall, E. *Culture as Communication: A Model and Analysis* // *Explorations: Studies in Culture and Communication*, Vol. 3. 1954. Pp. 149–176.
12. Triandis H.C. *Essentials of Studying Cultures*. / In book: *Handbook of Intercultural Training*, 1983. 484 p.

## References

1. Besarab, T.P. (2013). East and West: problems of intercultural communication in business relations. *Aktualni problemy slovianskoi filologii*, XXVII, 2. [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3799/1/Besarab\\_563\\_568.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3799/1/Besarab_563_568.pdf) [in Ukrainian]
2. Kryvobok, K. V., Kanova, O. A., & Kotelnikova, U. M. (2023). Problems of cross-cultural management development in international business. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonmiky ta tekhniky*, 8, 1. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29757> [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29>
3. Orlova, A. A., & Nemchenko, T. A. (2023). Cross-cultural management in conditions of digitalization of international business. *IT ekosystema: tsyfrovizatsia biznesprotsesiv v umovakh viiny*: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (pp. 92-93). Ivano-Frankivsk: ZVO "King Danylo University" [in Ukrainian].
4. Todorova, N. U. (2008). *Cross-cultural management: a study guide*. Donetsk: DonNTU [in Ukrainian].
5. Hall E. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday [in English].
6. Hofstede G. (2010). *Cultures and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill [in English].
7. Porter, R.E. & Samovar, L. A, eds. (1988). *Intercultural Communication: A reader*. Fifth edition. Belmong: Wadsworth Publishing Company.

8. Record labour participation: workforce gets older, better educated and more female. <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog231108~8a96e44be0.en.html>
9. Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams. <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams>
10. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2013). *Communication between cultures*. 8th ed. Boston, MA : Wadsworth Cengage Learning
11. Trager, G., Hall, E. (1954). Culture as Communication: A Model and Analysis // *Explorations: Studies in Culture and Communication*, Vol. 3. Pp. 149–176
12. Triandis H.C. (1983). *Essentials of Studying Cultures*. / In book: Handbook of Intercultural Training. In book: Handbook of Intercultural Training. 484 p.

**Anna Orlova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of economic sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Role of Digitalization in the Development of Intercultural Business Communication**

The article examines the impact of digitalization on intercultural business communication, analyzing its challenges and opportunities. It has been established that modern digital technologies are changing the ways of doing business, including at the international level, having a significant impact on intercultural business communication. The challenges and opportunities of intercultural business communication in the conditions of digitalization are determined. The article examines the main theoretical approaches to intercultural business communication, focusing on key concepts and models that explain the interaction between representatives of different cultures in a business context. Models of cultural differences, including the classifications of Geert Hofstede, Fons Trompenaars and Richard Lewis, are considered, which help to understand the influence of national cultures on business behavior. Special attention is paid to the concepts of cultural context and cultural syndromes, which determine the specificity of communication processes in multinational teams.

Digital technologies are revolutionizing the way workers from different cultures interact, helping to overcome language and cultural barriers through translation tools, video conferencing and collaboration platforms. In particular, the article emphasizes the importance of developing cybersecurity skills, supporting cultural diversity and inclusion, and optimizing work processes using modern digital tools. In the context of globalization and the growing multiculturalism of work teams, these aspects become key to ensuring effective communication and management in international companies.

To improve intercultural communication in the conditions of digitalization, managers should take a number of measures. For this purpose, directions for improving intercultural business communication in the conditions of digitalization are proposed, including recommendations for the use of digital technologies to increase the effectiveness of intercultural interaction and minimize potential conflicts.

**intercultural business communication, digitalization, culture, cross-cultural management**

*Одержано (Received) 11.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

## ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.6+004

JEL Classification: M40, M41, D24.

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).173-184](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).173-184)**Volodymyr Muravskiy**, Professor, Doctor of Economic Sciences**Pavlo Denchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine***Levko Prokipchuk**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)**Roman Hnidets**, graduate student of the Department of Accounting and Auditing*Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine***Refinement of Accounting Methods and Principles in Industry 5.0**

The fourth industrial revolution is replaced by Industry 5.0, which is positioned as a human-centered concept of scientific and technological development. The fifth industrial revolution clarifies the theoretical provisions of accounting in the direction of taking into account the behavioral and informational habits of accounting and management specialists, protecting environmental and public interests, optimizing the management of business activities. The methodological techniques and principles of accounting information processing in Industry 5.0 are undergoing the most significant changes.

The relationship between accounting methods and accounting principles in the context of using the latest computer and communication technologies is substantiated. The areas of improvement of methodical methods of accounting with the formation of specific principles of accounting information processing, which were updated under the influence of the formation of Industry 5.0, were determined. Such principles of accounting information processing, grouped by accounting methods, should include: documentation (openness, communication, deregulation, anthropocentrism); inventory (permanence, automatic inventory, non-contact, autonomous movement); assessment (comparability, prioritization of fair assessment, automatic reassessment, planning); calculation (simultaneity, predictability, autonomy, adjustability); double (triple) record (integration, control, security, transparency); reporting (adaptability, international flexibility, convenience, visualization).

The necessity of the complex use of the latest computer and communication technologies for the manifestation of the positive features of Industry 5.0 in terms of the implementation of specific accounting principles has been proven. The optimization of specific management accounting methods in the conditions of Industry 5.0 requires further additional research.

**accounting, Industry 4.0 and 5.0, the fifth industrial revolution, accounting methods, accounting principles, digitalization, information processing technologies**

**Statement of the problem.** Industry 5.0, which replaces the fourth industrial revolution, complements the existing theoretical provisions of accounting. Most of the key aspects of accounting theory remain relevant from the previous stage of the scientific and technological development of the economy. However, the shift in emphasis to behavioral and individual informational interests, social and environmental protection, as well as optimization of management involves clarification of the fundamental provisions of accounting. Accounting principles and methods are included in such theoretical and methodological directions of improving accounting in the conditions of Industry 5.0. Methodical methods as the main accounting tools undergo transformations with the transition to a new stage of scientific and technical development. The use of specialized theoretical accounting methods simultaneously affects its principles. Specialized principles of accounting are supplemented by principles of accounting information processing, which are most amenable to optimization changes in the conditions of the formation of Industry 5.0.

**Analysis of recent researches and publications.** Methodological aspects of digitization of accounting information processing are the theoretical basis for applied use of modern computer and communication technologies in accounting. Scientists pay considerable attention to the clarification of individual accounting methods.

Also in the scientific space there are scientific works in the field of conceptual positioning of accounting methodology by such authors as: Hohol T. A. [2], Koriahin M. V., Kutsyk P. O. [5], Lahovska O. A. [6], Kanstedal N. A. [4], Lehenchuk S. F. [7], Kaminska T. H. [3] and many others.

However, a comprehensive study of the peculiarities of the implementation of various accounting methods in the conditions of the development of the latest information processing technologies was carried out in individual scientific works. In particular, Pratama Aditya, Dwita Sany, Md. Sum Rabiha explained the mechanisms of digital transformation of accounting methodology in the direction of improving the quality of accounting information [11]. Scientists Pushkar M. and Semaniuk V. also identified promising directions for improving accounting science, including in the field of adapting accounting methodology to the requirements of the digital economy and society [12]. The balance between accounting conservatism and modernism in the revolutionary change of accounting methods in the conditions of scientific and technological development of society was explained by Abu Nassar Mohammad and other authors [1].

Widiasalwa Syadzwana and other scientists position accounting methods as connecting elements between management, automated information systems, internal control on the one hand and financial results of the enterprise on the other [14]. Odonkor Beryl and others substantiated the presence of a positive impact of artificial intelligence technology on all accounting methods [10]. Ramautar Vijanti, España Sergio and Farshidi Siamak [13] explained the perspective of the transformation of accounting methods in the direction of taking into account environmental, social and management aspects of the company's activity. Despite the existence of thorough scientific research in the field of optimization of accounting methodology under the conditions of using the latest computer and communication technologies, the emergence of the fifth industrial revolution forms new requirements for the theory and practice of accounting.

**Statement of the objective.** The purpose of the study is to transform the accounting methodology under the influence of Industry 5.0 with establishing the relationship between accounting methods, principles and the latest computer and communication technologies in the activities of enterprises.

**The main material.** The fourth industrial revolution is associated with a significant level of autonomy in the processes of collection and primary processing of credentials. Artificial intelligence technology and robotic systems automatically form an information basis for primary documentation of financial and economic events and phenomena. All processes of generation and filling of primary accounting documents take place exclusively in electronic form. Instead, Industry 5.0 qualitatively transforms the documentation process from an accounting perspective, taking into account communication processes with accounting and management specialists. In addition to automation procedures for primary data processing, significant attention in modern computer and communication technologies is paid to communication and ergonomic aspects of the activities of specialists in the field of accounting and management. In Industry 5.0, documentation as a traditional methodical method of accounting shows positive changes under the influence of fundamental principles (Table 1).

Dialog windows for entering credentials have long since turned from electronic copies of primary documents into a means of communication with staff. A significant part of mandatory details has lost its importance in filling out accounting documents. The use of artificial intelligence technology automated the processes of collecting and forming information arrays, which are subsequently used to generate typical forms of primary documentation. In other words, accounting documents, which in the classical sense are a combination of regulated details, are formed from the database already after processing accounting information.

Table 1 - Principles of documentation and document flow in accounting in the conditions of Industry 5.0

| №  | Principle        | Understanding in the conditions of Industry 5.0                                                                                                                                                            |
|----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Openness         | Rejection of the isolation of document circulation and openness of the company's information system thanks to the block-chain structuring of accounting data.                                              |
| 2. | Communicability  | Electronic copies of primary documents are a means of communication interaction with accounting and management specialists.                                                                                |
| 3. | Deregulation     | Minimizing the need for the mandatory use of standard forms of primary documents in favor of a free format for generating accounting documents, taking into account the list of mandatory content details. |
| 4. | Anthropocentrism | The process of creating electronic documents and their use is as close as possible to the natural communication process, taking into account the information and ergonomic priorities of users.            |

*Source: generated by the author*

In Industry 5.0, the very process of initial processing of accounting data becomes ergonomic and comfortable for accounting and management specialists. With the use of chatbots based on AI, the accounting process is as close as possible to natural communication. Through the system of visual, text, and voice interaction, accounting employees can enter primary data and give commands regarding their processing.

With the development of neurocomputer technology, all information systems, including accounting, undergo evolutionary changes. Leading developers of neurochips are already successfully implementing methods of informational interaction with technical means using the cognitive abilities of individuals. In this case, the communication process of information processing immediately takes place in the brain of a specialist with the transfer of data to specialized software for the automation of accounting and management functions. As a result, information processes come as close as possible to the natural mental abilities of each individual specialist in a certain field.

Maximizing convenience in the communication processing of accounting information by specialists eliminates the need to use regulated forms of primary documents. If necessary, an arbitrary primary document can be generated from a single database of accounting data as a certain list and sequence of displaying information details. In this case, the need to develop new standard forms of primary documents in electronic or paper form is significantly minimized. However, in order to ensure information perception and legal confirmation of events and phenomena in the company's activities, it is necessary to define a list of mandatory information content. In other words, not the form of the primary document, but its information content should be subject to regulation. Deregulation ensures maximum adaptability of perception of primary data by different groups of users. Also, minimizing the importance of formatting primary documents opens up opportunities for data visualization, especially in the context of the development of virtual and augmented reality technologies. Accounting virtualization eliminates standardization in the process of providing and interpreting accounting information.

Industry 5.0 involves a new use of blockchain technology in primary documentation and information flows of the enterprise. Block-chain structuring of data creates prerequisites for open document flow in the enterprise. Reliable protection, data coding and fragmentation into small elements that cannot be used by outsiders, eliminates the isolation practice of modern enterprises. Before the spread of Industry 5.0, accounting and management specialists separated the information flows of the enterprise from the global information space as much as possible. Blockchain technology provides an open document flow, which involves the

decentralized accumulation and use of accounting information. Separate accounting in the information system of the enterprise in the conditions of Industry 5.0 is gradually degrading in favor of openness, publicity in combination with reliable cyber security. More about anti-isolation techniques in combination with cyber protection of accounting information is given in the monograph [9].

Along with documentation, the process of inventory control changes positively. Inventory in Industry 5.0 is transformed into automatic inventory control in cooperation with accounting specialists. All physical processes performed by responsible persons are reduced to a minimum. In the table 2, the principles of accounting information processing during inventory in Industry 5.0 are given.

Table 2 - Principles of inventory in accounting in the conditions of Industry 5.0

| №  | Principle            | Understanding in the conditions of Industry 5.0                                                                                                                    |
|----|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Permanency           | Inventory control takes place on a continuous basis.                                                                                                               |
| 2. | Auto inventory       | Most intangible assets and non-current tangible assets are able to self-identify and report their status to responsible persons.                                   |
| 3. | Contactless          | Fixed physical assets can be inventoried contactlessly using radio frequency identification technology or cellular networks.                                       |
| 4. | Autonomy of movement | Material values can be moved within the enterprise with the help of robotic transporters with the appropriate implementation of accounting and control procedures. |

Source: generated by the author

All tangible objects to which RFID tags can be attached and intangible objects capable of self-identification are subject to autonomous control. Radio frequency identification technology provides remote monitoring of the movement of movable and immovable material assets within the scope of the company's radio field. Marked objects are automatically identified upon arrival at the enterprise. All subsequent changes related to the movement of these accounting objects or their consumption are automatically recorded in the accounting department of the enterprise. Responsible persons must be automatically notified of significant changes in controlled objects. Based on this information, accounting and management specialists are able to influence the process of moving material objects. As a result, Industry 5.0 creates prerequisites for the autonomous implementation of economic activity without the participation of the company's personnel, but only under their control. In other words, the movement of material values (especially their internal movement) takes place according to the developed algorithm completely autonomously with the help of robot conveyors with the corresponding fixation in the company's accounting system. Instead, information about relevant business processes immediately becomes available to employees of accounting and management units.

The principle of self-inventory of intangible assets is slightly different from the control check of tangible objects. Modern software, rights of use or objects of intellectual property can be informationally synchronized with the relevant information services. Through electronic mechanisms for checking the validity, validity period or availability of updates, it is possible to carry out inventory control of the relevant accounting objects. In the automatic inventory system, it is advisable to provide for the possibility of information requests to electronic services regarding the current state of intangible objects. With the confirmation of data on intangible assets, their inventory can be automatically carried out. In this case, the intangible assets themselves, which are accounting objects, carry out auto-monitoring of the current state. In the case of detecting an actual update for a certain software, it is advisable to send a request to the responsible specialists for permission to carry out the relevant



transaction. It is advisable to automatically capitalize the cost of renewal or purchased additional lost modules in the cost of intangible assets under inventory control.

The same applies to the updating of information on the performance or compliance with the requirements of other intangible assets. In case of detection of deviations of the current state of intangible objects from reference information in profile electronic systems, there is a need to update them. It is advisable to add all the costs of bringing accounting objects to the state of relevance and novelty to their current value. Accounting and management specialists monitor the process of permanent verification of the state of intangible assets and, if necessary, initiate the process of updating them.

Most completely, Industry 5.0 changes the processes of calculation and evaluation in accounting. Modern computer and communication technologies turn the accounting assessment into a communication process of specialists with artificial intelligence, which is able to interpret all the socio-economic circumstances of the enterprise's functioning. The combination of experience and qualifications of accounting and management personnel with the comprehensiveness and information availability of accounting information processing algorithms provides the most reliable assessment of events and phenomena in the activities of enterprises. The principles of accounting information processing during accounting evaluation are given in table. 3.

Table 3 - Principles of valuation in accounting in the conditions of Industry 5.0

| №  | Principle                         | Understanding in the conditions of Industry 5.0                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Comparability                     | Modern computer and communication technologies are able to evaluate and compare the characteristics of the accounting object based on the search for analogues. |
| 2. | The priority of a fair assessment | A fair estimate is preferred, as well as an expert and market price based on gathering information about an active competitive market.                          |
| 3. | Auto-reevaluation                 | Objects are automatically reassessed when the internal and external conditions of the company's activity change.                                                |
| 4. | Planning                          | The assessment is used to plan the company's activities with forecasting of financial consequences based on the results of socio-economic events.               |

*Source: generated by the author*

Artificial intelligence is able to collect available accounting information from all available sources and prepare draft decisions regarding the assessment of certain objects. Prepared versions of evaluation projects are transferred to the accounting and management personnel for choosing the most optimal method of evaluation and its final approval.

Assessment in Industry 5.0 becomes an important tool not only for providing a value dimension to financial and economic processes at the enterprise. Accounting evaluation creates prerequisites for forecasting all types of enterprise activities. As for the initial estimate, information about most of the costs that are included in the production cost is automatically recorded in the accounting system. The accountant has a mechanism for choosing the most effective method of calculating the cost of production. From the known methods of estimating the initial cost of products, you can choose the option most adapted to the internal and external conditions of the enterprise's functioning.

Company employees are able to assess the expediency of using a certain method of cost calculation from various available methods (direct costs, total costs, normative method, director-costing, Kaiser-costing, etc.). The initial cost of finished products can be estimated simultaneously according to several options, and in the future, the relationship between financial and economic processes and the financial results of the enterprise can be established.

Modern computer and communication technologies are able to carry out parallel processing of accounting information using various methods of estimating the bases of additional costs of working time and efforts of accounting and management personnel. As a result, the principles of accounting information processing when calculating and estimating from the accounting perspective are quite similar (Table 4).

Table 4 - Principles of cost calculation in accounting in the conditions of Industry 5.0

| №  | Principle      | Understanding in the conditions of Industry 5.0                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Simultaneity   | The cost of finished products (works, services) can be simultaneously determined in different ways to establish the relationship between production and enterprise management.                                                    |
| 2. | Predictability | Artificial intelligence is able to form forecasted accurate cost calculations even before the end of the production cycle or reporting period.                                                                                    |
| 3. | Autonomy       | Most information about incurred expenses can be collected completely autonomously without the direct involvement of accounting specialists                                                                                        |
| 4. | Adjustability  | The cost price of finished products (works, services) can be quickly adjusted taking into account current changes in the internal and external conditions of the company's activity, bringing planned indicators to actual costs. |

Source: generated by the author

Through the Internet, artificial intelligence is able to collect all available information about the cost of similar products from competitors. Based on the accumulated information about the manufacturer, market conditions and consumer properties of a certain product or service, it is advisable to provide a detailed analysis of the enterprise's production capabilities in the artificial intelligence algorithm. Without having confidential management accounting information about the activities of competitors, with a certain level of probability it can be generated with the help of artificial intelligence. In other words, modern computer and communication technologies can provide approximate financial and economic information about the functioning of a competitor, as well as the costing of products manufactured by him (services provided, works performed). As a result, confidential accounting information can be reproduced provided that there is an adequate amount of open data in the global information space regarding the activities of the enterprise that is the object of verification and other similar business entities.

A similar method of predicting the value of analogues using artificial intelligence can be used for the valuation of non-current assets. This evaluation method is as close as possible to the method of determining the fair price, which is based on the existence of a free and open market. The fair valuation method involves reflecting the value of the accounting object according to the value of analogues in the market. Artificial intelligence is able to offer accounting and management specialists evaluation projects for comparative evaluation based on the selection of the most similar reference samples from the Internet.

A unique functional possibility of artificial intelligence, which corresponds to the principles of Industry 5.0, is the consideration of social, environmental and management aspects of enterprise activity in the accounting assessment. Modern computer and communication technologies can predict the negative impact on the environment and the social sphere of various ways of implementing financial and economic actions by the enterprise. Depending on the chosen variant of conducting business activities, it is possible to plan the need and cost of: environmental permits or fines; compensation for damage caused to

the environment; additional equipment for neutralization of harmful emissions; investments in renewable energy sources; involvement of experts or organizations of specialized laboratory or eco-protection departments; organizations of ecologically clean production, etc. The situation is similar in the social sphere, which requires actions to minimize social tension or, on the contrary, to meet the public needs of citizens and protect the rights of the company's employees.

Each of the areas of implementation of environmental and social activities leads to the occurrence of additional costs, which should be included in the planned cost of finished products. Full accounting assessment of all aspects of the enterprise's functioning ensures the most reliable costing of products (works, services) for effective management of financial and economic processes.

Positive transformations in Industry 5.0 are also experienced by double entry as a fundamental methodical method of accounting. Double entry in the system of accounting accounts in the conditions of Industry 5.0 is transformed into an innovative system of structuring and synchronizing records. Since the period of the active formation of the fourth industrial revolution, double entry has been compared to the algorithm of blockchain technology. At the heart of both methods of information systematization is the idea of simultaneous recording of data in several accumulative (two or more) registers, which are connected by a semantic link in order to establish the reliability and integrity of information arrays. In the conditions of Industry 5.0, which is associated with the mass application of blockchain technology, the idea of a triple account becomes relevant.

The triple accumulation of accounting data turns accounting accounts into a universal mechanism for the integration of diverse information systems and functions in business management. Blockchain technology provides not only the recording of data about a certain financial and economic event or phenomenon in accounting accounts, but also in other storage devices that can be used by internal and external stakeholders. In other words, the processed accounting information about the company's activities is recorded simultaneously in many databases that complement each other and are integrated into a single information space.

The functioning of such an accounting system is based on four fundamental principles, which are the methodological basis of the information subsystem of Industry 5.0. These principles include: the well-founded principle of integration, as well as control, security and transparency (Table 5).

Table 5 - Principles of cost calculation in accounting in the conditions of Industry 5.0

| №  | Principle    | Understanding in the conditions of Industry 5.0                                                                                                                                                                                                |
|----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Integration  | A combination of financial and management accounting, financial and non-financial indicators, taking into account social, environmental and management aspects of activity, while simultaneously informing internal and external stakeholders. |
| 2. | Control      | Internal and external control of credentials based on access to a reliable and independent data source.                                                                                                                                        |
| 3. | Security     | Ensuring economic and information security of the enterprise through block-chain structuring of data and cyber protection of the accounting system.                                                                                            |
| 4. | Transparency | Free access and transparency of accounting information for internal and external stakeholders.                                                                                                                                                 |

*Source: generated by the author*

All four principles of triple-entry based on blockchain technology are interconnected and complementary. This shows the integrating role of double, and in Industry 5.0 – triple

recording. Through the integration of all information services around accounting information, the principle of security is realized. The simultaneous recording of information arrays in different storage locations ensures the stability of the enterprise against internal and external information threats. An information system built on blockchain principles cannot be destroyed, and damaged information elements can be restored from alternative sources. More about the cyber protection of the accounting system based on blockchain technology is given in the monograph [9].

Triple recording of credentials provides reliable control over them. It is advisable to record each financial and economic event or phenomenon through a change in the balance on two accounting accounts and in the control register. It is advisable to provide access to such a register in a limited mode to internal and external controlling units.

In this case, control subjects should not request access to the system of accounting accounts, but receive data from control databases. Such control registers are able to contain much more accounting information compared to a classic set of accounting accounts involved in double entry.

Integrated databases can be used not only by control institutions, but also by other internal stakeholders. Employees, various divisions of the enterprise, trade union committees and other users can promptly receive accounting information simultaneously with their display on accounting accounts. As a result, the transparency of accounting information is ensured through the mechanism of its initial receipt even before the moment of transformation through the mechanism of double recording. That is, with the display of accounting data on accounting accounts, deliberate distortion or accidental distortion of accounting information may occur. Triple entry prevents the adverse influence of interested parties on the reliability of accounting information consumed by internal stakeholders.

A similar principle is the basis for ensuring transparency and flexibility of accounting information for external users. External stakeholders can be provided with complete accounting information with the appropriate level of reliability, which is ensured by minimizing external influence on the accounting system due to the implementation of triple entry. All collected accounting data using triple entry form an integrated database based on the principles of "Big data", from which external stakeholders can obtain information about various aspects of the enterprise's functioning. The presence of significant arrays of accounting data contributes to the adaptive formation of reporting documents in accordance with the informational interests and priorities of users. Such diverse interests include environmental, social and managerial aspects of business activity, which are difficult to reflect in the classical system of accounting accounts. In the future, it is advisable to use an integrated database based on triple recording using blockchain technology to generate electronic integrated reports.

The process of preparing and publishing reports is evolving along with the development of virtual and augmented reality technologies. Similarly, prior to the processing of primary data through the system of electronic documents, the processing of reporting documents in electronic format can take place, which makes it possible to form the principles of accounting information processing when generating reports in the conditions of Industry 5.0 (Table 6).

Industry 5.0 sets modernized requirements for electronic reports, which, in addition to versatile content, must meet ergonomic, graphic and semantic standards. Integrated reports contain information about all the activities of the enterprise, which can be of interest to various groups of stakeholders. First of all, it is expedient to include the social, environmental and managerial aspects of the functioning of enterprises in the conditions of the fifth industrial revolution.

Table 6 - Principles of accounting reporting in the conditions of Industry 5.0

| №  | Principle                 | Understanding in the conditions of Industry 5.0                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Adaptability              | The form and content of reporting documents are maximally adapted to the information needs and access rights of stakeholders.                                                                                 |
| 2. | International flexibility | Reporting is freely transformed into variable formats taking into account national and international requirements, as well as different currencies, macroeconomic indicators and regulations of each country. |
| 3. | Convenience               | Electronic reporting documents must be understandable for users without special knowledge and competences in the field of accounting, taxation and control.                                                   |
| 4. | Visualization             | The maximum involvement of virtual and augmented reality technologies visualizes the reported indicators for their better perception and interpretation.                                                      |

*Source: generated by the author*

The release of virtual and augmented reality glasses by leading technogiants creates the prerequisites for maximizing convenience in the interpretation of accounting information. The ultimate goal of Industry 5.0 is the possibility of processing reporting information by persons who do not have specialized knowledge and competences in the field of accounting, taxation and control. The use of graphic elements, video materials, sound accompaniment, dialogue forms, textual explanations of indicators, etc. ensures the maximum adaptability of electronic reporting documents to the behavioral and consumer preferences of stakeholders. In addition, electronic reporting documents can be freely transformed into arbitrary forms with variable indicators, in different foreign currencies and units of measurement. The virtualization of the processing of reporting forms turns the processing of reporting into an information process that is as similar as possible to natural communications between people. More about the content of electronic integrated documents is discussed in the monograph [8].

Innovative computer and communication technologies are used to clarify methodological techniques and principles of information processing in accounting. In fig. 1. the displayed matrix scheme for the clarification of methodical process accounting in terms of the use of various technologies for processing accounting information.

It is possible to trace a certain dependence between the type of computer and communication technologies and changes in the principles of accounting information processing. In particular, artificial intelligence-oriented technologies apply to most methodological accounting techniques, as they can complement accounting specialists in the implementation of all functional duties. The technology of the Internet of Things and robotic systems is focused on the automatic collection and documentation of account data. Instead, the technologies of digital duplicates are aimed at reliable costing of products, augmented and virtual reality – processing of primary and reporting documents, Internet communications – document circulation and accounting evaluation. The most significant influence on the processes of data structuring, grouping on accounting accounts and other registers is carried out by blockchain technologies, as well as related cloud computing and "Big data".

Summarizing the directions of transformation of the theoretical provisions of accounting, it should be emphasized that all computer and communication technologies are recommended to be used simultaneously for the transition of business activities to the principles of Industry 5.0. In other words, in order to obtain all the benefits from the achievements of the fifth industrial revolution, it is necessary to introduce a complex of innovative technological developments into the company's activities, which relate to the transformation of all methodological techniques and principles of accounting.

**Conclusions and prospects for further researches.** Industry 5.0 is positively changing the fundamentals of accounting. The development of the fifth industrial revolution occurs due to the actualization of new areas of use of innovative computer and communication technologies.

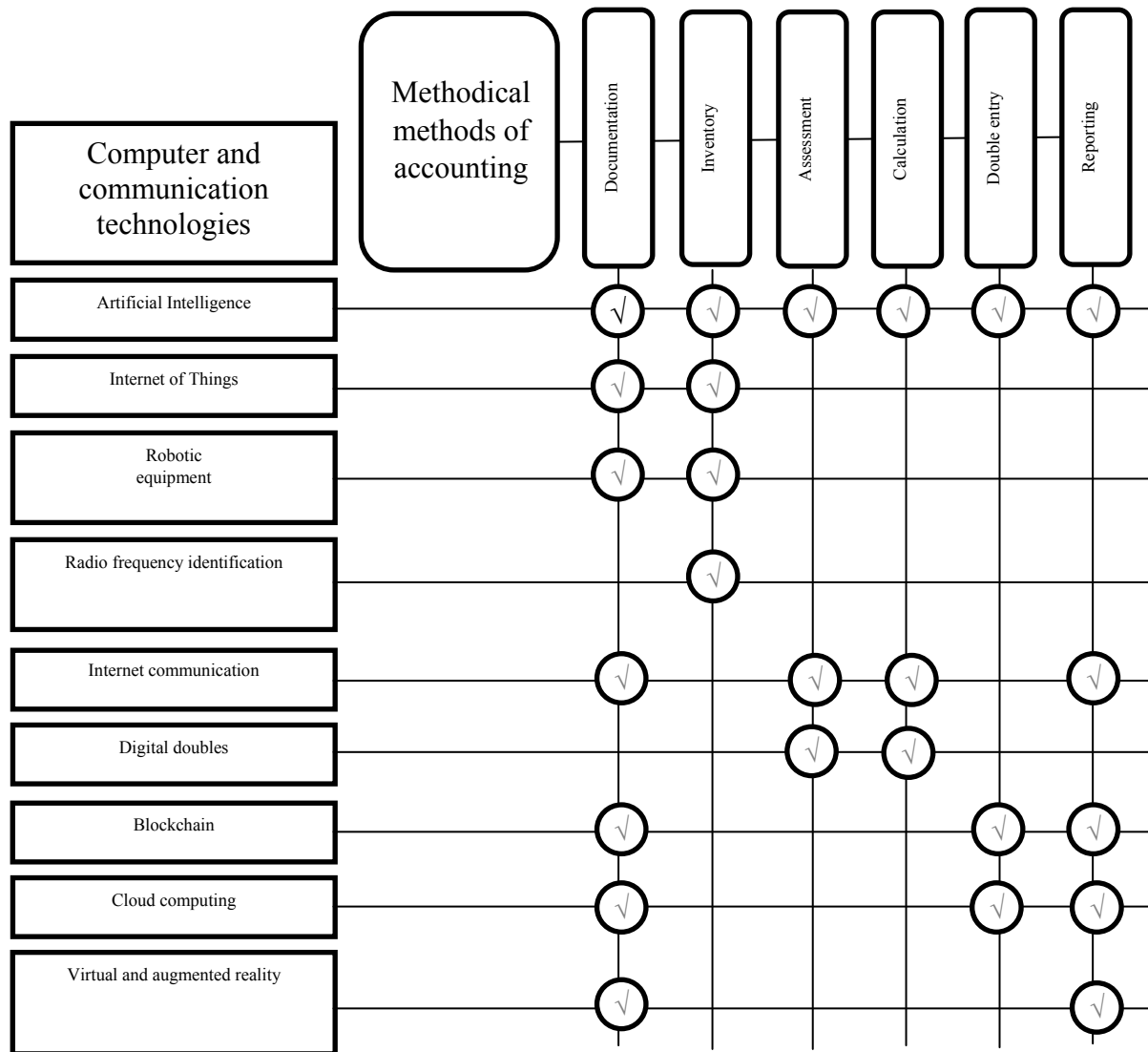


Figure 1 - The matrix of application of information processing technologies for the implementation of methodical methods of accounting

Source: generated by the author

In accounting, the implementation of the latest information processing technologies leads to the clarification of methodological techniques and the formation of specific accounting principles in the conditions of Industry 5.0.

Such principles of accounting information processing, grouped by accounting methods, should include: documentation (openness, communication, deregulation, anthropocentrism); inventory (permanence, automatic inventory, non-contact, autonomous movement); assessment (comparability, prioritization of fair assessment, automatic reassessment, planning); calculation (simultaneity, predictability, autonomy, adjustability); double (triple) record (integration, control, security, transparency); reporting (adaptability, international flexibility, convenience, visualization).

There is a direct relationship between the type of computer and communication technologies and changes in the principles of accounting information processing. Various information processing technologies are used in the implementation of accounting methods in the conditions of Industry 5.0: for documentation – the Internet of Things, robotic equipment; inventory – radio frequency identification, calculation – digital duplicates; assessments –

Internet communications; double (triple) recording – blockchain, cloud computing; reporting – virtual and augmented reality and others. Active use of artificial intelligence technology in various software and technical solutions is characteristic of most accounting methods. In order to obtain all the benefits from the achievements of the fifth industrial revolution, it is necessary to introduce a complex of innovative technological developments into the company's activities, which relate to the transformation of all methodological techniques and principles of accounting.

## Referencies

1. Abu Nassar, Mohammad, Mohammad, Heba, Twerqi, Kuwait, Jordan. (2024). Accounting Conservatism and Company's Profitability: The Moderating Effect of Ownership. *Jordan Journal of Business Administration*, 17, 483 [in English].
2. Hohol, T. A. (2010). Methodology of accounting as a direction of scientific research in the innovative economy] *Haluzeva, mizhhaluzeva ta rehionalna ekonomika*, 14, 84–91 [in Ukrainian].
3. Kaminska, T. H. (2015). Methodology of accounting and control as their epistemological basis. *Aktualni problemy ekonomiky*, 8, 360–371 [in Ukrainian].
4. Kantsedal, N. A. (2018). Scientific interpretation of accounting methodology in the writings of luminaries of accounting thought. *Oblik i finansy*, 2, 16–23 [in Ukrainian].
5. Koriahin, M. V., & Kutsyk, P. O. (2015). Conceptual development of accounting methodology. Lviv : LKA, 239 p. [in Ukrainian].
6. Lahovska, O. A. (2011). Method of accounting: content and structure of elements. *Naukovyi visnyk*, 32, 264–269 [in Ukrainian].
7. Lehenchuk, S. F. (2010). Structure of scientific theory in accounting: philosophical analysis. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, analizu ta kontroliu*, 2, 205–215 [in Ukrainian].
8. Muravskiy, V.V. (2018). Computer-communication form of accounting. Ternopil: TNEU, 486 p. [in Ukrainian].
9. Muravskiy, Volodymyr. (2021). Accounting and Cybersecurity: Monograph. Scientific Editor – Z.-M. Zadorozhnyi. Kindle Publishing, KDP, Seattle. USA. 200 p. [in English].
10. Odonkor, Beryl, Kaggwa, Simon, Uwaoma, Prisca, Hassan, Azeez, & Farayola, Oluwatoyin. (2024). The impact of AI on accounting practices: A review: Exploring how artificial intelligence is transforming traditional accounting methods and financial reporting. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21, 172-188. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2721> [in English].
11. Pratama, Aditya, Dwita, Sany, & Md.Sum, Rabihah. (2023). Digitalization Disclosure and Accounting Information Quality. *Wahana Risent Akuntansi*, 11, 109-123. DOI: <https://doi.org/10.24036/wra.v11i2.1> [in English].
12. Pushkar, M., Semaniuk, V. (2023). Stages of formation of accounting science and its further development. *Visnyk ekonomiky*, 2, 172–187. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.172> [in Ukrainian].
13. Ramautar, Vijanti, España, Sergio, & Farshidi, Siamak. (2024). Navigating the Complex ESG Accounting Landscape: Engineering a Method Selection Framework. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, 1-26. DOI: <https://doi.org/10.7250/csimq.2024-38.01> [in English].
14. Widiassalwa, Syadzwana, Asaari, Masagus, Zhafiraah, Nazma, Governance, Research Of Accounting And. (2024). Research of Accounting and Governance Do Accounting Information Systems, Internal Control, IT Utilization, and HR Competence affect Financial Reports Quality? Research of Accounting and Governance, 2, 24-34 [in English].

## Список літератури

1. Abu Nassar Mohammad, Mohammad Heba, Twerqi Al, Kuwait Jordan. Accounting Conservatism and Company's Profitability: The Moderating Effect of Ownership. *Jordan Journal of Business Administration*. 2024. № 17. P. 483.
2. Гоголь Т. А. Методологія бухгалтерського обліку як напрямок наукових досліджень в інноваційній економіці. *Галузева, міжгалузева та регіональна економіка*. 2010. № 14. С. 84–91.
3. Камінська Т. Г. Методологія бухгалтерського обліку та контролю як їх гносеологічний базис. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 360–371.
4. Канцедаль Н. А. Наукова інтерпретація методології обліку у працях корифеїв бухгалтерської думки. *Облік і фінанси*. 2018. № 2. С. 16–23.

5. Корягін М. В., Куцик П. О. Концептуальний розвиток методології бухгалтерського обліку : монографія. Львів : ЛКА, 2015. 239 с.
6. Лаговська О. А. Метод бухгалтерського обліку: зміст та структура елементів. *Науковий вісник. Серія: Економіка*. 2011. № 32. С. 264–269.
7. Легенчук С. Ф. Структура наукової теорії в бухгалтерському обліку: філософський аналіз. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, аналізу та контролю*. 2010. № 2. С. 205–215.
8. Муравський В.В. Комп'ютерно-комунікаційна форма обліку: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 486 с.
9. Muravskyi Volodymyr. Accounting and Cybersecurity: Monograph. Scientific Editor Z.-M. Zadorozhnyi. Kindle Publishing, KDP, Seattle. USA. 2021. 200 p.
10. Odonkor Beryl, Kaggwa Simon, Uwaoma Prisca, Hassan Azeez, Farayola Oluwatoyin. The impact of AI on accounting practices: A review: Exploring how artificial intelligence is transforming traditional accounting methods and financial reporting. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. № 21. P. 172-188. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2721>.
11. Pratama Aditya, Dwita Sany, Md.Sum Rabiha. Digitalization Disclosure and Accounting Information Quality. *Wahana Risent Akuntansi*. 2023. № 11. P. 109-123. DOI: <https://doi.org/10.24036/wra.v11i2.1>.
12. Пушкар М., Семанюк В. Етапи формування облікової науки та її подальший розвиток. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 172–187. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.172>.
13. Ramautar Vijanti, España Sergio, Farshidi Siamak. Navigating the Complex ESG Accounting Landscape: Engineering a Method Selection Framework. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*. 2024. P. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.7250/csimq.2024-38.01>.
14. Widiawati Syadzwana, Asaari Masagus, Zhafiraah Nazma. Governance Research Of Accounting And. Research of Accounting and Governance Do Accounting Information Systems, Internal Control, IT Utilization, and HR Competence affect Financial Reports Quality?. *Research of Accounting and Governance*. 2024. № 2. P. 24-34.

**В.В. Муравський**, проф., д-р екон. наук

**П.Н. Денчук**, доц., канд. екон. наук

*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна*

**Л.І. Прокіпчук**, канд. екон. наук

**Р.З. Гнідець**, здобувач кафедри обліку і аудиту

*Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна*

### **Уточнення облікових методів та принципів в Індустрії 5.0**

На зміну четвертій промислової революції приходить Індустрія 5.0, яка позиціонується людиноцентричною концепцією науково-технічного розвитку. П'ята промислова революція уточнює теоретичні положення бухгалтерського обліку у напрямку врахування поведінкових та інформаційних звичок облікових та управлінських фахівців, захисту екологічних та суспільних інтересів, оптимізації управління підприємницькою діяльністю. Найсуттєвіших змін зазнають методичні прийоми та принципи обробки облікової інформації в Індустрії 5.0.

Обґрунтовано взаємозв'язок між методами бухгалтерського обліку та обліковими принципами у контексті використання новітніх комп'ютерно-комунікаційних технологій. Визначено напрямки удосконалення методичних прийомів обліку з формуванням специфічних принципів обробки облікової інформації, що актуалізувалися під впливом становлення Індустрії 5.0. До таких принципів обробки облікової інформації, згрупованих за обліковими методами, доцільно віднести: документування (відкритість, комунікаційність, дерегламентація, антропоцентризм); інвентаризація (перманентність, автоінвентаризація, безконтактність, автономність переміщення); оцінка (порівнюваність, пріоритетність справедливої оцінки, автопереоцінка, плановість); калькулювання (одночасність, предиктивність, автономність, коригованість); подвійний (потрійний) запис (інтегрованість, контроль, безпека, транспарентність); звітність (адаптованість, інтернаціональна гнучкість, зручність, візуалізація).

Доведено необхідність комплексного використання новітніх комп'ютерно-комунікаційних технологій для прояву позитивних особливостей Індустрії 5.0 у частині реалізації специфічних принципів бухгалтерського обліку. Подальших додаткових досліджень потребує оптимізація специфічних методів управлінського обліку в умовах Індустрії 5.0.

**облік, Індустрія 4.0 та 5.0, п'ята промислова революція, методи обліку, принципи обліку, цифровізація, технології обробки інформації**

*Одержано (Received) 12.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*



УДК 657:004

JEL Classification: M40, M41, D24.

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).185-196](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).185-196)

О.А. Шевчук, доц., канд. екон. наук

*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна*

## Облікова політика підприємства в управлінні електронними транзакціями

Основним регламентуючим документом у сфері обліку, контролю і оподаткування на мікрорівні є облікова політика підприємства. В документі про облікову політику зазначають обраний з варіативно доступних методів та способів обліку електронних транзакцій. Інноваційність, ризиковість, значна волатильність та динамічність обліку електронних платіжних засобів та криптооб'єктів потребує всеохопного регламентування електронних транзакцій в обліковій політиці підприємства. Мета дослідження полягає у систематизації положень облікової політики підприємства, які стосуються електронних транзакцій, та їх удосконалення в умовах становлення цифрової економіки в Україні.

У статті обґрунтовано важливість визначення усіх аспектів та особливостей реалізації електронних транзакцій в обліковій політиці. Пояснено вплив різних методик і способів обліку електронних платіжних засобів та криптооб'єктів на фінансові результати діяльності підприємств. Запропоновано перелік елементів облікової політики, які стосуються електронних транзакцій. Визначено методи обліку електронних грошових засобів та криптооб'єктів, які вказуються в обліковій політиці підприємства і найбільш повно відповідають принципам функціонування системи електронних транзакцій.

Врахування усіх особливостей та характеристик електронних і криптографічних грошових засобів в обліковій політиці створює якісне інформаційне, інструктивне та нормативно-правове поле для ефективного управління електронними транзакціями.

**облік, облікова політика, електронні транзакції, електронні гроші, криптооб'єкти**

**Постановка проблеми.** Бухгалтерський облік характеризується доступністю значної кількості методик та алгоритмів обробки облікової інформації. Нормативно-правовими документами у сфері обліку і контролю передбачено різні варіанти організації облікового процесу на підприємстві. На вибір облікових та управлінських фахівців пропонуються варіативні способи обліку майже усіх об'єктів та процесів. Проте, враховуючи кардинально різний вплив обраної методики на показники фінансового стану підприємства, персонал має дотримуватися чіткої послідовності дій під час селекції доступних варіацій. Перш за все, на підприємстві необхідно чітко зафіксувати обрану облікову методику у внутрішніх регламентах підприємства. Таким регламентом на рівні підприємства є наказ про облікову політику. Облікову політику підприємства заборонено часто змінювати з метою унеможливлення маніпуляцій зі звітними показниками.

Облікова політика стає основним документом, у якому ідентифіковано та наведено один спосіб обліку для кожного об'єкту чи процесу із варіативно доступних. Також облікова політика позиціонується ядром інформаційної синхронізації різних внутрішніх регламентів, які стосуються організації обробки інформації на підприємстві. Облікові та управлінські фахівці використовують цей внутрішній документ у ролі інструкції з організації та методики обробки облікової інформації. Через наявність науково-теоретичного та прикладного контенту облікова політика перетворюється на концепцію розвитку соціально-економічної діяльності підприємства. Водночас, облікова політика відображає погляд державних інституцій на розвиток обліку на макрорівні. Як наслідок, через облікову політику відбувається імплементація загальнодержавних та глобальних принципів обліку в практику функціонування усіх підприємств та організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування облікової політики активно обговорюється науковою спільнотою. Проте, окремі об'єкти чи процеси обліку у контексті трансформації елементів облікової політики рідко стають предметом наукового пошуку. Не виключенням є й система електронних трансакцій, на яку звертають увагу деякі науковці при уточненні положень облікової політики підприємств. Зокрема, Селіванова Н., Корня С. та Сімова А. дослідили взаємозв'язок між національними нормативно-правовими документами та внутрішніми регламентами у сфері обліку електронних трансакцій. Науковці пояснили вплив зміни регуляторних документів на методiku обліку на мікро- та макрорівнях [9, с. 93-94]. Доповнила дослідження Назарова І., якою обґрунтована залежність між обліковою політикою підприємства та первинними документами, що стосуються електронних розрахунків з контрагентами [2]. Гакю Сиаіф Ал (Haq Syaif Al) та Иунанто (Yunanto) визначили необхідність нормативно-правового регламентування положень облікової політики щодо використання інформаційних технологій на прикладі ІІІ в обліку електронних трансакцій [4]. Також Курга Н., Фартушняк О., Безкоровайна Л. запропонували зміни до облікової політики підприємства у частині використання хмарних сервісів, SaaS-послуг та нейромережових технологій в обліку електронних трансакцій [6, с. 15-20].

Макурін А. та інші визначили необхідність регламентування в обліковій політиці порядку калькулювання собівартості генерованої одиниці криптовалюти з інформуванням бухгалтерів, клієнтів, податкових інституцій та аудиторів за допомогою технології блокчейн [7, с.30-32]. Негативний вплив маніпулятивних технік в обліковій політиці, як складових креативного обліку, на формування інформації про електронні трансакції пояснили АлнуяіміАвс (AlnujaimiAws) та Мангел Ісмаел (ManhellIsmael) [3].

Протилежний напрям розвитку запропонували Оладутіре Оладеї (Oladutire Oladeji), Шітту Мурітала (Shittu Muritala) та Олоніте Олуїємі (Olonite Oluyemi), висунувши концепцію поведінкової облікової політики щодо нейрообліку електронних трансакцій підприємств [8]. Задорожний З.-М. та інші сформували облікову політику підприємства щодо обліку платіжних засобів та електронних ресурсів у віртуальному середовищі метавсесвіту [11]. Доповнили дослідження у сфері обліку у метавсесвіті Муравський В., Денчук П. та Ревега О., які уточнили положення облікової політики у частині електронних трансакцій з різними контрагентами у метавсесвіті [1]. Субачієне Раса (SubaćienėRasa) та Кураускієне Наталія (Kurauskienė Natalija) позиціонують облікову політику як сукупність альтернатив, які еволюціонують з розвитком криптовалют у системі електронних трансакцій [10]. Досить революційний спосіб регламентування обліку електронних трансакцій запропонував Кгалаф Есам (Khalaf Esam), який полягає в розробці облікових інструкцій з обробки інформації про криптовалютні операції [5]. Незважаючи на важливість проведених досліджень, наведені наукові праці є епізодичними та несистемними, що актуалізує необхідність комплексної розробки облікової політики підприємства у частині врахування усіх особливостей та характеристик електронних платіжних засобів і криптооб'єктів.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у систематизації положень облікової політики підприємства, які стосуються електронних трансакцій, та їх удосконалення в умовах становлення цифрової економіки в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш проблемним аспектом облікової політики підприємства є визнання електронних платіжних засобів та криптоактивів об'єктами бухгалтерського обліку. В документі про облікову політику необхідно вказати на приналежність тих чи інших облікових об'єктів до нематеріальних активів, фінансових інвестицій та еквівалентів грошових коштів. З цією метою необхідно застосувати обліковий принцип превалювання сутності над формою для ідентифікації

об'єктів бухгалтерського обліку. Залежно від мети утримання та використання таких об'єктів може змінюватися їх облікова природа. Тому, якщо електронні трансакції здійснюються з метою отримання права власності та довготермінового володіння активами, криптооб'єкти визнаються нематеріальними активами. Електронні трансакції, зорієнтовані на отримання спекулятивного доходу, пов'язані з оперуванням фінансових інвестицій. Натомість, електронні гроші та криптовалюти як засоби розрахунку між контрагентами визнаються в обліку еквівалентами грошових коштів. Залежно від виду електронних платіжних засобів чи криптооб'єктів можуть змінюватися елементи облікової політики, що стосуються електронних трансакцій (рис. 1).

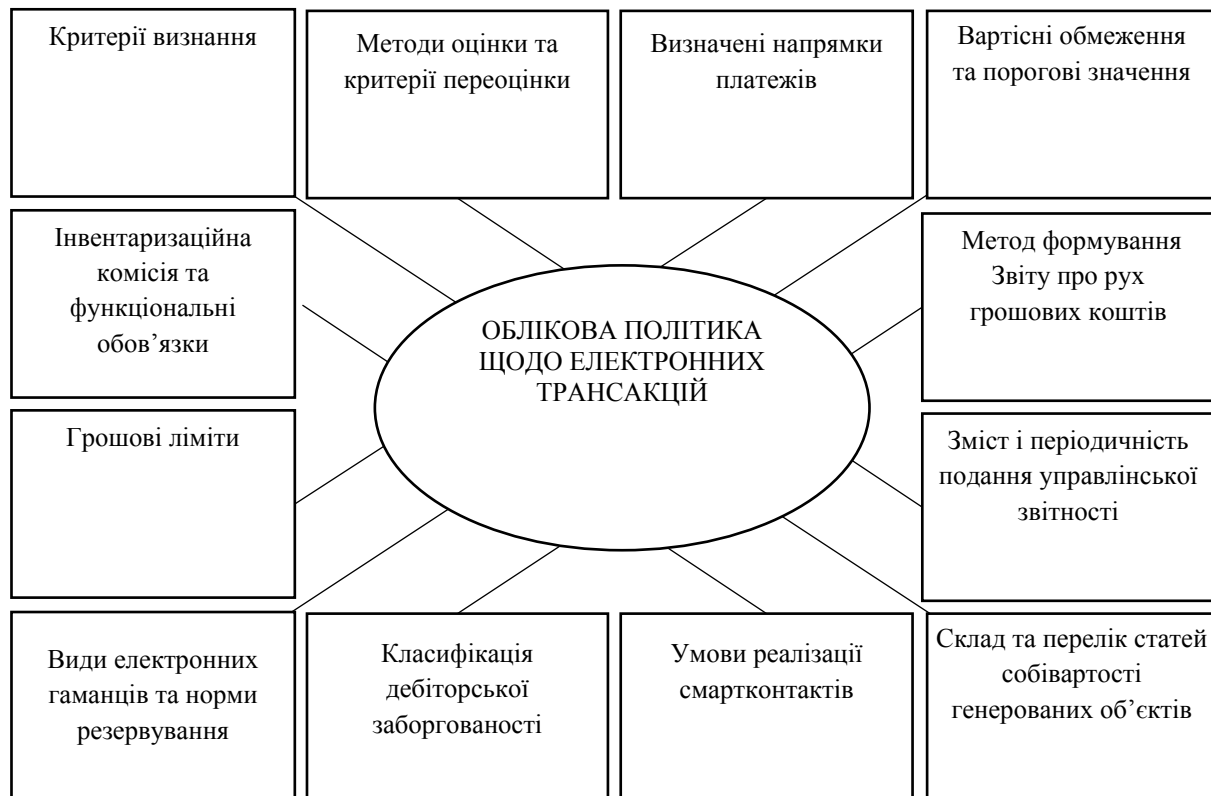


Рисунок 1 - Елементи облікової політики у частині обліку електронних трансакцій  
Джерело: сформовано автором

Відповідно до обраного об'єкту в обліковій політиці фіксується метод їх оцінки. Незалежно від обраного методу облікової оцінки, в документі про облікову політику зазначається можливість проведення переоцінки за справедливою вартістю. Оскільки для більшості електронних платіжних засобів та криптоактивів наявний активний ринок, уможлиблюється використання справедливої (ринкової) вартості у процесі оцінки (переоцінки) електронних облікових об'єктів.

Враховуючи значну варіативність доступних для менеджменту електронних платіжних засобів, необхідним є визначення напрямків реалізації електронних трансакцій. З метою обмеження валютних зловживань та запобігання множинних конвертацій доцільно сформулювати матрицю електронних платежів у розрізі сфер діяльності та одержувачів. Стовбці даних у матриці відображають види електронних грошей та криптовалют, а рядки – напрямки витрачання та контрагентів (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця санкціонованості електронних трансакцій

| Вид діяльності \ Грошовий засіб         | Е-гривня | ГлобалМані | PayPal | Bitcoin | ... |
|-----------------------------------------|----------|------------|--------|---------|-----|
| Придбання чи оренди необоротних активів | +        | +          | +      | +       |     |
| Купівлі матеріальних цінностей          | +        |            |        |         |     |
| Здійснення фінансових інвестицій        | +        | +          | +      | +       |     |
| Розміщення на депозиті                  | +        | +          |        |         |     |
| Отримання внесків в капітал             | +        |            |        | +       |     |
| Залучення позик                         | +        | +          | +      |         |     |
| Розрахунки з різними кредиторами        | +        |            | +      |         |     |
| Сплати податків і зборів                | +        |            |        |         |     |

*Джерело: розроблено автором*

В обліковій політиці підприємства доцільно визначати перелік електронних платіжних засобів, якими оплачуються окремі трансакції щодо: придбання чи оренди необоротних активів; купівлі матеріальних цінностей; здійснення фінансових інвестицій; розміщення на депозиті; отримання внесків в капітал підприємств; залучення позик; розрахунків з різними кредиторами; сплати податків і зборів тощо. Кожний напрямок діяльності можна деталізувати у необхідних розрізах. Така можливість може бути корисною, наприклад, для розрахунків з певними контрагентами, з якими підприємство співпрацює на постійній основі, з використанням тільки окремих видів електронних грошей чи криптовалют.

Проведення електронних трансакцій за сферами економічної діяльності повинно здійснюватися відповідно до матриці, визначеної обліковою політикою підприємства. Використання електронних платіжних засобів не за призначенням порушує внутрішні регламенти та потребує обов'язкового дозволу відповідальних осіб.

Також облікові та управлінські фахівці можуть обмежити перелік електронних платіжних засобів, за допомогою яких можуть здійснювати електронні трансакції на підприємстві. Особам, відповідальним за електронні трансакції, можна заборонити приймати електронні та криптографічні валюти, щодо яких існують сумніви стосовно легітимності, безперервності та перспективності їх майбутнього використання. У внутрішніх регламентах підприємства можна вказувати перелік електронних та криптографічних валют, які приймаються від платників. Приклад таких обмежень наведено у табл. 2. Електронні трансакції з наведеними у таблиці платіжними засобами можуть бути дозволені: безумовно враховуючи наявність відкритих електронних рахунків чи криптогаманців, за згоди відповідальних осіб, за умови не перевищення порогової суми, в обмін на інший актив. Якщо певна грошова одиниця відсутня у таблиці, то підприємство за будь-яких обставин відмовляється від її використання.

Іншою групою платіжних засобів, які потребують підвищеної уваги, є волатильні електронні гроші та криптовалюти. Утримання таких електронних активів є небажаним. В обліковій політиці можна регламентувати термін, протягом якого персонал підприємства має позбутися волативних платіжних засобів.

Таблиця 2 - Вартісні обмеження електронних трансакцій

| Вид електронних грошей чи криптовалют | Дозволено приймати безумовно | Дозволено приймати за згоди менеджера | Дозволено приймати менше суми в еквіваленті | Дозволено в обмін на інший актив |
|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Е-гривня                              | +                            |                                       |                                             |                                  |
| ГлобалМані                            | +                            |                                       |                                             |                                  |
| PayPal                                |                              | +                                     |                                             |                                  |
| Bitcoin                               |                              | +                                     |                                             |                                  |
| Solana                                |                              |                                       | <b>+ 1000 USD</b>                           | +                                |
| LidoStaked ETH                        |                              |                                       | <b>+ 200 USD</b>                            | +                                |
| Dogecoin                              |                              |                                       |                                             | +                                |
| ...                                   |                              |                                       |                                             |                                  |

Джерело: сформовано автором

Іншим критерієм негайного вибуття таких активів може бути відсоток зміни їх ринкової вартості. В обліковій політиці можна визначити нижній і верхній вартісні пороги, при досягненні яких порівняно з первісною вартістю електронних та криптографічних валют, відбуватиметься автоматичне закриття електронних трансакцій (табл. 3).

Таблиця 3 - Порогове значення завершення (закриття) електронних трансакцій

| Вид електронних грошей чи криптовалют | Абсолютне значення втрат | Відсоткове значення втрат | Абсолютне значення доходу | Відсоткове значення доходу |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Bitcoin                               | 2000 USD                 | 15 %                      |                           |                            |
| Solana                                | 50 USD                   | 8 %                       | 25 USD                    | 4 %                        |
| LidoStaked ETH                        | 600 USD                  | 10 %                      | 600 USD                   | 10 %                       |
| Dogecoin                              |                          |                           | 0.05                      | 30 %                       |
| ...                                   |                          |                           |                           |                            |

Джерело: розроблено автором

Така можливість уже функціонально реалізована у системі ф'ючерсних та опціонних торгів. При регламентації в обліковій політиці умов остаточного завершення електронних трансакцій реалізується механізм мінімізації втрат унаслідок падіння біржових чи валютних котирувань та обмеження максимального доходу для його негайної фіксації у системі бухгалтерського обліку. Іншими словами, управлінський та обліковий персонал здатний мінімізувати ризики, пов'язані з утриманням та використанням волативних платіжних засобів та криптовалют.

Незважаючи на здатність електронних активів до самоідентифікації у системі обліку, що є підставою для перманентної автоматичної інвентаризації, в обліковій політиці необхідно зазначити порядок їх інвентаризаційного контролю. Оскільки згідно з чинним законодавством інвентаризація обов'язково здійснюється хоча б один раз в рік, потрібно визначати час її проведення. Найкращим варіантом є інвентаризація електронних грошових засобів та криптооб'єктів в кінці року перед формуванням звітності, у тому числі звіту про рух грошових коштів.

Для цілей інвентаризаційної перевірки електронних трансакцій необхідно сформувати інвентаризаційну комісію. Склад інвентаризаційної комісії доцільно фіксувати у внутрішніх регламентах підприємства з врахуванням компетентності

посадових осіб у електронних трансакціях. Іншими словами, інвентаризаційними експертами повинні бути особи, які ознайомлені з принципами функціонування системи електронних трансакцій, беруть участь в обліку та управлінні електронними грошовими засобами та криптооб'єктами.

Разом з формуванням персонального складу інвентаризаційної комісії у внутрішніх регламентах необхідно визначити перелік посадових осіб, у функціональному розпорядженні яких перебувають електронні трансакції. Працівників підприємства, пов'язаних з електронними трансакціями, доцільно поділити на групи: розпорядників грошових коштів, керівників з правом санкцій, облікових фахівців, контролерів електронних трансакцій та інших осіб. Для кожного виду відповідальних працівників необхідно передбачити комбінацію посадових обов'язків і повноважень щодо функціонування системи електронних трансакцій. Набір посадових інструкцій може бути різним: для одних працівників це можливість здійснювати або призупиняти електронні трансакції, для інших – реалізувати інформаційні та обліково-контрольні функції. Регламентовані посадові обов'язки та повноваження необхідно синхронізувати з посадовими інструкціями. В посадовій інструкції кожного працівника необхідно визначити обов'язкові дії для різних фінансово-господарських подій. Водночас, доцільно визначити відповідальність за протиправні або відсутні дії посадовими особами, що можуть призвести до економічних втрат підприємства.

З метою своєчасної реакції на інформаційний запит щодо підтвердження чи заборони електронної трансакції необхідно визначити вид комунікаційного каналу для кожного виду чи особи працівника. Такими способами електронного комунікування можуть бути повідомлення через соціальні мережі, месенджери, електронну пошту, акаунти у системі електронних трансакцій чи спеціалізовані програмні додатки для гаджетів. Кожний зі способів комунікування має переваги та недоліки, які пов'язані зі: загрозами інформаційній безпеці, швидкістю надходження інформаційних сповіщень, можливістю контролю потрапляння запиту до відповідного адресату. Іншим критерієм підбору комунікаційних каналів є зручність в опрацюванні інформації про електронні трансакції різними людьми, що характеризуються специфічним набором ергономічних та інформаційних пріоритетів. Для забезпечення надійності комунікацій у системі електронних трансакцій доцільно передбачити комбіноване застосування різних способів комунікування з відповідальними особами. На випадок зростання рівня інформаційних загроз доцільно також визначити резервні способи комунікування.

Додаткової регламентації потребують грошові ліміти. На відміну від класичних касових лімітів, що не є актуальними у системі електронних трансакцій, необхідно обмежувати залишок або обіг електронних грошових коштів. Зокрема, доцільно лімітувати частку грошових засобів, що можуть реінвестовуватися з метою запобігання можливих інвестиційних ризиків. Іншими словами, менеджментом підприємства доцільно встановити відсоток від загального обсягу електронних трансакцій, які можуть направлятися на проведення фінансових операцій зі спекулятивною метою. Для цього електронні рахунки доцільно розподілити за напрямками діяльності: основний, розрахунковий, депозитний, кредитний, резервний та торговий (інвестиційний). Разом всі електронні грошові активи сумуються у складі загального рахунку (електронного гаманця). Для кожного виду грошового рахунку доцільно зазначати в обліковій політиці у відносному чи вартісному вимірнику норму накопичення. У деяких випадках, наприклад, для торгового (інвестиційного) рахунку норматив є максимально допустимим значенням, в інших – мінімально необхідним для нормального функціонування підприємства (табл. 4).

Таблиця 4 - Норма обов'язкового резервування для різних електронних рахунків

| Вид електронного рахунку | Абсолютне значення резервування за місяць | Відносне значення резервування за місяць |
|--------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| Основний рахунок         | 2000USD                                   | -                                        |
| Розрахунковий рахунок    | -                                         | 3 %                                      |
| Депозитний рахунок       |                                           | 100 %                                    |
| Кредитний рахунок        | 500 USD                                   | -                                        |
| Резервний рахунок        |                                           | 100 %                                    |
| Торговий рахунок         |                                           | 5 %                                      |

Джерело: розроблено автором

В обліковій політиці підприємства необхідно визначати ліміт для проведення автоматичних електронних трансакцій. Для цілей реалізації смартконтрактів встановлюється грошовий поріг, нижче якого уможливаються грошові операції без відома відповідальних осіб. Іншими словами, в документі про облікову політику проводиться лімітування безготівкових операцій, що настають за результатами виконання умов смартконтракту. При перевищенні порогу автоматичного валютування необхідне залучення посадових працівників для схвалення або заборони електронних трансакцій. Таке цільове лімітування потребує визначення діапазонів обсягу електронних трансакцій зі зростаючою сумою. У зростаючій градації обсягів електронних трансакцій також доцільно вказувати посаду та конкретну особу, до якої надсилатиметься санаційний запит. Чим більший розмір грошової операції, тим вищою за посадою має бути відповідальна особа. Для надання дозволу для значних грошових трансакцій необхідно залучати облікових та управлінських фахівців найвищої ланки управління – головного бухгалтера і керівника відділу (департаменту).

Додатково необхідно регламентувати час реакції працівників на інформаційні запити. Для різних грошових лімітів часовий лаг між отриманням інформації про електронну трансакцію та настанням реакції на неї може значно різнитися (табл. 5).

Для проведення значних грошових операцій обліковим та управлінським працівникам може знадобитися значний період часу для прийняття відповідних рішень. Така часова градація в управлінні електронними трансакціями забезпечує своєчасність контролю та належну обґрунтованість проведення грошової операції. У випадку перевищення часового порогу реакції відповідальних осіб незначні електронні трансакції автоматично вважаються дозволеними. Натомість, грошові операції зі значними та мультивалютними грошовими коштами призупиняються до остаточно ухвалення рішень працівниками облікового та управлінського підрозділів. Грошові операції, що мають ознаки ризикованості, не підлягають автоматичному проведенню.

Таблиця 5 -Вартісна та часова градація санкцій на електронні трансакції

| Розмір електронної трансакції | Запит до відповідальної особи за санкцією                               | Час реакції на запит |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 0-1000 USD                    | -                                                                       | -                    |
| 1001-2000 USD                 | Менеджер операційного рівня                                             | 30 хв.               |
| 2001-5000 USD                 | Менеджер тактичного рівня, обліковий фахівець з електронних трансакцій  | 2 год.               |
| 5001-10000USD                 | Менеджер стратегічного рівня, обліковий фахівець за напрямом діяльності | 12 год.              |
| більше 10000 USD              | ТОП-менеджер, головний бухгалтер                                        | 1 доба               |

Джерело: розроблено автором

Ризиковість електронних трансакцій також впливає на ймовірність сплати заборгованості за розрахунками з контрагентами. Тому необхідно регламентувати порядок визнання дебіторської заборгованості за електронними розрахунками простроченою. Аналогічно до інших видів дебіторської заборгованості необхідно визначити часовий поріг її переведення до складу безнадійної. Для електронних розрахунків, враховуючи миттєвість їх реалізації, такий часовий лаг має бути меншим у порівнянні з іншими видами заборгованості з дебіторами.

Якщо при реалізації електронних трансакцій за умовами смартконтрактів не вдалося автоматично стягнути з дебітора відповідну суму коштів, доцільно спробувати через певний час (1-2 тижні) ще раз провести оплату за вимогою. Неуспішність повторної спроби дає підстави для визнання дебіторської заборгованості протермінованою вже за 30 днів. Якщо у менеджменту підприємства відсутня впевненість щодо можливості добровільної сплати чи примусового стягнення, то після 90 днів дебіторську заборгованість доцільно автоматично позиціонувати безнадійною. В подальшому облікова інформація щодо невчасно сплаченої та безнадійної дебіторської заборгованості є підставою для прогнозування надійності та ділової репутації контрагентів. В обліковій політиці доцільно визначити мінімальний розмір протермінованої заборгованості щодо розрахунків з дебіторами, яка буде врахована при оцінюванні контрагентів. Іншими словами, проблемна дебіторська заборгованість, наприклад, менше у еквіваленті 5000 грн, не буде враховуватися в рейтингуванні контрагентів, що виключає несуттєві та випадкові події у бізнес-взаємодії з покупцями та замовниками.

Для розрахунків з кредиторами необхідно передбачити схожий механізм відтермінування електронних трансакцій. З метою перевірки стану виконання умов договору з контрагентом в обліковій політиці необхідно зазначити часовий лаг остаточного проведення електронних трансакцій. Чим вища сума грошової операції, тим більший час потрібний для контролю електронної трансакції. Протягом часу відтермінування платежу у підприємства зростатиме обсяг кредиторської заборгованості. З метою уникнення судових позовів щодо стягнення кредиторської заборгованості доцільно синхронізувати часовий лаг платіжного відтермінування з умовами договору з контрагентом. Іншими словами, у договорі необхідно зазначити термін, який відводить платнику для оплати кредиторської заборгованості після її виставлення контрагенту. Такий часовий проміжок також необхідний платнику для перевірки легітимності електронної трансакції. Додатковим стимулом для підприємства, у якого виникає тривала кредиторська заборгованість за електронними трансакціями, є можливість вільного розпорядження коштами, які тимчасово перебувають ще у розпорядженні платника, що забезпечує додаткову його ліквідність та платоспроможність.

Водночас в обліковій політиці необхідно визначити порядок компенсації за протерміновану дебіторську та кредиторську заборгованість з використання електронних платіжних засобів, курс яких значно варіюється у часі. Як наслідок, усі електронні трансакції необхідно обумовлювати з договірними учасниками у валюті договору та грошовому еквіваленті з використанням доларів США чи Євро. При суттєвій зміні курсу електронного платіжного засобу, наприклад, більше чим на 3 % за період між моментом виникнення заборгованості та її сплатою, необхідне уточнення суми електронної трансакції. Сучасні системи електронних трансакцій здатні автоматично визначати остаточний розмір дебіторської чи кредиторської заборгованості в момент її погашення з врахуванням актуального курсу.

При генеруванні нової одиниці грошових засобів чи криптовалют перед обліковими та управлінськими фахівцями виникає проблема достовірного визначення



первісної вартості. В обліковій політиці традиційно розкривається перелік і склад статей, які формують собівартості новостворених активів. Для платіжних електронних засобів чи криптоактивів перелік складових може бути дещо специфічним, що обумовлюється нематеріальною та віртуальною їх економічною природою. До елементів первісної вартості новоутворених електронних активів, які можна відображати в обліковій політиці підприємства, відносяться:

- заробітна плата працівників, зайнятих програмуванням, тестуванням, обслуговуванням та іншими напрямками діяльності, пов'язаними з функціонуванням системи електронних трансакцій;
- внески на соціальні заходи та соціальне страхування відповідних працівників;
- витрати електроенергії та інших комунальних послуг щодо забезпечення функціонування програмного і технічного забезпечення, а також належних умов праці персоналу;
- амортизація необоротних матеріальних активів, які безпосередньо беруть участь в генеруванні електронних активів;
- амортизація нематеріальних активів, які частково або повністю переносять вартість на новостворені об'єкти;
- оренда об'єктів та аутсорсинг послуг, які включаються у первісну вартість;
- вартість матеріальних цінностей, використаних в генеративному процесі;
- інші витрати, які асоціюються з електронними трансакціями.

Доцільно зауважити, що частка витрат, які формують первісну вартість генерованих активів, зменшується згідно з місцем у наведеному списку. Іншими словами, заробітна плата персоналу займає лівову частку витрат у собівартості новостворених електронних платіжних засобів та криптооб'єктів. Натомість, вартість матеріальних цінностей в IT-індустрії порівняно з іншими галузями діяльності є мізерною. Регламентування в обліковій політиці переліку і складу статей забезпечує основу для подальшого контролю достовірності первісної оцінки облікових об'єктів. Також такий внутрішній регламент є інструкцією для облікових фахівців щодо визначення вартості генерованих електронних засобів та криптооб'єктів.

Враховуючи динамічність та ризиковість електронних трансакцій, доцільно визначати зміст та періодичність надання звітності для внутрішніх користувачів. Кожний рівень облікових та управлінських фахівців потребує різної облікової інформації. Для працівників, відповідальних за окремі напрямки обліку в управління електронними трансакціями, доцільно обмежувати обсяг наданої облікової інформації. Іншими словами, персоналу підприємства повинна надаватися звітна інформація в обсязі, необхідному для виконання посадових обов'язків. І тільки для керівників відділень та головному бухгалтеру надається загальний масив відомостей у внутрішній звітності, яка різносторонньо характеризують діяльність підприємства. За схожим принципом доцільно визначати також періодичність звітування. Для операційного персоналу внутрішню звітність доцільно формувати щоденно. Працівників, зайнятих стратегічним плануванням діяльності підприємствам, може цікавити щомісячна звітність у частині електронних трансакцій підприємства. Натомість, для ТОП-менеджерів та головного бухгалтера доцільно передбачити в обліковій політиці можливість формувати звітність за довільний проміжок часу. Завдяки цифровізації інформаційних процесів у системі електронних трансакцій таку звітність можна формувати зі значним рівнем зручності та періодичності. Внутрішня звітність за вільністю формування та форматування якісно відрізняється у порівнянні з фінансовою звітністю.

В прикінцевих положеннях документу про облікову політику у частині регламентування електронних трансакцій необхідно зазначити спосіб формування

фінансового звіту – Звіту про рух грошових коштів. Цей вид фінансової звітності може складатися двома способами: прямим та непрямим методами. Кожний з варіантів формування звітності має переваги. Прямий метод дає змогу акумулювати інформацію у розрізі видів економічної діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової тощо). Враховуючи варіативне походження електронних платіжних засобів та криптооб'єктів, необхідно окремо їх позиціонувати еквівалентами грошей, нематеріальними активами, інвестиційними чи фінансовими інструментами з відповідним відображенням у різних розділах Звіту про рух грошових коштів. Відповідно, прямий метод формування звітності найбільш повно відповідає інтересам менеджменту щодо інформаційного розмежування різних видів електронних та криптографічних валют. На противагу прямому способу звітування непрямий метод передбачає коригування розміру чистого прибутку (збитку) на суми негрошових видатків і доходів підприємства. Отже, у Звіті про рух грошових коштів (непрямий метод) будуть відображатися електронні трансакції, пов'язані тільки з грошовими коштами та їхніми еквівалентами. Проте, інформація про інші види електронних платіжних засобів та криптовалют не розкриваються у такій фінансовій звітності, що не дає змоги найбільш повно інформаційно характеризувати електронні трансакції підприємства. Перевага цього виду звіту полягає у поясненні взаємозв'язку між прибутком (збитком) підприємства та змінами активів і зобов'язань підприємства. Але, інформаційна обмеженість у частині розкриття різносторонніх електронних активів не дає змоги бути Звіту про рух грошових коштів (за непрямим методом) дієвим засобом інформування зовнішніх стейкхолдерів. Відповідно більш пріоритетним є прямий метод генерування цієї форми фінансової звітності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Процес обробки облікової інформації визначається внутрішніми регламентами. Центральним серед регламентуючих документів у сфері обліку, контролю і оподаткування є облікова політика підприємства. Облікова політика визначає обраний з варіативно доступних метод обліку усіх об'єктів та процесів, у тому числі електронних трансакцій. До елементів облікової політики, які стосуються методичних та організаційних положень обліку електронних платіжних засобів та криптооб'єктів, відносяться: критерії визнання облікових об'єктів; методи оцінки та критерії переоцінки; визначені напрямки платежів для деяких видів платіжних засобів; вартісні обмеження та порогові значення завершення (закриття) трансакцій; терміни проведення інвентаризації; склад інвентаризаційної комісії та функціональні обов'язки відповідальних осіб; грошові ліміти; види електронних гаманців та норми резервування; класифікація дебіторської заборгованості та умови визнання її простроченою; умови реалізації смартконтактів; склад та перелік статей первісної вартості новостворених облікових об'єктів; зміст і періодичність подання управлінської звітності; метод формування Звіту про рух грошових коштів тощо. Регламентування в обліковій політиці наведених напрямів реалізації методичних та організаційних положень обліку електронних і криптографічних платіжних засобів створює якісне інформаційне, інструктивне та нормативно-правове поле для ефективного управління електронними трансакціями. Врахування обліковими та управлінськими фахівцями елементів облікової політики забезпечує якісні параметри облікової інформації про електронні трансакції з метою ефективного, своєчасного та дієвого управління діяльністю підприємств. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні впливу обраних елементів облікової політики, які стосуються методичних та організаційних положень обліку електронних платіжних засобів та криптооб'єктів, на формування показників фінансової звітності підприємств.

## Список літератури

1. Муравський В., Денчук П., Ревега О. Облік та аудит електронних транзакцій у метавсесвітах. *Вісник Економіки*. 2022. № 2. С. 128-141. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.128>.
2. Назарова І. Сутність та обліково-інформаційне забезпечення електронних розрахунків. *Вісник Економіки*. 2022. № 3. С. 123-136. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.123>.
3. Alnujaimi Aws, Manhel Ismael. Creative accounting Standards and its techniques. *International Journal of Research*. 2024. № 4. 20. P. 939-958. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379431541\\_Creative\\_accounting\\_Standards\\_and\\_its\\_techniques](https://www.researchgate.net/publication/379431541_Creative_accounting_Standards_and_its_techniques).
4. Haq Syaif Al, Yunanto. Legal Implications of Using Artificial Intelligence (AI) Technology in Electronic Transactions. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2024. № 7. URL: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-108>.
5. Khalaf Esam. An Introduction to The Development of Accounting Guidelines for Cryptocurrencies (Experimental Study). *International Journal of Accounting and Management Sciences*. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.56830/BUNS6406>.
6. Kurhan, Natalia, Fartushniak, Olha, Bezkorovaina, Lidiia. Improvement of organization and automation of commercial enterprise electronic money accounting in conditions of economy digitalization. *Economics of Development*. 2023. № 22. P. 8-20. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/3.2023.08>.
7. Makurin Andrii, Maliienko Andrii, Tryfonova Olena, Masina Lyudmyla. Management of Cryptocurrency Transactions from Accounting Aspects. *Economics. Ecology. Socium*. 2023. № 7. P. 26-35. URL: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-3>.
8. Oladutire Oladeji, Shittu Muritala, Olonite Oluyemi. Behavioural of Accounting Policies: The International, Neuroaccounting and Generally Accepted Accounting Principles (GAAPs) Perspectives. *International Journal of Research*. 2023. № 1. P. 114-120. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10254668>.
9. Selivanova N.M., Kornia S.V., Simova A.O. The Use of Electronic Money in Payment Operations of Ukrainian Enterprises: Issues of Regulatory Regulation and Accounting. *Economics: time realities. Scientific*. 2023. № 5 (69). <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/90.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.8. DOI: 10.5281/zenodo.10092664.
10. Subačienė Rasa, Kurauskienė Natalija. Evaluation of alternatives of cryptocurrency accounting. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. 2020. № 22. P. 4. URL: <https://doi.org/10.15388/batp.2020.26>.
11. Zadorozhnyi Zenovii-Mykhaylo, Muravskiy Volodymyr, Humenna-Derij Mariia, Zarudna Nataliia. Innovative Accounting and Audit of the Metaverse Resources. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. № 13. P. 10-19. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-02>.

## References

1. Muravskiy, V., Denchuk, P., & Reveha, O. (2022). Accounting and auditing of electronic transactions in metauniverses. *Visnyk Ekonomiky*, 2, 128-141. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.128> [in Ukrainian].
2. Nazarova, I. (2022). The essence and accounting and information provision of electronic calculations. *Visnyk Ekonomiky*, 3, 123-136. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.123> [in Ukrainian].
3. Alnujaimi, Aws, & Manhel, Ismael. (2024). Creative accounting Standards and its techniques. *International Journal of Research*, 4, 20, 939-958. [https://www.researchgate.net/publication/379431541\\_Creative\\_accounting\\_Standards\\_and\\_its\\_techniques](https://www.researchgate.net/publication/379431541_Creative_accounting_Standards_and_its_techniques) [in English].
4. Haq, Syaif Al, Yunanto. (2024). Legal Implications of Using Artificial Intelligence (AI) Technology in Electronic Transactions. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-108> [in English].
5. Khalaf, Esam. (2022). An Introduction to The Development of Accounting Guidelines for Cryptocurrencies (Experimental Study). *International Journal of Accounting and Management Sciences*. 1. <https://doi.org/10.56830/BUNS6406> [in English].
6. Kurhan, Natalia, Fartushniak, Olha, & Bezkorovaina, Lidiia. (2023). Improvement of organization and automation of commercial enterprise electronic money accounting in conditions of economy digitalization. *Economics of Development*, 22, 8-20. <https://doi.org/10.57111/econ/3.2023.08> [in English].
7. Makurin, Andrii, Maliienko, Andrii, Tryfonova, Olena, & Masina, Lyudmyla. (2023). Management of Cryptocurrency Transactions from Accounting Aspects. *Economics. Ecology. Socium*, 7, 26-35. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-3> [in English].
8. Oladutire, Oladeji, Shittu, Muritala, & Olonite, Oluyemi. (2023). Behavioural of Accounting Policies: The International, Neuroaccounting and Generally Accepted Accounting Principles (GAAPs) Perspectives. *International Journal of Research*, 1, 114-120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10254668> [in English].

9. Selivanova, N.M., Kornia, S.V., & Simova, A.O. The Use of Electronic Money in Payment Operations of Ukrainian Enterprises: Issues of Regulatory Regulation and Accounting. *Economics: time realities. Scientific* 2023. № 5 (69). <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/90.pdf> <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2023.8> [in English].
10. Subačienė, Rasa, & Kurauskienė, Natalija. (2020). Evaluation of alternatives of cryptocurrency accounting. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 22, 4. <https://doi.org/10.15388/batp.2020.26> [in English].
11. Zadorozhnyi, Zenovii-Mykhaylo, Muravskyi, Volodymyr, Humenna-Derij, & Mariia, Zarudna. Innovative Accounting and Audit of the Metaverse Resources. *Marketing and Management of Innovations*, 13, 10-19. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-02> [in English].

**Oleh Shevchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

#### **Accounting Policy of the Enterprise in the Management of Electronic Transactions**

The main regulatory document in the field of accounting, control and taxation at the micro level is the accounting policy of the enterprise. The document on the accounting policy specifies the methods of accounting for electronic transactions selected from the variously available methods. Innovativeness, riskiness, significant volatility and dynamism of accounting of electronic payment means and crypto-objects require comprehensive regulation of electronic transactions in the accounting policy of the enterprise. The purpose of the study is to systematize the provisions of the accounting policy of the enterprise, which relate to electronic transactions, and their improvement in the conditions of the formation of the digital economy in Ukraine.

The article substantiates the importance of defining all aspects and features of the implementation of electronic transactions in the accounting policy. The impact of various methods of accounting for electronic payment means and crypto objects on the financial results of enterprises is explained. A list of elements of the accounting policy related to electronic transactions is proposed. Methods of accounting for electronic money and crypto-objects are defined, which are specified in the accounting policy of the enterprise and fully correspond to the principles of the functioning of the electronic transaction system. The influence of the elements of the accounting policy of the enterprise on the provision of economic and cyber protection of the system of electronic transactions is substantiated. Taking into account all the features and characteristics of electronic and cryptographic funds in the accounting policy creates a high-quality informational, instructional and regulatory field for the effective management of electronic transactions.

The practical implementation of the company's accounting policy in the organization of accounting and control of electronic transactions in various organizational formats requires further research and development.

**accounting, accounting policy, electronic transactions, electronic money, crypto objects**

*Одержано (Received) 20.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 657.6**

**JEL Classification: M40, M41, D24**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).196-208](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).196-208)

**М.З. Задорожний**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*

### **Актуальні питання визнання необоротних активів у будівництві**

Найбільшу частку серед активів підприємства займають необоротні активи. Враховуючи варіативність, комплексність та системність визнання необоротних активів, ускладненим є їх відображення у бухгалтерському обліку та звітності підприємств. Додаткові труднощі в облікове відображення операцій з необоротними активами вносить галузева специфіка підприємства. Зокрема, унікальною галуззю у контексті використання необоротних активів є будівництво, що значно впливає на методику та організацію обліку.

Мета статті полягає в ідентифікації критеріальних рис визнання необоротних активів з позиції облікової теорії та обґрунтування їх впливу на практику бухгалтерського обліку з врахуванням галузевих особливостей будівельної галузі економіки України.

У статті запропоновано термінологічне позиціонування дефініції «необоротні активи» у редакції «це активи, які підприємство утримує з метою використання їх у своїй господарській діяльності, очікуваний термін використання яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)». Уточнено порядок визнання необоротних активів обліковими об'єктами, які характеризуються: значною видовою варіативністю, тривалістю використання, зносом, необхідністю переоцінки, виникненням капітальних інвестицій, особливістю первинної документування, мінімізацією кількості інвентаризацій, зменшення корисності, наявністю ліквідаційної вартості, варіативністю методів оцінки та нарахування амортизації. Визначено перспективні напрями оптимізації бухгалтерського обліку необоротних активів з врахуванням унікальних організаційно-технологічних особливостей будівельної галузі, на яку покладається важливе завдання відновлення пошкоджених і зруйнованих необоротних об'єктів та поствоєнної відбудови України.

**облік, необоротні активи, критерії визнання, будівельна галузь промисловості**

**Постановка проблеми.** Актуальні соціально-економічні обставини функціональна суспільних формацій пов'язані з активним застосуванням обладнання, будівель і споруд, земельних ділянок, транспортних засобів, програмного й технічного забезпечення тощо, без яких неможливе здійснення операційної діяльності сучасних підприємств. З позицію підприємницької діяльності засоби праці, за допомогою яких відбувається перетворення предметів праці у готовий продукт, визнаються необоротними активами. Необоротність активів у більшості випадків обґрунтовується багаторазовістю їх використання підприємствами. Проте, орієнтація тільки на кратність застосування необоротних активів не враховує багатогранність їх позиціонування у бухгалтерському обліку. Облікове трактування необоротних активів потребує акцентування уваги на інших критеріях їх визнання з врахуванням економічної природи, інвестиційної важливості, плинності часу, важливості участі в операційній діяльності підприємств різних галузей промисловості тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми визнання та обліку необоротних активів, вплив організаційно-технологічних особливостей різних галузей економіки (особливо – будівельної галузі, як найбільш унікальної сфери господарської діяльності) на облік витрат та необоротних активів розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: М.І. Бондар [1] – уточнення методики обліку необоротних активів як інвестиційної нерухомості, С.Ф. Голов [2] – позиціонування вітчизняної системи обліку необоротних активів як складової міжнародної облікової практики, А.В. Гриліцька [18] – трансформація структури необоротних активів у контексті їх обліку, З.-М. В. Задорожний [3] – формування якісної облікової інформації про необоротні активи, С.М. Кафка [5] – формування первісної вартості необоротних активів у процесі їх надходження на підприємство, О.В. Павелко [20] – особливості організації обліку необоротних активів, Л.М. Пилипенко [14] – відображення необоротних активів у публічній звітності підприємств, В.В. Ясишена [16] – виокремлення нематеріальних необоротних активів як специфічних облікових об'єктів, Arisman George [17] – класифікація та оцінка необоротних активів з позиції їх обліку, Okungbowa Andrew [19] – прогресивні та комплексні методи оцінки необоротних активів, Raximova Guzalbegim [21] – взаємозв'язок між обліком та аудитом необоротних активів підприємства, Ruan Lufei [22] – облік та оцінка ефективності використання необоротних активів, Sri Rahayu i Yudi Rahayu [23] – облік необоротних активів з позиції інших галузей діяльності та інші науковці. Бухгалтерський облік необоротних активів регламентується національними нормативно-правовими документами: НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [10], НП(С)БО 7 «Основні засоби» [11], НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [12], НП(С)БО 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» [13]; а також міжнародними стандартами: М(С)БО 16 «Основні засоби» [7], МСБО 38

«Нематеріальні активи» [9], МСБО 34 «Проміжна фінансова звітність» [8], МСФЗ 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності» [6] та іншими. Водночас, на сьогоднішній день, ще низка проблем обліку необоротних активів, особливо з врахуванням галузевої специфіки діяльності сучасних підприємств, залишилася невирішеною, що визначає актуальність досліджень у цій науковій сфері та дає змогу сформулювати мету статті.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в ідентифікації критеріальних рис визнання необоротних активів з позиції облікової теорії та обґрунтування їх впливу на практику бухгалтерського обліку з врахуванням галузевих особливостей будівельної галузі економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Необоротні активи характеризуються значною різноманітністю складових, що до них входять. Незважаючи на варіативність необоротних активів з позиції бухгалтерського обліку, їм притаманні спільні ідентифікуючі риси (критерії визнання). Такими критеріями визнання необоротного активу, на думку С.М. Кафки, є:

- вартість може бути достовірно визначена;
- використовується більше одного року;
- має матеріально-речову або нематеріальну форму;
- не передбачається перепродаж;
- в майбутньому очікується отримання економічних вигод від використання

[5].

Додатковими ідентифікуючими характеристиками необоротних активів є їх немонетарність (за винятком деяких видів довгострокових фінансових інвестицій) та низька ліквідність (рис. 1).

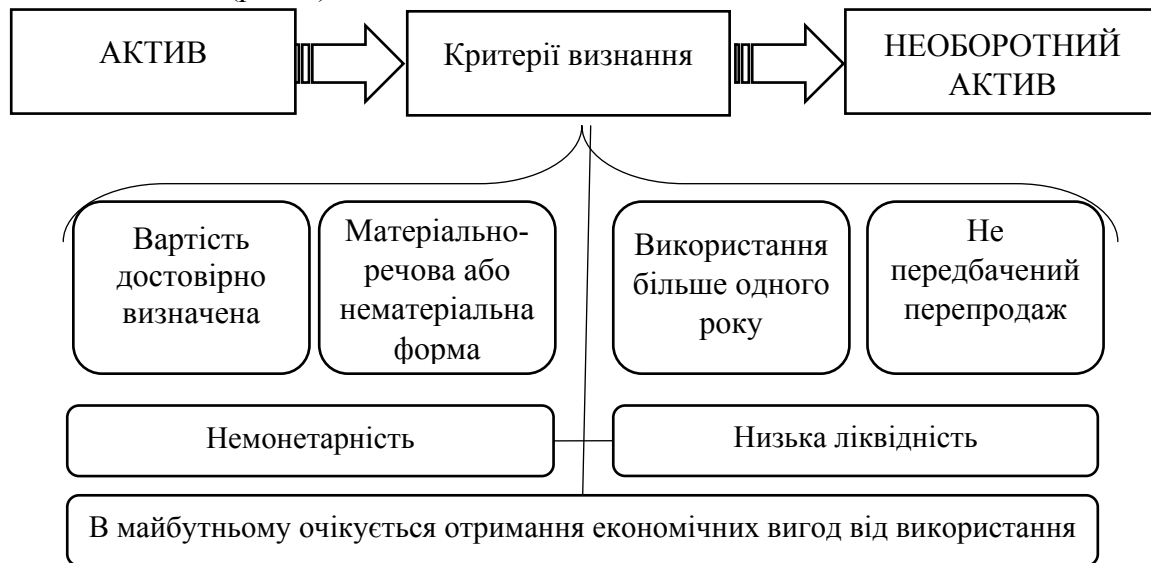


Рисунок 1 - Критерії визнання активу необоротним

Джерело: [5]

Достовірне визначення вартості необоротних активів аналогічно до інших активів підприємства є першочерговим критерієм їх визнання в бухгалтерському обліку. Вартість необоротних активів може значно відрізнятися залежно від джерел їх отримання та способів оцінки. У більшості випадків в облікових фахівців наявний ефективний варіативний механізм здійснення вартісної оцінки необоротних активів. Навіть за відсутності достовірної інформації про понесені витрати, пов'язані з отриманням чи доведенням засобів праці до стану придатності, можливим в обліковій



Оскільки засоби праці відносно перманентні та стабільні у повторювальних господарських циклах, не споживаються у господарському обороті чи тривалому періоді часу, іменуються «необоротними активами». Проте, наведене економічне розуміння операційного циклу є звуженим позиціонуванням господарських процесів на підприємстві. Необоротні активи опосередковано все ж таки приймають участь в операційному циклі і поступово втрачають свої первісні корисні властивості. З позиції бухгалтерського обліку господарський оборот розглядаються як комплексний процес, до якого задіяні також необоротні активи. Через механізм амортизації, що використовується в обліковій практиці, частка вартості залученого необоротного активу переноситься на собівартість створеної з його допомогою готової продукції.

Унаслідок застосування засобів праці у кожному господарському обороті поділ активів на оборотні та необоротні є умовним. Тому більш доцільним є врахування часового чинника у термінологічній номінації, що обґрунтовує доречність використання дефініції «довгострокові активи». До речі, схожа термінологічна практика використовуються у зарубіжних професійних джерелах. Зокрема, у МСФЗ присутні терміни «довгострокові активи (англ. – long-term assets)» та «непоточні активи (англ. – non-current assets)» [6]. Виходячи з логічного продовження термінотворення з врахуванням тривалості використання активів, «оборотні активи» доцільно йменувати «поточними активами», а «необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття» – «довгостроковими активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття». Наведені пропозиції щодо уточнення облікових професійних дефініцій відповідають діючій практиці поділу зобов'язань і забезпечень у пасиві балансу підприємства. Логічна схема структурної відповідності розділів активу і пасиву Балансу (Звіту про фінансовий стан) підприємства з врахуванням запропонованих дефініцій наведено на рис. 3.

| АКТИВ                                                                                                                                                                                                                | ПАСИВ                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Довгострокові активи</b> ←<br>- Довгострокові біологічні активи ←<br>- Довгострокові фінансові інвестиції ←<br>- Довгострокова дебіторська заборгованість ←                                                       | <b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b><br>- Довгострокові кредити банків ←<br>- Інші довгострокові зобов'язання ←<br>- Довгострокові забезпечення ← |
| <b>Поточні активи</b> ←<br>- Поточні біологічні активи ←<br>- Поточні фінансові інвестиції ←<br>- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги ←<br>- Дебіторська заборгованість за розрахунками | <b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b><br>- Короткострокові кредити банків ←<br>- Поточна кредиторська заборгованість ←<br>- Поточні забезпечення ←       |

Рисунок 3 - Структурна термінологічна відповідність активів і пасивів балансу підприємств

Джерело: систематизовано автором

У назві окремих статей балансу (наприклад, довгострокові чи поточні біологічні активи, фінансові інвестиції, дебіторські заборгованості і т.д.) повністю відсутня асоціація з оборотністю активів чи пасивів підприємства. Тому, використання уточнених назв дефініцій додатково формує внутрішню гармонію при структуризації та узагальненні статей у розділах балансу.

Як наслідок, очікуваний термін корисного використання є найбільш логічним критерієм відокремлення довгострокових та поточних активів. Вартість, форма, цінність при використанні і т.д. не беруться до уваги при визнанні активів у бухгалтерському обліку. При визначенні терміну корисного застосування облікові



фахівці акцентують увагу на планові, а не на фактичні часові періоди. Іншими словами, при оцінці довгострокових активів очікується тривале залучення до господарських процесів підприємства і не передбачається можливість їх втрати, ліквідації чи продажу протягом року.

Часове лімітування персоналом підприємства у сфері експлуатації необоротних активів є причиною значної суб'єктивності облікових показників. Маніпуляції з очікуваним терміном корисного використання є елементом оптимізації облікової та податкової політик підприємства. В облікових фахівців є широкі можливості щодо маневрів у частині варіативних темпів перенесення вартості необоротних активів на витрати діяльності через вільний вибір терміну та способу нарахування амортизації. З метою встановлення меж маніпулятивних дій обліковим персоналом, що значно впливає на базу оподаткування, Податковим кодексом України (надалі – ПКУ) регламентовані мінімально допустимі терміни корисного використання необоротних активів у розрізі їх видів.

Додатково ПКУ визначає вартісну межу розподілу необоротних активів на основні засоби та малоцінні необоротні матеріальні активи. На сьогодні засоби праці з вартістю понад 20000 грн. рекомендовано податковими регламентами відносити до основних засобів, в протилежному випадку – малоцінних необоротних активів. Доцільно зауважити, що міжнародними регламентами окреме визнання малоцінних необоротних активів не передбачене. Облікові фахівці, не дивлячись на відсутність в національних нормативно-правових документах у сфері бухгалтерського обліку вартісного розмежування необоротних активів, дотримуються рекомендації ПКУ з метою мінімізації податкових різниць. Тому вартісний критерій визнання деяких видів необоротних активів активно застосовується в обліковій політиці більшості підприємств.

При визначенні терміну корисного використання менеджмент підприємства свідомо не передбачає можливості реалізації необоротних активів в поточному періоді. Відповідно, ще одним важливим критерієм визнання необоротних активів в бухгалтерському обліку є відмова від їх перепродажу. Активи можуть вважатися необоротними, якщо персоналом підприємства не планується їх реалізація в межах звітного року після отримання незалежно від джерел надходження. Додатково очікується отримання економічних вигід від використання необоротних активів. Під економічними вигодами в бухгалтерському обліку розуміється отримання економічно-соціального ефекту, вартісно оціненого та зафіксованого в обліковій системі, від експлуатації необоротних активів. Актив не може вважатися необоротним, якщо не приносить економічної корисності для підприємства, наприклад, при утримуванні для перепродажу. Відповідно, усі необоротні активи характеризуються низькою ліквідністю унаслідок неможливості швидкої реалізації на відкритому ринку. Керуючись критерієм ліквідності при структуруванні плану рахунків бухгалтерського обліку та балансу підприємств, для акумулювання інформації про необоротні активи призначений Клас № 1 «Необоротні активи» «Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» та Перший розділ «Необоротні активи» Балансу (Звіту про фінансовий стан).

Необоротні активи, які утримуються для подальшої реалізації, є оборотними активами (товарами) та відносяться до окремої їх групи «Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу» (третій розділ Балансу (Звіту про фінансовий стан)). Відповідно до статистичних даних сумарних показників балансів великих та середніх підприємств України за видами економічної діяльності частка «Необоротних активів та груп вибуття, утримуваних для продажу» є малою і становить 0,05 % у 2021 році.

Натомість, аналогічний показник щодо необоротних активів становить 43,77 % від загального обсягу активів досліджуваних підприємств [15] (рис. 4). Невелике відносне значення показника «Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу», які за економічною природою є оборотними активами, ставить під сумнів доцільність актуального структурування розділів фінансової звітності. Оскільки очікуване уникнення перепродажу активів є критерієм їх поділу на необоротні та оборотні, доцільно активізувати дискусії щодо відмови від формування розділу з назвою «Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу» на користь включення їх до складу розділу «Оборотні активи» в активі балансу підприємств. Реструктуризація Балансу (Звіту про фінансовий стан) сприятиме більш ефективному інформуванню різних груп стейкхолдерів через відмову від інформаційного перенасичення звітних форм менш важливими відомостями про активи підприємств.

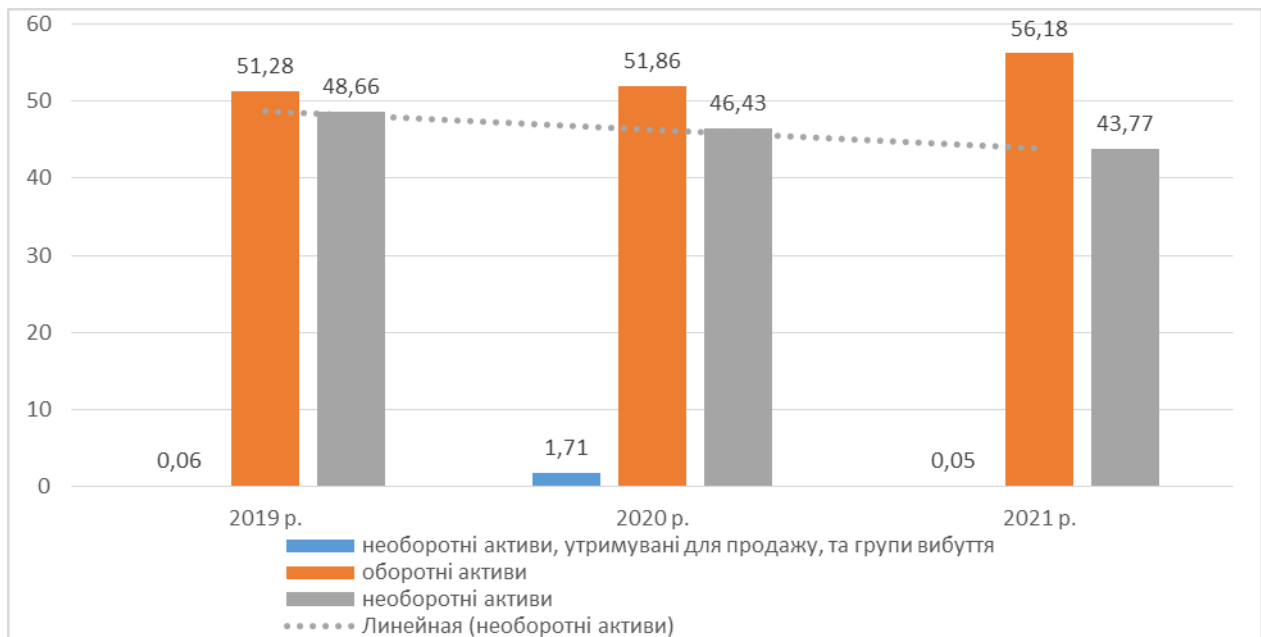


Рисунок 4 - Структура активів балансів великих та середніх підприємств України у 2019-2021 рр.

Джерело: розраховано за даними [15]

Іншою негативною тенденцією економічного розвитку країни є поступове скорочення долі необоротних активів у структурі активів вітчизняних підприємств. Відповідно до статистичних даних за період 2019-2021 рр., зменшилося відсоткове значення частки необоротних активів з 48,66 % до 43,77 % [15]. Після початку повномасштабної військового вторгнення в Україну офіційні статистичні дані починаючи з 2022 року більше не публікуються. Внаслідок значних руйнувань, завданих військовими діями, загальнонаціональна вартість необоротних активів підприємств прогнозовано зменшується значними темпами.

Додаткове інформативне навантаження містять статистичні дані щодо вартості необоротних активів у розрізі видів економічної діяльності. Найбільшу частку за вартістю необоротних активів серед різних видів економічної діяльності прогнозовано займає промисловість (45,53 % у 2021 році). Друге місце за цим показником у господарської діяльності у сфері «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (20,85 %). Інші галузі економіки в Україні значно відстають за рівнем капіталізації необоротних активів. Найбільш неочікуваний результат щодо

статистичного узагальнення даних про необоротні активи у вітчизняної будівельної галузі економіки. Тільки приблизно 1 % від загальнонаціональної вартості необоротних активів припадає на будівництво. Така тенденція пояснюється вітчизняними особливостями будівельного бізнесу.

Більшість будівельних компаній користуються послугами оренди необоротних активів унаслідок обмеженості бюджету та застарілості власного будівельного обладнання. Вдаючись до оренди, менеджмент будівельних підприємств орієнтується на оптимізацію поточних операційних витрат. Орендовані необоротні активи обліковуються на позабалансових рахунках бухгалтерського обліку і не включаються до балансу підприємств. Відповідно, у зовнішніх стейкхолдерів відсутні надійні інформаційні джерела щодо усіх аспектів будівельного процесу та наявності у забудівельника необхідних виробничих ресурсів. Доповнює негативну ситуацію щодо інформаційної обмеженості фінансової звітності будівельних підприємств можливість залучення сторонніх (підрядних) організацій до будівництва. Будівельний аутсорсинг може стати причиною значної мінімізації, а в перспективі – відмови від придбання власних необоротних активів забудівельниками. Як наслідок, цілком імовірно у будівництві можлива ситуація, коли, завдяки оренді та аутсорсингу, у власності будівельних компаній можуть бути відсутні необоротні активи. В цьому проявляється унікальність будівельної галузі економіки, яка, водночас, створює значні ризики та загрози соціально-економічній сфері України. Уможливорює такий варіант організації господарської діяльності девелоперів також розвиток сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій, завдяки використанню яких усі інформаційні процеси відбуваються у хмарному середовищі без необхідності придбання спеціалізованого програмно-технічного забезпечення.

У контексті інформування зовнішніх стейкхолдерів про будівельну діяльність, що викликає значний економічний, інвестиційний та суспільний інтерес, значно зростає роль бухгалтерського обліку. Оптимізація обліково-контрольних процесів сприяє мінімізації інформаційних ризиків, що можуть призвести до: невиконання забудівельником комерційних та соціальних зобов'язань, уникнення або неправомірної мінімізації розміру нарахованих податків, надмірного завищення вартості збудованих об'єктів (виконаних будівельних робіт чи наданих послуг), неефективного використання бюджетних коштів чи інвестованих ресурсів у будівництві тощо. На будівельну сферу економіки покладається важливе завдання післявоєнного відновлення України. Враховуючи перспективність значного міжнародного інвестування у поствоєнну відбудову зруйнованих необоротних об'єктів, зростає важливість ефективного обліку будівельних процесів та облікового інформування зарубіжних партнерів чи інвесторів.

Будівельна галузь в Україні характеризується певними організаційно-технологічними особливостями, що здійснюють вплив на облік необоротних активів. Сфери впливу специфіки будівництва на методiku та організацію обліку необоротних активів узагальнені у табл. 1.

Для удосконалення бухгалтерського обліку необоротних активів у будівництві доцільно враховувати такі організаційно-технологічні особливості галузі, як: нерухомість будівельної продукції, значна тривалість операційного циклу, залежність від природних чинників, територіальна розпорошеність будівельних об'єктів, участь у будівництві багатьох учасників, активізація оренди необоротних активів, тимчасовість деяких необоротних активів, наявність допоміжних виробництв, індивідуальність будівництва, автоматизація будівельних робіт. Кожний з організаційних чинників

будівельної галузі відображає її специфіку та неподібність на інші сфери господарської діяльності у частині використання необоротних активів.

Таблиця 1 – Вплив організаційно-технічних особливостей будівельної галузі на бухгалтерський облік необоротних активів

| № з/п | Особливість будівельної галузі                    | Вплив на облік необоротних активів                                                                                                                                             |
|-------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Нерухомість будівельної продукції                 | Результатом будівництва є необоротні активи, які в забудівельника відображаються у складі спочатку виробничих витрат, а потім – собівартості реалізованих робіт і послуг.      |
| 2.    | Тривалість операційного циклу                     | Значна тривалість виробничих процесів передбачає довготермінове розміщення та використання та охорони основних засобів й інших необоротних активів на будівельних майданчиках. |
| 3.    | Залежність від природних чинників                 | Оскільки будівельний процес залежить від зміни природних умов, унеможлиблюється цілодобове та круглорічне використання необоротних активів.                                    |
| 4.    | Територіальна розпорошеність будівельних об'єктів | У будівельних підприємств виникають значні витрати на переміщення необоротних активів між територіально-віддаленими будівельними майданчиками.                                 |
| 5.    | Участь у будівництві багатьох учасників           | У будівництві можливе залучення аутсорсерів (підрядників, субпідрядників) з власними основними засобами та іншими необоротними активами.                                       |
| 6.    | Оренда необоротних активів                        | Будівельні підприємства активно користуються орендними послугами, що зумовлює необхідність обліку фінансової та операційної оренди необоротних активів.                        |
| 7.    | Тимчасовість деяких необоротних активів           | Для організації та обслуговування будівництва можуть виникати потреба у тимчасових (нетитульних) необоротних активах.                                                          |
| 8.    | Наявність допоміжних виробництв                   | Значна кількість допоміжних та обслуговуючих підрозділів з використанням специфічних необоротних активів утруднює їх первинний та аналітичний облік.                           |
| 9.    | Індивідуальність будівництва                      | Дрібносерійність будівельних проєктів потребує залучення що раз інших індивідуальних необоротних матеріальних та нематеріальних активів.                                       |
| 10.   | Автоматизація будівельних робіт                   | Перспективним напрямом оптимізації будівельної діяльності є використання новітніх технологій, які також можна використовувати в облікових цілях.                               |

Джерело: систематизовано автором

На основі визнання в обліковій теорії та практиці необоротних активів з ідентифікацією їх специфічних характеристик як облікових об'єктів у поєднанні з виявленням множинного впливу організаційно-технологічних особливостей будівельної галузі економіки України на облік таких активів, можна визначити перспективні напрямки удосконалення формування облікової інформації про них.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Господарська діяльність пов'язана з використанням засобів праці, які разом з іншими довготерміновими активами становлять необоротні активи підприємства. Унаслідок відсутності належного термінологічного визначення необоротних активів у вітчизняних нормативно-правових документах доцільно їх доповнити таким дефініційним позиціонуванням: «необоротні активи – це активи, які підприємство утримує з метою використання їх у своїй господарській діяльності, очікуваний термін використання яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)». Визнаватися необоротні активи у бухгалтерському обліку можуть за умови відповідності таким критеріальним рисам: вартість може бути достовірно визначена; використання більше одного року; матеріально-речова або нематеріальна форма, яка не передбачає перепродаж; очікується отримання економічних вигод від використання, характерна немонетарність та низька ліквідність.

Оскільки важливим критерієм визнання необоротних активів є термін їх використання, то доцільно перейменувати «необоротні активи» у «довготермінові активи», а «оборотні активи» в «поточні активи», що відповідає міжнародній практиці та забезпечує внутрішню структуровану гармонійність Балансу (Звіту про фінансовий стан). Необоротні активи відрізняються від інших облікових об'єктів унікальними рисами, які полягають у такому: тривалому використанні, зносі, виникненні капітальних інвестицій, необхідності переоцінки, зменшенні корисності, наявності ліквідаційної вартості, варіативності методів оцінки та нарахування амортизації. використанні особливих первинних документів, мінімізації кількості інвентаризацій, значній видовій варіативності.

Відповідно до статистичних досліджень найбільш недооціненою вітчизняною галуззю економіки у сфері використання необоротних активів є будівництво. На будівельну галузь покладається важливе завдання щодо відновлення пошкоджених і зруйнованих необоротних об'єктів та післявоєнної відбудови України. Тому будівельні підприємства стають об'єктами значного економічного, інвестиційного та суспільного інтересу, що потребує оптимізації бухгалтерського обліку необоротних активів. Забезпечення ефективності формування облікової інформації про необоротні активи передбачає врахування специфічних організаційно-технологічних особливостей будівництва: нерухомість будівельної продукції, значна тривалість операційного циклу, залежність від природних чинників, територіальна розпорошеність будівельних об'єктів, участь у будівництві багатьох учасників, можливість оренда необоротних активів, тимчасовість деяких необоротних активів, наявність допоміжних виробництв, індивідуальність будівництва, перспективність автоматизації будівельних робіт.

Перспективними напрямками удосконалення обліку необоротних активів з врахуванням специфіки будівельної галузі є акцент на: класифікацію, оцінку, амортизацію, оренду необоротних активів; а також відображення комплексної, своєчасної та достовірної інформації про основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи в обліковій системі та звітності будівельних підприємств.

## Список літератури

1. Бондар М.І., Бондар Т.А. Облік вибуття інвестиційної нерухомості. *Теорія інвестицій*. 2009. № 22. С.18-22. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2009/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2009/7.pdf).
2. Голов С. Ф., Костюченко В. М., Кулага О. М. Трансформація фінансової звітності українських підприємств у фінансову звітність за міжнародними стандартами : [метод. посіб.]. Федер. проф. бухгалтерів і аудиторів України. 4-е вид. Київ : ФПБАУ, 2013. 267 с.

3. Задорожний З. Проблемні питання якості інформації бухгалтерського і управлінського обліку малоцінних активів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 1. С. 115–124.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України» від 1999 р. № 996-14 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. (Дата звернення 10.03.2024).
5. Кафка С.М. Облік надходження необоротних активів та формування їх первісної вартості. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. ТОВ «ДКС-центр». 2017. №4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5549>.
6. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004#Text).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби». URL: [http://www.minfin.gov.ua/document/92427/МСБО\\_16.pdf](http://www.minfin.gov.ua/document/92427/МСБО_16.pdf).
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 34 «Проміжна фінансова звітність». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_049#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_049#Text).
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38\\_ukr\\_2016.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf).
10. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» Затверджено Наказом МФУ № 73 від 07.02.2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» Наказ МФУ від 27.04.2000 № 92. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.
12. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ МФУ від 18.10.1999 № 242. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.
13. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» Наказ МФУ від 07.11.2003 № 617. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1054-03#Text>.
14. Пилипенко Л. М. Розвиток концепцій побудови системи публічної звітності корпорацій в умовах постіндустріальної економіки : монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 336 с.
15. Показники балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за 2021 рік. Держстат України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/sbp/sbp\\_u/spb\\_3\\_21ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/sbp/sbp_u/spb_3_21ue.xlsx).
16. Ясишена В. В. Проблемні аспекти методології та організації обліку нематеріальних активів: монографія. Тернопіль: THEU, 2020. 330 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38514/1/Монографія\\_Ясишена.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38514/1/Монографія_Ясишена.pdf).
17. Arisman George. Classification, valuation and accounting for fixed assets, depreciation, expense, and renewals. 2022. URL : [https://www.researchgate.net/publication/35886387\\_Classification\\_valuation\\_and\\_accounting\\_for\\_fixed\\_assets\\_depreciation\\_expense\\_and\\_renewals](https://www.researchgate.net/publication/35886387_Classification_valuation_and_accounting_for_fixed_assets_depreciation_expense_and_renewals) (Дата звернення 09.03.2024).
18. Grylitska A. Features of the organizational structure of the accounting of non-current tangible assets and directions for their improvement. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2023. № 1(8), P. 14-21. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-02> (Дата звернення 10.03.2024).
19. Okungbowa, Andrew. (2016). Valuation of Fixed Assets. *Asset Accounting Configuration in SAP ERP*. P. 47-76. URL: [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-1365-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-1365-0_3) (Дата звернення 10.03.2024).
20. Pavelko O. V., Myronets M. A., Polishchuk O. I. Theoretical and methodical aspects of the accounting organization of non-current tangible assets as an important component of entrepreneurial potential. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Vol. 1 № 101. P. 116-133. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1202311> (Дата звернення 08.03.2024).
21. Raximova Guzalbegim. Problems of accounting and audit of fixed assets. *Theoretical & Applied Science*. 2020. № 85. P. 726-729. URL: <https://doi.org/10.15863/TAS.2020.05.85.131> (Дата звернення 08.03.2024).
22. Ruan Lufei. Accounting for fixed assets and investment efficiency: a real options framework. *Accounting and Business Research*. 2019. № 50. P. 1-31. URL: <https://doi.org/10.1080/00014788.2019.1675492> (Дата звернення 09.03.2024).
23. Sri Rahayu, Yudi Rahayu. How to improve accountability of fixed assets of local government? *Jurnal Perspektif Pembinaan dan Pembangunan Daerah*. 2018. № 6. P. 195-204. URL: <https://doi.org/10.22437/ppd.v6i2.5853> (Дата звернення 09.03.2024).
24. Zadorozhnyi Z.-M., Muravskiy V., Kostetskiy Y., Zadorozhnyi M. Improvement of accounting of non-current assets in the system of their effective management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). P.149–160. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3791> (Дата звернення 08.03.2024).

## References

1. Bondar, M.I., & Bondar, T.A. (2009). Accounting for disposal of investment real estate. *Teoriia investitsii*, 22, 18-22. [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2009/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2009/7.pdf) [in Ukrainian].
2. Holov, S. F., Kostiuchenko, V. M., & Kulaha, O. M. (2013). Transformation of financial reporting of Ukrainian enterprises into financial reporting according to international standards. *Federatsiia profesiinykh bukhhalteriv i audytoriv Ukrainy*. 4th edition Kyiv: FPBAU. [in Ukrainian].
3. Zadorozhnyi, Z. (2018). Problematic issues of information quality of accounting and management accounting of low-value assets. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 1, 115–124 [in Ukrainian].
4. Law of Ukraine on Accounting and Financial Reporting in Ukraine № 996-XIV. (1999, July 16). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].
5. Kafka, S.M. (2017). Accounting for receipt of non-current assets and formation of their initial value. *Efektivna ekonomika*, 4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5549> [in Ukrainian].
6. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 1 (2012). *First Application of International Financial Reporting Standards*. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004#Text) [in Ukrainian].
7. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 16 (2012). *Fixed assets*. [http://www.minfin.gov.ua/document/92427/MCBO\\_16.pdf](http://www.minfin.gov.ua/document/92427/MCBO_16.pdf) [in Ukrainian].
8. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 34 (2012). *Interim Financial Reporting*. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_049#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_049#Text) [in Ukrainian].
9. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 38 (2012). *Intangible assets*. [https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38\\_ukr\\_2016.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf) [in Ukrainian].
10. Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 (2013). *General requirements for financial reporting*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian].
11. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 (2000). *Fixed assets*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> [in Ukrainian].
12. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 8 (1999). *Intangible assets*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99> [in Ukrainian].
13. Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 27 (2003). *Non-current assets held for sale and discontinued operations*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1054-03#Text> [in Ukrainian].
14. Pylypenko, L. M. (2016). Development of concepts for building a system of public reporting of corporations in the conditions of the post-industrial economy: monograph. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. [in Ukrainian].
15. Indicators of the balance sheet of large and medium-sized enterprises by types of economic activity for 2021. Derzhstat Ukrainy. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/sbp/sbp\\_u/spb\\_3\\_21ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/sbp/sbp_u/spb_3_21ue.xlsx) [in Ukrainian].
16. Yasyshena, V. V. (2020). Problem aspects of the methodology and organization of accounting for intangible assets: monograph. Ternopil: TNEU, [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38514/1/Монографія\\_Ясишена.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38514/1/Монографія_Ясишена.pdf) [in Ukrainian].
17. Arisman, George. (2022). Classification, valuation and accounting for fixed assets, depreciation, expense, and renewals. [https://www.researchgate.net/publication/35886387\\_Classification\\_valuation\\_and\\_accounting\\_for\\_fixed\\_assets\\_depreciation\\_expense\\_and\\_renewals](https://www.researchgate.net/publication/35886387_Classification_valuation_and_accounting_for_fixed_assets_depreciation_expense_and_renewals) [in English].
18. Grylitska, A. (2023). Features of the organizational structure of the accounting of non-current tangible assets and directions for their improvement. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(8), 14-21 [in English]. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-02>
19. Okungbowa, Andrew. (2016). Valuation of Fixed Assets. *Asset Accounting Configuration in SAP ERP*. 47-76 [in English]. [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-1365-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-1365-0_3)
20. Pavelko, O. V., Myronets, M. A., & Polishchuk, O. I. (2023). Theoretical and methodical aspects of the accounting organization of non-current tangible assets as an important component of entrepreneurial potential. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023, Vol. 1 No. 101, 116-133 [in English]. <https://doi.org/10.31713/ve1202311>
21. Raximova, Guzalbegim. (2020). Problems of accounting and audit of fixed assets. *Theoretical & Applied Science*, 85, 726-729 [in English]. <https://doi.org/10.15863/TAS.2020.05.85.131>
22. Ruan, Lufei. (2019). Accounting for fixed assets and investment efficiency: a real options framework. *Accounting and Business Research*, 50, 1-31 [in English]. <https://doi.org/10.1080/00014788.2019.1675492>
23. Sri, Rahayu, & Yudi, Rahayu. (2018). How to improve accountability of fixed assets of local government? *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 6, 195-204 [in English]. <https://doi.org/10.22437/ppd.v6i2.5853>
24. Zadorozhnyi, Z.-M., Muravskiy, V., Kostetskiy, Y., & Zadorozhnyi, M. (2022). Improvement of accounting of non-current assets in the system of their effective management. *Financial and Credit*

*Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 149–160 [in English].  
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3791>

**Marian Zadorozhnyi**, graduate student

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

### **Actual issues of recognition of non-current assets in construction**

Non-current assets occupy the largest share among the company's assets. Taking into account the variability, complexity and systematic recognition of non-current assets, it is difficult to reflect them in the accounting and reporting of enterprises. Additional difficulties in the accounting display of transactions with non-current assets are introduced by the industry specifics of the enterprise. In particular, construction is a unique industry in the context of the use of non-current assets, which significantly affects the methodology and organization of accounting.

The purpose of the article is to identify the criterion features of recognition of non-current assets from the standpoint of accounting theory and to justify their impact on accounting practice, taking into account the sectoral features of the construction industry of the Ukrainian economy.

The article proposes a terminological positioning of the definition of «non-current assets» in the wording «these are assets that the enterprise keeps for the purpose of using them in its economic activity, the expected term of use of which is more than one year (or the operating cycle, if it is longer than one year). The procedure for recognizing non-current assets as accounting objects, which are characterized by: significant species variability, duration of use, wear and tear, the need for revaluation, the occurrence of capital investments, the peculiarity of primary documentation, the minimization of the number of inventories, impairment, the presence of liquidation value, the variability of evaluation and depreciation methods. Prospective directions for optimizing the accounting of non-current assets have been determined, taking into account the unique organizational and technological features of the construction industry, which is entrusted with the important task of restoring damaged and destroyed non-current objects and the post-war reconstruction of Ukraine.

**accounting, non-current assets, recognition criteria, construction industry**

*Одержано (Received) 11.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 25.04.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 336.7**

**JEL Classification: D80, E60, G28**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).208-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).208-220)

**Д. Карзун**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна*

## **Вплив макроекономічної нестабільності на розкриття інформації про фінансові інструменти**

В умовах воєнного стану та високої макроекономічної нестабільності, посилення впливу фінансово-економічної та соціально-політичної кризи та інших негативних явищ, розвиток фінансових ринків значною мірою залежить від застосування ефективних фінансових інструментів. Це дозволить підвищити стійкість економічних суб'єктів у ситуаціях невизначеності та ризику, що супроводжують їх господарську діяльність на всіх етапах, підвищити власну ефективність та використати можливості, що виникають завдяки процесам глобалізації і цифровізації економіки і суспільства. Водночас, питання обліку та оцінки фінансових інструментів ускладнюється внаслідок недосконалості нормативно-правової бази, неповної узгодженості міжнародних та вітчизняних стандартів обліку та звітності, дефіциту навичок ефективного використання новітніх фінансових інструментів.

Метою статті є дослідження впливу макроекономічної нестабільності на розкриття інформації про фінансові інструменти з урахуванням новітніх підходів щодо вдосконалення їх обліку та оцінки. Дослідження проведено з використанням методів системного і порівняльного аналізу, класифікації, економічного аналізу, логічного узагальнення. Аналіз наукових праць у сфері застосування фінансових інструментів, вітчизняної і зарубіжної статистики дозволив підтвердити гіпотезу щодо необхідності врахування впливу сучасних економічних передумов на розвиток фінансових інструментів, потреби в їх трансформації відповідно до вимог цифровізації, глобалізації та активної міжнародної співпраці.

© Д. Карзун, 2024



Доведено, що в умовах сьогодення, коли стрімкими темпами зростає рівень глобалізації, посилюється вплив ризиків навколишнього середовища, соціальної сфери та управління, відзначаються значними коливаннями індекси інфляції, валютні курси та облікові ставки Національного банку України, відповідно посилюється ступінь невизначеності функціонування економічних суб'єктів. Високими є фінансові ризики, у тому числі кредитні, ринкові (процентні, валютні, інфляційні, політичні), ризики ліквідності. Констатовано, що саме в цих умовах доцільно удосконалювати підходи щодо обліку та оцінки фінансових інструментів, здійснювати оцінку міри впливу та ймовірності виникнення ризиків у фінансовій сфері, активізувати і гармонізувати співпрацю в фінансовому секторі з урахуванням кращого досвіду світової практики.

**фінансовий інструмент, облік, звітність, оцінка, нестабільність**

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, коли велика кількість підприємств різних країн світу, у тому числі і нашої країни, перебувають в умовах невизначеності обставин, а також можливого настання або ненастання певних подій, що призводить як наслідок до економічної невизначеності, особливої актуальності набуває питання дослідження сутності і впливу фінансових інструментів в контексті управління ризиками підприємств.

Ураховуючи значущу роль фінансових інструментів в економіці країн світу, саме ефективне використання фінансових інструментів сприяє активізації діяльності суб'єктів господарювання на макро- і мікрорівнях і є найважливішим чинником в управлінні ризиками підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні засади використання фінансових інструментів, їх роль у становленні фінансових ринків, специфіка їх обліку та оцінки є предметом розгляду багатьох науковців. Так, І. Бурденко висвітлює сутність фінансових інструментів та визначає підходи щодо їх класифікації [3]. Л. Шкварчук комплексно досліджує особливості функціонування фінансового ринку [23]. І. Благун, М. Когут та Л. Складарська розглядають еволюційні етапи виникнення й становлення фінансових інструментів в умовах ринкових відносин [2]. Н. Лоханова висвітлює проблемні питання обліку фінансових інструментів, базуючись на вимогах міжнародних та вітчизняних стандартів обліку та звітності [11]. Авторський колектив під науковим керівництвом Р. Слав'юка ґрунтовно відображає питання оцінки й відображення фінансових інструментів в процесі складання звітності [22].

З-поміж досліджень останніх років варто відокремити наукові праці, що стосуються цифровізації, поліпшення облікових процедур та врахування умов невизначеності під час обліку й оцінки фінансових інструментів. Зокрема, В. Воробець вивчає специфіку застосування блокчейн технологій в умовах цифровізації фінансових інструментів [6]. О. Лукова наводить шляхи вдосконалення методичного забезпечення економічної експертизи облікових процедур щодо фінансових інструментів [12]. Є. Редзюк характеризує новітні підходи до використання фінансових інструментів в умовах глобалізації та нестабільності ринків [18] тощо.

Разом з тим, потребують поглибленого аналізу, узагальнення і систематизації досвіду та кращих прийомів щодо обліку фінансових інструментів в умовах макроекономічної нестабільності, базуючись на врахуванні сучасних економічних реалій.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження впливу макроекономічної нестабільності на розкриття інформації про фінансові інструменти з урахуванням новітніх підходів щодо вдосконалення їх обліку та оцінки.

Представлене дослідження ґрунтується на гіпотезі щодо необхідності врахування впливу сучасних економічних передумов на розвиток фінансових інструментів, а також нагальної потреби в їх трансформації відповідно до вимог

цифровізації та глобалізації, посилення міжнародної співпраці в контексті євроінтеграційних процесів.

Методологічне підґрунтя дослідження складають методи системного і порівняльного аналізу (під час висвітлення сутності фінансових інструментів та їх генезису), класифікації (в процесі розгляду типів фінансових інструментів), економічного аналізу (під час розгляду сучасних економічних передумов використання фінансових інструментів), логічного узагальнення (зادля формулювання шляхів поліпшення обліку та оцінки фінансових інструментів в умовах сучасних реалій).

Інформаційною базою дослідження слугували відповідні нормативні акти, наукові праці фахівців у сфері обліку та оцінки фінансових інструментів, офіційні статистичні дані Національного банку України, Міністерства фінансів України, міжнародних організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Генезис фінансових інструментів тісно пов'язаний зі становленням та еволюцією фінансових ринків під впливом низки чинників, таких як глобалізація, конкуренція, цифровізація тощо.

Багаторічну еволюцію становлення світової фінансової думки науковці пропонують розподіляти на два ключових етапи. Перший був започаткований ще за античних часів та тривав до середини XX ст., що відобразилося у формуванні теоретичних підходів у межах класичної теорії фінансів. Другий етап ознаменувався становленням неокласичної теорії фінансів. Основна різниця між вказаними теоріями визначається наявністю суб'єктивних домінант. Зокрема, за умови застосування класичного підходу головну роль у провадженні фінансових відносинах відіграє держава, а в контексті неокласичного підходу ключового значення набувають фінанси приватного сектору. Разом з тим, еволюція змістовного наповнення класичної та неокласичної теорії, покращення методичного інструментарію управління фінансовими відносинами на рівні державних та корпоративних фінансів протікали у паралельному режимі [2].

Глобалізація виступила чинником становлення, розвитку та інтенсифікації відносин між суб'єктами різних держав світу, прискорюючи процеси руху інформації, людських ресурсів, капіталу і виробничих засобів. Залучення прямих іноземних інвестицій виступає одним із найвагоміших засобів росту економік країн, зростають масштаби співпраці у торгівельній сфері. Від початку 50-х років XX ст. фінансова сфера інтенсивно забезпечувала світові торговельно-економічні відносини глобалізованого характеру, відзначаючись більш швидкими темпами розвитку порівняно з виробничою і торгівельною сферами, активно продукуючи і впроваджуючи інноваційні рішення. Однак, в останні роки фінансова сфера перебуває під впливом низки кризових явищ, що призвели до значного уповільнення її активності, зниження обсягів кредитування, прямих іноземних інвестицій, таких як наслідки пандемії коронавірусу [18], військових конфліктів, загальної нестабільності на макрорівні.

Реалії сьогодення призводять до актуалізації питань обліку фінансових інструментів та їх розкриття у фінансовій звітності, адаптації міжнародних вимог до застосування у вітчизняному фінансово-економічному полі, раціоналізації підходів щодо класифікації видів фінансових інструментів, врахування тенденцій функціонування фондового ринку, впровадження досягнень новітніх інформаційних технологій [12].

Інструменти, що обертаються на фінансовому ринку, обслуговують операції на різних його видах і сегментах, характеризуються великою різноманітністю.

І. Бурденко пропонує підхід до класифікації фінансових інструментів за характером відносин, економічним змістом та відображенням в обліку, предметом контракту та за метою бухгалтерського обліку (рис. 1) [3].

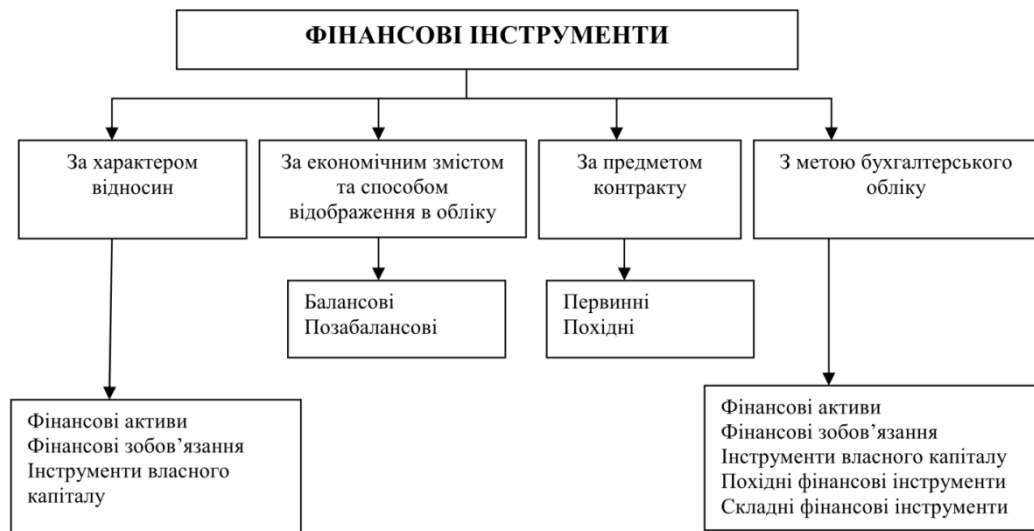


Рисунок 1 – Класифікація фінансових інструментів

Джерело: складено автором з використанням [3]

Р. Слав'юк та ін. пропонують класифікацію фінансових інструментів за видами фінансових ринків, характером фінансових зобов'язань, пріоритетною значущістю, гарантованим рівнем доходності, рівнем ризиків, рівнем регулювання та цілями обліку [22].

Відповідно до Директиви Європейського парламенту та Ради «Про ринки фінансових інструментів» (2014/65/EU від 15.05.2014), що вносить коригування до директив 2002/92/EC і 2011/61/EU, до складу фінансових інструментів належать:

- оборотні цінні папери;
- інструменти грошового ринку;
- паї організацій колективного інвестування;
- опціони, ф'ючерси, свопи, угоди за форвардними процентними ставками, інші контракти на деривативи;
- деривативні документи для перенесення кредитних ризиків;
- фінансові договори/контракти на різниці;
- емісії на викиди [25].

Характеристиками фінансових інструментів виступають: «період їх обігу, податковий статус, поворотність, подільність, конвертованість, валюта платежу, ліквідність, доходність, ризиковість тощо» [23, с. 38].

Періодом обігу фінансових інструментів виступає період часу до здійснення кінцевого платежу або до виникнення вимоги щодо їх погашення (ліквідації), тому, вони можуть бути строковими та безстроковими. Податковий статус фінансових інструментів характеризує спосіб і ставки оподаткування доходів від володіння ними та їх перепродажу. Поворотність фінансових інструментів характеризує наявність обов'язків у їх емітента здійснити їх викуп у визначений термін, відповідно, до поворотних інструментів належать позики. Подільність визначає мінімально можливий обсяг конкретного фінансового інструменту, що може бути придбаний або реалізований на відповідному ринку. Конвертованість фінансових інструментів характеризує їх спроможність перетворитися на інший фінансовий інструмент, що регламентовано умовами їх випуску. Валюта платежу характеризує грошові одиниці, у яких відбувається виплата за відповідним фінансовим інструментом. Ліквідність фінансових інструментів характеризує їх здатність до продажу або купівлі на ринку без зміни розміру вартості. Доходність фінансових інструментів формується за рахунок

грошових потоків у вигляді дивідендів, відсотків або розміру коштів, одержаних за рахунок погашення і перепродажу іншим суб'єктам. Ризикованість фінансових інструментів характеризує невизначеність, що зумовлена обсягом та терміном одержання доходів за певним інструментом у наступному періоді [23, с. 38-40].

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки на перший план виходять новітні інструменти цифровізації фінансових інструментів. Одним із них є блокчейн технології, що виступають універсальним інструментом під час створення баз даних, маючи такі переваги, як повна прозорість, децентралізація, конфіденційність, надійність, компроміс, а також відповідаючи властивостям щодо узгодженості транзакцій з поточним станом системи, їх авторизованості, незмінності, кінцевості та стійкості до цензури [6].

Отже, для обліку та оцінки фінансових інструментів доцільно враховувати специфіку різних їх типів.

Економічні передумови необхідності удосконалення обліку та розкриття (оцінки) у фінансовій звітності фінансових інструментів в Україні обумовлені впливом тенденцій глобалізації у світі, обраного державою курсу щодо європейської інтеграції, потребами у реалізації цілей сталого розвитку, іншими глобальними і локальними трендами та викликами, а саме: впливом пандемії коронавірусу, наслідками військових дій, тривалою фінансово-економічною кризою в країні тощо. Це призводить до значних коливань ставок Національного банку України, високих темпів інфляції, нестабільності валютних курсів.

Порівняльний аналіз індексу глобалізації за країнами світу (KOF Globalisation Index 2023), що вимірює економічні, соціальні та політичні складові глобалізації у міжнародному масштабі (рис. 2), засвідчив, що рівень глобалізації в Україні є доволі високим (значення показника складало 73). Лідерами за даним міжнародним компаратором виступають Швейцарія (91), Нідерланди (90), Швеція (89), Німеччина (89), Велика Британія (88), Фінляндія (87), Франція (87), Канада (84), Сінгапур (82), США (81), Румунія (79), Латвія (77), Японія (75), Україна (73), Молдова (67), Китай (65), Уганда (53), Нігер (45), Ангола (42), Еритрея (32) [24].

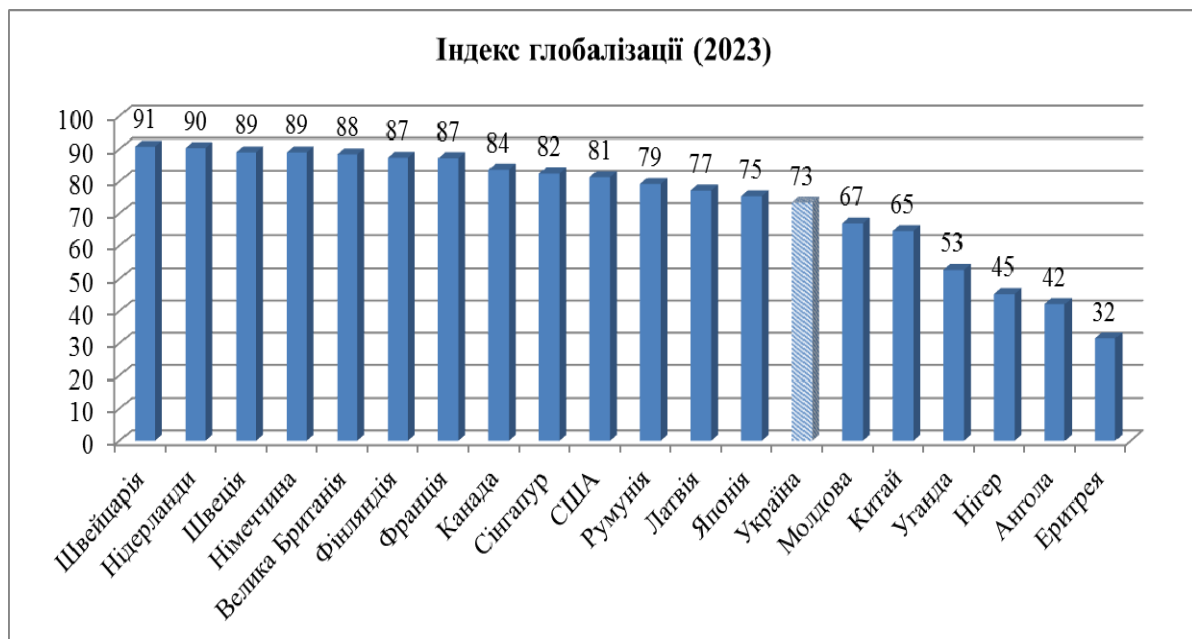


Рисунок 2 – Значення індексу глобалізації за окремими країнами світу та в Україні у 2023 році

Джерело: побудовано автором за даними KOF Globalisation Index, 2023 [24]

За даними Міністерства фінансів України, динаміка зміни індексу інфляції (індексу споживчих цін) коливалася наступним чином (рис. 3). Як бачимо, пікові зростання рівня інфляції мали місце в Україні в 2014 році (124,9%), 2015 році (143,3%), 2022 році (126,6) [10].

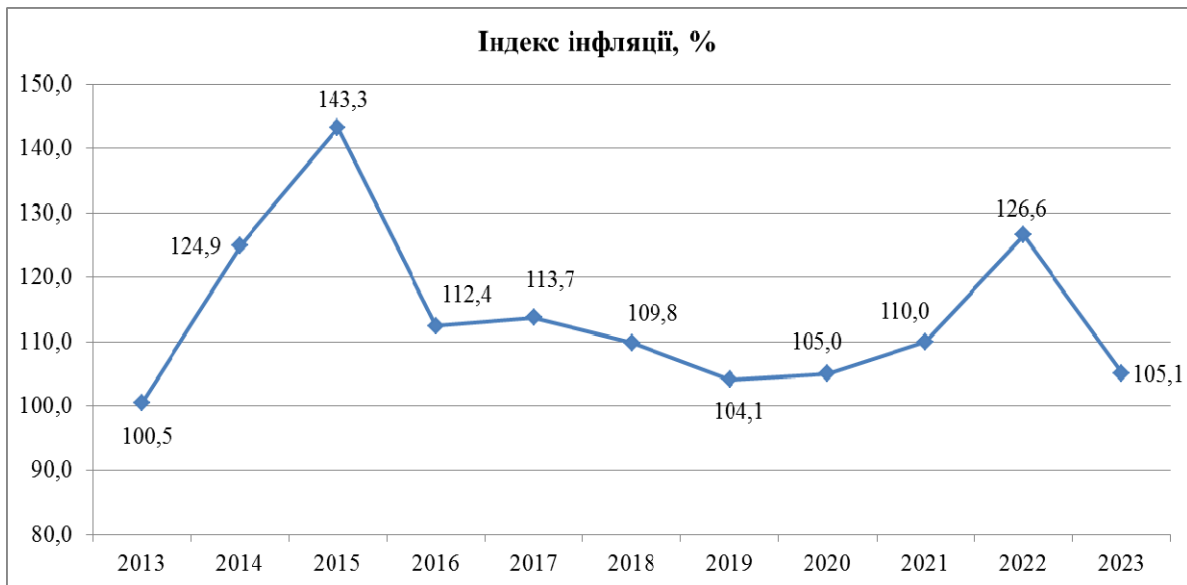


Рисунок 3 – Динаміка значень індексу інфляції в Україні упродовж 2013-2023 років  
Джерело: побудовано автором за даними [10]

Проведемо оцінку валютних коливань гривні у розрахунку на 1 долар США та 1 євро, користуючись даними Національного банку України щодо середнього за період офіційного курсу (рис. 4). Можемо констатувати наявність тенденції до значного зростання, оскільки за досліджуваний період курс долара США збільшився від 7,99 грн у 2013 році до 36,57 грн у 2023 році, а курс євро – від 10,61 грн до 39,56 грн, відповідно. З початку 2024 року зростання курсу валют ще більш прискорилося, оскільки станом на травень поточного року він склав 39,71 грн за один долар США та 42,88 грн за один євро [16].

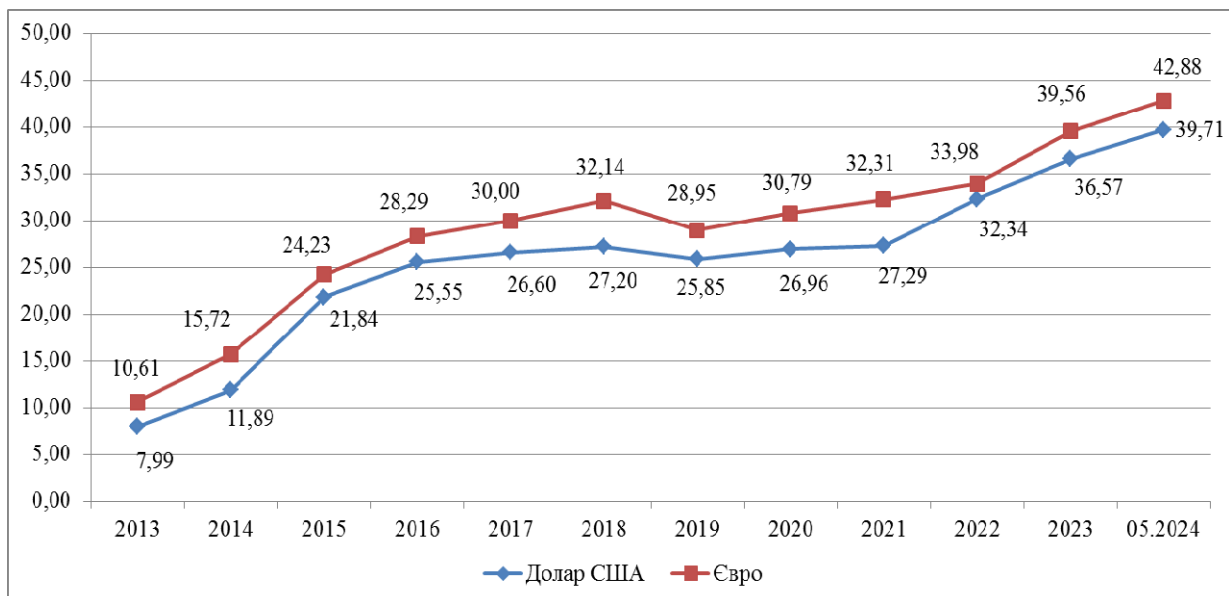


Рисунок 4 – Динаміка валютних коливань в Україні упродовж 2013-2024 років (грн/долар США та євро)  
Джерело: побудовано автором за даними [16]

На стан фінансових ринків чинить вплив такий показник, як облікова ставка Національного банку України. Інформація офіційного сайту Національного банку України (НБУ) свідчить про її значні коливання в часі. Так, у 2018 році вона коливалася на рівні 16-18% річних, з 31.12.2019 року вона знизилася до 13,5%, з 12.06.2020 року – до 6,0%, після чого відбувалося її поступове зростання до рівня 9-10% упродовж 2021 та початку 2022 років. Стрімко зросла до 25,0% облікова ставка НБУ з 03.06.2022 року і перебувала на такому рівні до середини 2023 року. Надалі, мало місце її зниження до 22,0% з 28.07.2023 року, 20,0% – з 15.09.2023 року, 16,0% – з 27.10.2023 року, 15,0% – з 15.12.2023 року. Початок 2024 року відзначився подальшим зменшенням облікової ставки НБУ, яка з 15.03.2024 року склала 14,5%, а з 26.04.2024 року – 13,5% [15].

Динаміку зміни процентних ставок та обсягів кредитів і депозитів резидентам у національній валюті в Україні у 2013-2023 роках відображено за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1 – Динаміка зміни процентних ставок та обсягів кредитів і депозитів резидентам у національній валюті в Україні у 2013-2023 роках

| Рік  | Процентні ставки за новими кредитами резидентам (крім інших депозитних корпорацій) | Обсяг нових кредитів резидентів, млн грн | Процентні ставки за новими депозитами резидентів (крім інших депозитних корпорацій) | Обсяг нових депозитів резидентів, млн грн |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 2013 | 14,4                                                                               | 1641018                                  | 9,5                                                                                 | 1490314                                   |
| 2014 | 15,0                                                                               | 1472811                                  | 10,5                                                                                | 1811339                                   |
| 2015 | 17,5                                                                               | 1405837                                  | 11,6                                                                                | 2572899                                   |
| 2016 | 15,9                                                                               | 1664993                                  | 10,4                                                                                | 2960177                                   |
| 2017 | 14,6                                                                               | 1700997                                  | 8,3                                                                                 | 3016644                                   |
| 2018 | 17,2                                                                               | 2447107                                  | 10,9                                                                                | 3393460                                   |
| 2019 | 17,0                                                                               | 3016172                                  | 11,5                                                                                | 3542728                                   |
| 2020 | 13,1                                                                               | 3235181                                  | 5,6                                                                                 | 3517321                                   |
| 2021 | 12,2                                                                               | 3872334                                  | 4,3                                                                                 | 3636940                                   |
| 2022 | 16,2                                                                               | 2702935                                  | 7,2                                                                                 | 4383129                                   |
| 2023 | 16,8                                                                               | 2481669                                  | 10,5                                                                                | 15986548                                  |

*Джерело: побудовано автором за даними [21]*

Відзначимо, що процентні ставки для резидентів за кредитами в цілому зросли з 14,4% у 2013 році до 16,8% у 2023 році, при цьому їх максимальний рівень (17,5%) зафіксовано у 2015 році. Обсяг кредитів резидентів мав стійку тенденцію до зростання до 2021 року, коли мав місце його максимальний рівень 3872334 млн. грн, а впродовж 2022-2023 років їх розмір знизився. Процентні ставки за новими депозитами резидентів відзначалися значними коливаннями в часі і досягли у 2023 році значення 10,5%. При цьому, мінімальними вони були у 2021 році (4,3%), а максимальними – у 2015 році (11,6%). Обсяг нових депозитів резидентів переважно характеризувався тенденцією до збільшення за досліджуваний період, крім того, за даними 2023 року таке збільшення було дуже суттєвим [21].

Наведені статистичні дані дозволяють констатувати, що функціонування вітчизняного фінансового ринку відбувається в умовах значної нестабільності економічних умов та невизначеності загалом, що відображається як на загальному їх стані, так і на можливостях застосування відповідних фінансових інструментів, їх обліку та підвищення ефективності.

Діяльність підприємств в умовах економічної невизначеності, яка обумовлена невизначеністю обставин або можливим настанням чи ненастанням певних подій, супроводжується наявністю ризиків. Пошук шляхів мінімізації ризиків підприємств має багатовікову світову історію. Проте повністю уникнути ризиків звісно неможливо і тому діяльність суб'єктів господарювання повинна бути спрямована на управління ризиками, а саме на їх мінімізацію. Питанням оцінки, обліку та розкриття інформації присвячені низка національних та міжнародних стандартів обліку і звітності. МСФЗ також приділяють суттєву увагу ідентифікації та розкриттю інформації про фінансові ризики (МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» та ін.) [13; 14].

З точки зору І. Єпіфанової, В. Панкової, Л. Ткачук, «категорію «ризик» можна визначити як небезпеку потенційно можливої втрати ресурсів або недоотримання доходів в порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів в даному виді підприємницької діяльності» [9].

І. Петрова зауважує, що «ризик означає ймовірність певних втрат, збитків або недоотримання доходів суб'єктом господарювання, яка отримує кількісно-якісну оцінку в процесі прийняття управлінських рішень» [17].

Аналіз сучасних літературних джерел засвідчив, що на сьогодні існує низка різних підходів до класифікації ризиків за відповідними критеріями. Так, Т. Васильєва й Н. Антонюк пропонують класифікацію фінансових ризиків, відносячи до їх складу такі: ризики, пов'язані з неналежним рівнем ліквідності; ризики втрати суб'єктом господарювання платоспроможності; інфляційні й валютні ризики; біржові ризики; кредитні ризики, зокрема, відсоткові; інвестиційні ризики; ризики виникнення ситуації банкрутства суб'єкта господарювання; ризики, що виникають унаслідок зміни цін на продукцію або кон'юнктури відповідного ринку в цілому; ризики, що залежать від джерел фінансування [5].

Отже, як відзначає О. Бездітко, поняття ризику тісно пов'язане із категорією невизначеності, яку прийнято розуміти як неоднозначність результатів, ненадійний характер очікувань, дефіцит необхідної інформації та достовірної впевненості у наслідках прийнятих управлінських рішень. Розрізняють значну кількість джерел невизначеності в управлінській діяльності, серед яких слід відзначити інфляційні процеси, коливання ринкової кон'юнктури, виникнення форс-мажорних подій та ін. Наявність невизначеності призводить до очікування певних випадкових подій та явищ, що спричиняє появу ризику: отримання меншої за очікувану суми прибутку чи навіть збитку, відхилення від плану виробництва чи збуту, відхилення строків оплати за поставлену продукцію чи послуги, втрата чи пошкодження майна тощо [1].

С. Головацька, І. Бурденко, К. Нагірська, А. Король підкреслюють, що умови невизначеності та ризику активно поширюються на всі сфери господарювання, оскільки сучасному світу притаманні посилення конкурентної боротьби, розгортання фінансово-економічних кризових явищ, що потребує своєчасного ухвалення управлінських рішень та застосування оптимальних процедур обліку [8].

В. Гавриленко наголошує, що невизначеність у якості фундаментальної риси недостатнього забезпечення знаннями процедур ухвалення управлінських рішень стосовно конкретної проблемної ситуації, тобто невірогідності (присутність окремих фіктивних даних), неоднозначності (нечіткість, неточність), невідомості (часткова або повна відсутність інформації щодо відповідного проблемного явища [7].

В. Решетило, Ю. Федотова наводять наступні передумови прояву невизначеності: труднощі, зумовлені тим, що економіка являє собою систему з динамічною структурою та суперечностями на рівні її внутрішнього устрою;

стохастичні (ймовірні) чинники, які виникають унаслідок впливу на економіку різних явищ суспільного і природного характеру; природно-кліматичні умови, перелік матеріальних і духовних запитів соціуму, міра прояву яких може бути оцінена лише з певним рівнем імовірності [19].

Актуальною залишається потреба у залученні фінансових інструментів в процесі інвестування та фінансового забезпечення інновацій. Ю. Василенко, О. Коваленко, О. Свириденко наводять такі способи збільшення фінансування інновацій: державне фінансування (бюджетне фінансування / виділення коштів з державного бюджету); дешеві кредити (компенсація відсотків за кредитами); пільгове оподаткування; створення банку розвитку, основною метою якого має бути кредитування інновацій, в тому числі інновацій малого та середнього бізнесу [4].

Одним із викликів, який постав перед нашою державою, є події, пов'язані з введенням в країні воєнного стану. Масштабні руйнування, знищення людського капіталу, дестабілізація виробництва призводить до колосальних збитків в державі і зменшенню інвестицій через зростаючу невизначеність. В умовах воєнного стану зростає роль держави щодо необхідності врахування цих викликів та спрямування зусиль на фінансову підтримку суб'єктів господарювання через удосконалення існуючих фінансових інструментів. Водночас, ці виклики потребують проведення наукових досліджень, спрямованих на удосконалення фінансових інструментів забезпечення фінансової підтримки в складних умовах сьогодення.

Отже, застосування фінансових інструментів у сучасних умовах ускладнюється впливом невизначеності та ризиків у діяльності економічних суб'єктів, коливаннями ринкової кон'юнктури, впливом негативних наслідків пандемії та воєнного стану. Крім того, проблеми у сфері обліку фінансових інструментів зумовлені прогалинами у вітчизняному законодавстві, наявністю суперечливих трактувань і норм, потребою гармонізації вітчизняних підходів із міжнародними вимогами.

Особливої актуальності набуває проблема оцінки та розкриття звітності як основних, так і похідних фінансових інструментів. Існує низка неузгоджених між собою положень, які стосуються фінансових інструментів, за НП(С)БО та за МСФЗ. Ці проблеми обумовлюють наявність дискусій серед теоретиків і практиків бухгалтерського обліку, стають нагальною потребою узгодження національної облікової системи з МСФЗ в умовах викликів невизначеності. Зокрема, проблемні питання облікової оцінки фінансових інструментів відповідно до вимог МСФЗ і НП(С)БО були досліджені в наукових працях Н. Лоханової, яка надала порівняльну характеристику існуючим проблемам (перш за все, відсутність однозначного тлумачення обрання адекватних методів оцінювання для певних видів фінансових інструментів під час формування облікової політики у різних ситуаціях провадження господарської діяльності) та зазначила своє бачення щодо їх усунення, включаючи ідентифікацію бізнес-моделі при визначенні порядку віднесення фінансових активів до категорій, встановленні їх справедливої вартості, врахування ризиків та ін. [11].

Відповідно до МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» компанії повинні оцінювати знецінення фінансових активів, включаючи торговельну дебіторську заборгованість, використовуючи модель очікуваних кредитних збитків. Зокрема, це стосується таких активів, як торговельна дебіторська заборгованість, видані позики, інвестиції у боргові цінні папери (утримувані для одержання грошових потоків через погашення основної суми боргу та відсотків) [14].

Слід зазначити, що підприємства зобов'язані визнавати у своєму обліку збитки, які вони очікують за торговельною дебіторською заборгованістю, вже в момент її



визнання і переглядати свою оцінку цих збитків до дати погашення такої заборгованості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Поява фінансових інструментів пов'язана з виникненням та розвитком фінансових ринків, оскільки фінансова сфера активно забезпечувала світові торговельно-економічні відносини, відзначаючись більш швидкими темпами розвитку порівняно з виробничою і торговельною сферами, активно продукуючи і впроваджуючи інноваційні рішення. Встановлено, що існує значна кількість різноманітних підходів до класифікації фінансових інструментів за ознаками. У їх складі можуть бути відокремлені: фінансові активи, фінансові зобов'язання, інструменти власного капіталу, похідні фінансові інструменти. Характеристиками фінансових інструментів слід вважати період їх обігу, податковий статус, поворотність, подільність, конвертованість, валюта платежу, ліквідність, дохідність, ризиковість тощо.

Економічні передумови необхідності удосконалення обліку та розкриття (оцінки) у фінансовій звітності фінансових інструментів в Україні обумовлені впливом тенденцій глобалізації у світі, обраного державою курсу щодо європейської інтеграції, потребами у реалізації цілей сталого розвитку, іншими глобальними і локальними трендами та викликами, а саме: впливом пандемії коронавірусу, наслідками військових дій, тривалою фінансово-економічною кризою в країні тощо. За наведеними в ході дослідження даними встановлено, що впродовж останніх років в Україні суттєво зросли валютні курси, має місце доволі високий рівень інфляції.

Значний вплив на облік фінансових інструментів мають ситуації невизначеності та ризику в економічній та інших сферах. Фінансові ризики пов'язують із ситуаціями, у яких є імовірність виникнення фінансових втрат в умовах невизначеності під час провадження саме фінансової діяльності (менший за очікування рівень доходу, втрата частини капіталу тощо). Серед причин таких втрат – зміна відсоткових ставок, цін, курсів валют. Актуалізується роль використання похідних фінансових інструментів в управлінні ризиками, зокрема, деривативів, застосування оптимальних методичних підходів до оцінки фінансових ризиків, у тому числі очікуваних кредитних збитків, врахування у сфері обліку новацій економічно-господарської діяльності, складання та своєчасного коригування прогнозів, забезпечення якісною і достовірною інформацією та застосування новітніх досягнень цифровізації.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі полягають у необхідності пошуку шляхів практичного застосування математичного моделювання та сучасних інформаційних технологій для визначення впливу фінансових інструментів в управлінні ризиками підприємств на макро- і мікрорівнях.

## Список літератури

1. Бездітко О.Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 43-49.
2. Благун І.Г., Когут М.-Х.І., Склярська Л.А. Генезис та еволюція фінансів у ринковому економічному середовищі. *Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. 2013. Вип. 23.18. С. 265-277.
3. Бурденко І.М. Фінансові інструменти: особливості їх класифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №4. С. 24-31.
4. Василюшен Ю.В., Коваленко О.С., Свириденко О.О. Фінансові інструменти стимулювання інноваційної діяльності малого та середнього бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5333> (дата звернення: 18.04.2024).
5. Васильєва Т.А., Антонюк Н.А. Управління фінансовими ризиками промислового підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. №3. С. 97-103.

6. Воробець В. Переваги використання блокчейн технології в умовах цифровізації фінансових інструментів. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 2. С. 49-61.
7. Гавриленко В.О. Облік невизначеності та ризику в умовах антикризового управління. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 8(61). С. 130-134.
8. Головацька С., Бурденко І., Нагірська К., Король А. Біхевіористична модель прийняття рішень у бухгалтерському обліку в умовах ризику та невизначеності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 65. С. 72-78.
9. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 12-15.
10. Індекс інфляції в Україні. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.04.2024).
11. Лоханова Н.О. Проблемні питання обліку фінансових інструментів відповідно до вимог П(С)БО і МСФЗ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6(5). С. 163-167.
12. Лукова О.С. Удосконалення методичного забезпечення економічної експертизи облікових процедур щодо фінансових інструментів. *Криміналістика і судова експертиза*. 2023. Вип. 68. С. 556-571.
13. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 (МСФЗ 7). Фінансові інструменти: розкриття інформації. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_007#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007#Text) (дата звернення: 20.04.2024).
14. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9). Фінансові інструменти. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_016#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text) (дата звернення: 20.04.2024).
15. Облікова ставка НБУ. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 20.04.2024).
16. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 02.04.2024).
17. Петрова І.Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 243-248.
18. Редзюк Є. Функціонування фінансових інститутів та інструментів у нестабільній глобальній економіці. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Вип. 1. С. 35-46.
19. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77)-2. С. 149-154.
20. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації суспільства: монографія / О.В. Пальчук, В.М. Савченко, І.В. Рузмайкіна та ін; за ред. Г.М. Давидова. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 248 с.
21. Статистика фінансових ринків. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/files/4-Financial\\_markets.xlsx](https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx) (дата звернення: 20.04.2024).
22. Фінансові інструменти: оцінка і відображення у звітності банків: монографія / кол. авторів; за ред. д-ра екон. наук, проф. Р.А. Слав'юка. К.: УБС НБУ, 2015. 307 с.
23. Шкварчук Л.О. Фінансовий ринок: навч. посібник / К.: Знання, 2013. 382 с.
24. KOF Globalisation Index 2023. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (дата звернення: 20.04.2024).
25. On markets in financial instruments and amending: Directive of the European Parliament and of the Council: of 15.05.2014 №2014/65/EU (Directive 2002/92/EC and Directive 2011/61/EU). URL: <http://www.eufsp.com/laws.html> (дата звернення: 20.04.2024).

## References

1. Bezditko, O. Ye. (2020). Management of financial risks of the enterprise. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 3, 43-49 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.6>
2. Blahun, I. H., Kohut, M.-Kh. I., & Skliarska, L. A. (2013). Genesis and evolution of finance in a market economic environment. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, 23.18, 265-277 [in Ukrainian].
3. Burdenko, I. M. (2006). Financial instruments: features of their classification. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4, 24-31 [in Ukrainian].

4. Vasylyshen, Yu.V., Kovalenko, O.S., & Svyrydenko, O.O. (2016). Financial instruments for stimulating innovative activity of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 12 [in Ukrainian] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5333>
5. Vasylieva, T.A., & Antoniuk, N.A. (2020). Management of financial risks of an industrial enterprise. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 3, 97-103 [in Ukrainian]. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-10.
6. Vorobets, V. (2020). Advantages of using blockchain technology in conditions of digitalization of financial instruments. *Svit finansiv*, 2, 49-61 [in Ukrainian]. DOI: 10.35774/sf2020.02.049.
7. Havrylenko, V.O. (2017). Accounting for uncertainty and risk in the context of anti-crisis management. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, 22, 8(61), 130-134 [in Ukrainian].
8. Holovatska, S., Burdenko, I., Nahirska, K., & Korol, A. (2021). Behavioral model of decision-making in accounting under conditions of risk and uncertainty. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 65, 72-78 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-10>
9. Yepifanova, I.Yu., Pankova, V.D., & Tkachuk, L.M. (2021). Strategic risk management in the personnel management system. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 6(1), 12-15 [in Ukrainian]. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2>
10. Indeks inflatsii v Ukraini (2024). Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
11. Lokhanova, N.O. (2014). Problematic issues of accounting for financial instruments in accordance with the requirements of P(S)BO and IFRS. *Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 6(5), 163-167 [in Ukrainian].
12. Lukova, O.S. (2023). Improvement of methodical provision of economic examination of accounting procedures regarding financial instruments. *Kryminalistyka i sudova ekspertyza*, 68, 556-571 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33994/kndise.2023.68.56>
13. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 7 (MSFZ 7). Finansovi instrumenty: rozkryttia informatsii. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_007#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007#Text) [in Ukrainian].
14. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 9 (MSFZ 9). Finansovi instrumenty. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_016#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text) [in Ukrainian].
15. Oblikova stavka NBU (2024). Official website of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> [in Ukrainian].
16. Ofitsiyni kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut (2024). Official website of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> [in Ukrainian].
17. Petrova, I.L. (2020). Risk-oriented management as a social innovation in ensuring economic security. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii: Ekonomika*, 3, 243-248 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-243-248>
18. Redziuk, Ye. (2021). Functioning of financial institutions and instruments in an unstable global economy. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 1, 35-46 [in Ukrainian]. DOI: 10.26565/2786-4995-2021-1-04
19. Reshetylo, V.P., & Fedotova, Yu.V. (2020). Uncertainty and risk: relationship of concepts and specificity of decision-making. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 3(77)-2, 149-154 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-41>
20. Development of accounting in the conditions of globalization and informatization of society: monograph (2017). / O.V. Palchuk, V.M. Savchenko, I.V. Ruzmaikina ta in; za red. H.M. Davydova. Kropyvnytskyi: PP «Ekskliuzyv-System», 248 p. [in Ukrainian].
21. Statystyka finansovykh rynkiv (2024). Official website of the National Bank of Ukraine. [https://bank.gov.ua/files/4-Financial\\_markets.xlsx](https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx) [in Ukrainian].
22. Financial instruments: assessment and reflection in bank statements: monograph (2015). / kol. avtoriv; za red. d-ra ekon. nauk, prof. R.A. Slaviuka. K.: UBS NBU. 307 p. [in Ukrainian].
23. Shkvarchuk, L.O. (2013). Financial market.: navch. posibnyk / K.: Znannia. 382 p. [in Ukrainian].
24. KOF Globalisation Index (2023). <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> [in English].
25. On markets in financial instruments and amending: Directive of the European Parliament and of the Council: of 15.05.2014 №2014/65/EU (Directive 2002/92/EC and Directive 2011/61/EU). <http://www.eufsp.com/laws.html> [in English].

**Daniil Karzun**, Postgraduate student

*State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine*

## **The Impact of Macroeconomic Instability on the Disclosure of Information about Financial Instruments**

In the conditions of state of war and high macroeconomic instability, the strengthening of the influence of the financial-economic and socio-political crisis and other negative phenomena, the development of financial markets largely depends on using effective financial instruments. This will make it possible to increase the stability of economic entities in situations of uncertainty and risk accompanying their economic activity at all stages, to increase their own efficiency and to use the opportunities that arise due to the processes of globalization and digitalization of the economy and society. At the same time, the issue of accounting and evaluation of financial instruments is complicated due to the imperfection of the legislative and regulatory framework, incomplete consistency of international and domestic accounting and reporting standards, and the lack of skills in the effective use of the latest financial instruments.

The purpose of the article is to reveal the impact of financial instruments on information disclosure in conditions of macroeconomic instability, taking into account economic prerequisites and the latest approaches to improving their accounting and evaluation. The research was conducted by using the methods of systematic and comparative analysis, classification, economic analysis, and logical generalization. The analysis of scientific works in the field of application of financial instruments, domestic and foreign statistics made it possible to confirm the hypothesis regarding the need to take into account the influence of modern economic conditions on the development of financial instruments, the need for their transformation in accordance with the requirements of digitalization, globalization and active international cooperation.

It has been proven that today the level of globalization is growing at a rapid pace, the impact of environmental, social and management risks is increasing, inflation indices, exchange rates and discount rates of the National Bank of Ukraine are marked by significant fluctuations, increasing the degree of uncertainty of the functioning of economic entities. Financial risks are high, including credit, market (interest, currency, inflation, political) and liquidity risks. It was established that in today's conditions it is advisable to improve approaches to accounting and evaluation of financial instruments, to assess the degree of influence and probability of occurrence of risks in the financial sphere, to focus on the best global practices, to activate and harmonize cooperation in the financial sector.

**financial instrument, accounting, reporting, assessment, volatility**

*Одержано (Received) 20.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

## ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 338.5

JEL Classification: Q41, Q48

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).221-227](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).221-227)

О.О. Головченко, доц., канд. екон. наук

А.С. Музиченко, проф., д-р екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

Н.Ю. Головченко, доц., канд. екон. наук

*Консалтингова компанія «МАК-ЦІНИ», м. Київ, Україна***Управління цінами енергоресурсів через системи їх ефективного накопичення та зберігання**

У статті різнобічно розглянуте питання впливу систем накопичення та зберігання енергетичних ресурсів на ціноутворення відповідних ринків. Системно розглянуті публікації експертного середовища, присвячені технічним аспектам накопичення та зберігання енергії, законодавчого регулювання цієї діяльності на вітчизняному ринку. Наголошено на недостатньому розкритті питання впливу систем накопичення та зберігання енергії на ринкові ціни відповідних ресурсів.

Встановлено, що ринкові ціни на енергетичні ресурси мають значну волатильність, яка системно залежить від певних циклів генерації та споживання такої енергії. Як наслідок, згідно загальноекономічних законів ціни на енергоресурси значно зростають у періоди підвищення попиту та стрімко падають, дуже часто нижче собівартості їх виробництва, у періоди зниженого попиту. Зазначена закономірність показана на прикладах вітчизняних та Європейських енергетичних ринків. У публікації на прикладі конкретного торгового дня показана структура продажу енергоресурсів на ринку «на добу наперед» по відношенню до середньозваженої ціни. Встановлено, що переважна більшість годин торгівлі, як і більша частина енергоресурсу у фізичному вимірі, продається за ціною нижче за середньозважену. На графіках продемонстровані фактичні спреди у цінах продажу по відношенню до оптимальної ціни. На підставі аналізу спредів фактичних цін по відношенню до середньозважених, зроблений висновок про доцільність використання систем накопичення та зберігання енергії, як інструменту цінового регулювання ринку.

Наведені розрахунки та приклади позитивного впливу систем накопичення та зберігання енергії на ціни продавців (генерації) та ціни покупців (споживачів). Окремо сформульований позитивний вплив систем накопичення та зберігання енергії для виробників відновлювальної енергії. Акцентована увага на необхідності інтеграції надавачів послуг з накопичення та зберігання енергії у інформаційні платформи відповідних ринків з метою обміну даними про доступність вільних місткостей та наявності накопиченого ресурсу.

**енергоресурси, накопичення, зберігання, ринкові ціни, середньозважена ціна, спред, волатильність**

**Постановка проблеми.** Ціни на енергетичні ресурси традиційно вважаються досить волатильними. Це досить чітко пояснюється загальними принципами економіки, коли підвищення попиту на певний енергетичний ресурс в певний час, за умови незмінності (або обмеженості) пропозиції, призводить до зростання цін. Зазначену волатильність на європейському ринку можна легко відслідкувати за даними Європейської енергетичної біржі як на короткострокових (спотових) продуктах [10], так і на довгострокових (ф'ючерсних) продуктах [9; 11]. Аналогічні коливання цін мають місце і на українському ринку енергетичних ресурсів, який вже певний час повністю інтегрований у європейське енергетичне середовище.

Говорячи про коливання попиту на енергоресурси, можна вести мову як про сезонні коливання (наприклад, зростання споживання природного газу у зимовий період), так і про більш короткі за терміном коливання (наприклад, годинні сплески попиту на електричну енергію у ранішні та вечірні години).

Очевидно, що виробництво (генерація) енергетичних ресурсів, розраховане з урахуванням максимального попиту, буде означати певний профіцит виробництва у періоди недоспоживання. І навпаки, при орієнтації виробництва на мінімальне споживання (аби гарантовано продати вироблену енергію) завжди матимуть місце періоди дефіциту енергоресурсів у які ціни стрімко зростатимуть.

Відтак виробникам енергетичних ресурсів треба шукати оптимальне значення у виробництві (генерації) енергії, а споживачам енергоресурсів підлаштовуватись під сезонні (годинні) коливання цін на енергоресурси. Або, як краще, на наш погляд, альтернативу, необхідно розвивати системи накопичення енергії, які дозволять зберігати енергію недоспожиту у періоди низького попиту та реалізовувати у ринок – у періоди підвищеного попиту на неї. Дослідження потенційного впливу систем зберігання енергії на ринкові ціни енергоресурсів є одним із важливих завдань вітчизняного енергоринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання накопичення та зберігання енергоресурсів постійно дискутуються у вітчизняному та світовому експертному середовищі. Деякі дискусії мають як суто технологічний характер [1, 8], деякі концентруються на розкритті законодавчого регулювання проблеми, що розглядається [2; 6; 7], окремі публікації містять аналіз впливу таких систем на відповідні енергетичні ринки [5; 12; 13].

Слід відзначити, що економічний аспект розповсюдження систем зберігання енергії у даних публікаціях розкривається, в першу чергу, з точки зору інвестиційної привабливості (окупності) таких проектів. З іншої сторони, питання впливу систем накопичення на ринкові ціни енергоресурсів розкриті, на нашу думку, недостатньо та потребують більш детального розкриття.

**Постановка завдання.** Завданням цієї статті є розкриття впливу систем накопичення та зберігання енергоресурсів на ринкові ціни таких ресурсів. Також окрему увагу буде присвячено інтеграції суб'єктів зберігання енергетичних ресурсів з ринковою інфраструктурою вітчизняних енергоринків.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд ключового питання цієї статті пропонуємо розпочати з визначення ступеня волатильності вітчизняного енергетичного ринку, про яку було зазначено при постановці піднятої проблеми. Реальну волатильність вітчизняних енергоринків пропонуємо розглянути на прикладі ринку електричної енергії, адже попит та пропозиція даного ресурсу змінюється щогодинно. Згідно Закону про ринок електроенергії погодинний принцип балансування ринку електроенергії передбачає необхідність зіставлення попиту та пропозиції, а також відповідні балансувальні дії оператора системи по викупу профіцитів (коли пропозиція перевищує попит) та продажу дефіцитів (у зворотній ситуації) [3].

Для наочного прикладу волатильності цін на електричну енергію пропонуємо взяти дані за 1 день торгів (01.03.2024) на вітчизняному ринку «на добу наперед» і представимо це у вигляді таблиці 1.

Як видно з наведеної таблиці ціна продажу електроенергії в найдешевшій годині (04.00-05.00) складала лише 455 грн. за 1 МВт, а ціна продажу в найдорожчі години (19.00-21.00) складала 7500 грн. за 1 МВт. Таким чином, коливання ціни на електричну енергію в окремі години доби, що досліджується, відбувалось в діапазоні 455-7500 грн., що складає 16,5 разів. Зазначене коливання в експертному середовищі прийнято називати добовою волатильністю.

Таблиця 1 – Результати торгів на ринку «на добу наперед» (РДН) за 01.03.2024

| Година | Ціна, грн./МВт.год. | Обсяг купівлі-продажу, МВт.год. |
|--------|---------------------|---------------------------------|
| 01:00  | 3 000,00            | 2 795,6                         |
| 02:00  | 2 600,00            | 2 641,7                         |
| 03:00  | 1 850,00            | 2 456,4                         |
| 04:00  | 455,00              | 2 390,3                         |
| 05:00  | 1 850,00            | 2 467,9                         |
| 06:00  | 1 850,00            | 2 435,7                         |
| 07:00  | 3 500,00            | 2 627,1                         |
| 08:00  | 2 150,00            | 2 895,7                         |
| 09:00  | 3 100,00            | 3 226,0                         |
| 10:00  | 3 090,00            | 3 221,7                         |
| 11:00  | 3 100,00            | 3 165,9                         |
| 12:00  | 1 780,00            | 3 090,1                         |
| 13:00  | 980,00              | 2 988,5                         |
| 14:00  | 2 350,00            | 2 996,4                         |
| 15:00  | 3 100,00            | 3 141,6                         |
| 16:00  | 1 850,00            | 3 346,7                         |
| 17:00  | 6 500,00            | 3 501,9                         |
| 18:00  | 7 100,00            | 3 556,7                         |
| 19:00  | 7 500,00            | 3 656,2                         |
| 20:00  | 7 500,00            | 3 669,7                         |
| 21:00  | 7 394,74            | 3 605,7                         |
| 22:00  | 6 900,00            | 3 353,7                         |
| 23:00  | 3 000,00            | 3 174,6                         |
| 24:00  | 3 000,00            | 2 985,9                         |

Джерело: складено на основі [4]

Окремо слід звернути увагу не те, що середньозважена ціна продажу у досліджуваній добі склала 3785 грн. Аналіз середньозваженої ціни продажу показує, що:

- у досліджуваній добі 18 годин електрична енергія торгувалась за ціною нижче середньозваженої, а 6 годин – за ціною вище середньозваженої (75/25%);
- обсяги продажу по цінах нижче і вище середньозважених розподілились у співвідношенні 71/29%.

Наочно розподіл обсягів купівлі продажу відносно середньозваженої ціни наведений на рис. 1. Як видно з наведених діаграм, періоди часу, коли енергетичні ресурси продаються на ринку «на добу наперед» за ціною нижче середньозваженої є втричі тривалішими. Крім того, обсяги енергії, які продаються з дисконтом відносно середньозваженої вартості, також є більшими за обсяги енергії, які продаються з додатковою націнкою.

Розглянемо дану ситуацію зі сторони виробників енергетичних ресурсів (генерації). Візьмемо середньозважену ціну нашого умовного прикладу (3785 грн. за 1 МВт) як оптимальну (еталонну) ціну продажу електроенергії у досліджуваній добі.

Дана еталонна ціна повністю компенсує витрати на виробництво енергії у відповідній добі і дозволяє виробникам отримувати певний плановий розмір прибутку. Відповідно продаючи в певні години ресурс дешевше оптимальної ціни, виробник робить певний дисконт або навпаки, продаючи дорожче в окремі години, отримує додаткову націнку. Узагальнено такі відхилення можна назвати терміном «спред».

На рис. 2 позначено спред для декількох годин торгівлі (04:00; 13:00 та 18:00). Як видно на наведеному графіку (рис. 2) оптимальним для виробників в ці години був би продаж за середньозваженою ціною (3785 грн.). Проте, наприклад, о 04:00 годині по причині відсутності попиту дана енергія була продана з дисконтом в 3330 грн. або фактично за 12% її оптимальної ціни. О 18:00 годині спостерігаємо зворотну ситуацію, коли на ринку спостерігався дефіцит, електрична енергія була продана з націнкою 3315 грн., що на 88% краще за оптимальну ціну. Слід зазначити, що залежно від доби продажу кількість годин з дисконтом або націнкою, а також розміри спредів можуть суттєво відрізнятися.



Рисунок 1 – Розподіл обсягів продажу на ринку «на добу наперед» відносно середньозваженої ціни (за 01.03.2024)

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

На нашу думку, важливим інструментом впливу на вартість енергоресурсів є системи їх накопичення та зберігання. Наприклад, у періоди низьких цін на енергоресурси компанії-оператори систем накопичення можуть виходити на ринок і викуповувати ресурс, що продається з дисконтом, для його накопичення, зберігання та подальшого продажу у періоди підвищеного попиту та позитивного спреду по відношенню до середньозваженої (оптимальної) ціни.

Технічні та регуляторні нюанси діяльності з накопичення та зберігання енергії у даній статті не розглядаються. Даним питанням приділено достатньо багато уваги у публікаціях, які були згадані в аналізі останніх досліджень та публікацій. Що стосується економічного впливу операторів зберігання енергії, вони, на наш погляд, будуть наступними:

- створення операторами систем зберігання додаткового попиту на енергоресурси у періоди низьких цін (найбільших від'ємних спредів) призведе до зростання ціни продажу, що є прямою зацікавленістю виробників енергоресурсів;
- вихід на ринок операторів систем зберігання у періоди максимального попиту



на енергоресурси (найбільших позитивних спредів) з додатковим ресурсом призведе до зниження цін продажу, що є прямим інтересом покупців (споживачів) енергоресурсів.

Як наслідок, становлення та розвитку діяльності з накопичення та зберігання енергоресурсів, їх максимальної інтеграції у відповідні ринки матимуть місце наступні економічні процеси:

- звужуватимуться (зменшуватимуться у абсолютному відхиленні порівняно з існуючими) спреди між цінами купівлі-продажу енергоресурсів та їх середньозваженою вартістю;
- знижуватиметься середньозважена вартість енергоресурсів в цілому.

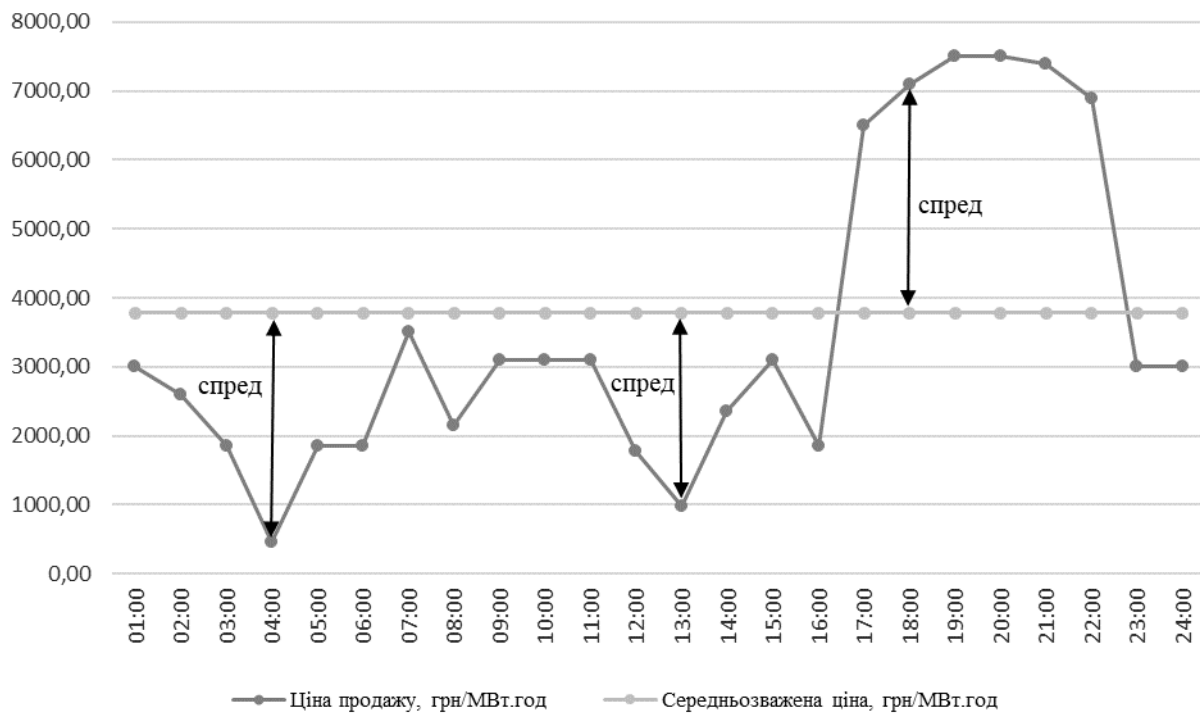


Рисунок 2 – Годинні спреди ціни продажу та середньозваженої ціни (за 01.03.2024)

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Наприклад, зростання в нашому прикладі цін продажу у 18 «дисконтних» годин на 20% та зниження цін продажу у 6 «надприбуткових» годин на 20% дає зниження середньозваженої ціни продажу до 3709 грн. або на 2,5%. Очевидно, що зниження середньозваженої вартості енергоресурсів позитивно відзначатиметься на собівартості виробництва споживачів енергоресурсів, особливо тих з них, у яких енергетична складова має значну питому вагу. Так само позитивно це позначиться на прогнозованості бізнесу з виробництва електричної енергії, в першу чергу, з відновлювальних джерел.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З огляду на результати проведеного дослідження загальний тренд на будівництво систем накопичення та зберігання енергетичних ресурсів та їх інтеграцію з діючими енергетичними ринками з технологічною метою, стає ще більш очевидним у економічному сенсі.

Наведені розрахунки та узагальнення дають можливість стверджувати про особливу актуальність піднятого питання для виробників відновлювальної енергії, графік виробництва яких дуже часто залежить від періоду доби, періоду року, погодних умов тощо. Позитивний вплив систем накопичення та зберігання енергії дозволить

виробникам відновлювальної енергії продавати вироблені енергоресурси з меншим дисконтом відносно оптимальних цін.

Важливим, на наш погляд, напрямком подальших досліджень, є розробка оптимальних інформаційних систем здатних забезпечити прогнозування найкращих спредів у купівлі-продажу ресурсів операторами систем накопичення та зберігання енергоресурсів, а також їх інтеграцію з відповідними ринковими платформами. Зазначені розробки, поряд з державною підтримкою такого важливого сегменту ринку, допоможуть створити необхідний інвестиційний клімат для інтенсивної розбудови досліджуваних систем. Загальним наслідком таких змін буде зниження середньозважених цін енергоресурсів, що споживаються на відповідних енергетичних ринках.

## Список літератури

1. Колісник М. Як технології накопичення енергії трансформують глобальний енергоринок. *Економічна правда*. 2023. 16 жовтня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/16/705525/> (дата звернення: 01.03.2024).
2. Панельна дискусія. Установки зберігання енергії в енергосистемі України. Стан та перспективи розвитку. *Global Compact*. 2024. 29 лютого. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/установки-зберігання-енергії-в-енерг-2/> (дата звернення: 01.03.2024).
3. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII: станом на 08 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 01.03.2024).
4. Результати торгів РДН. *Оператор ринку електричної енергії*. 2024. 01 березня. URL: [https://www.oree.com.ua/index.php/control/results\\_mo/DAM](https://www.oree.com.ua/index.php/control/results_mo/DAM) (дата звернення: 01.03.2024).
5. Шведська Ingrid Capacity готова розвивати energy storage в Україні – «Укренерго». *InterFax-Україна*. 2023. 14 листопада. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/947548.html> (дата звернення: 01.03.2024).
6. WHITE PAPER: «Установки зберігання енергії в енергосистемі України. Стан та перспективи розвитку». *ExPro*. 2024. 29 лютого. URL: <https://expro.com.ua/statti/white-paper-ustanovki-zbergannya-energ-v-energosistem-ukrani-stan-ta-perspektivi-rozvitku> (дата звернення: 01.03.2024).
7. Commission Recommendation of 14 March 2023 on Energy Storage – Underpinning a decarbonised and secure EU energy system 2023/C 103/01. 2023. March 14. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023H0320%2801%29&qid=1679302898964> (дата звернення: 01.03.2024).
8. Hydropower Special Market Report. *IEA*. URL: <https://www.iea.org/reports/hydropower-special-market-report/executive-summary> (дата звернення: 01.05.2024).
9. Natural gas market data. EEX Natural gas Futures. URL: <https://www.eex.com/en/market-data/natural-gas/futures> (дата звернення: 01.03.2024).
10. Natural gas market data. EEX Natural gas Spot. URL: <https://www.eex.com/en/market-data/natural-gas/spot> (дата звернення: 01.03.2024).
11. Power market data. EEX Power Futures. URL: <https://www.eex.com/en/market-data/power/futures> (дата звернення: 01.03.2024).
12. Top 10 Energy Storage Trends in 2023. *BloombergNEF*. 2023. January 11. URL: <https://about.bnef.com/blog/top-10-energy-storage-trends-in-2023/> (дата звернення: 01.03.2024).
13. Volatility is volatile: Battery storage revenues discussed at RER 2024. *Energy Storage News*. 2024. May 30. URL: <https://www.energy-storage.news/volatility-is-volatile-battery-storage-revenues-discussed-at-rer-2024/> (дата звернення: 01.03.2024).

## References

1. Kolisnyk M. (2023) How energy storage technologies are transforming the global energy market. *Ekonomichna pravda*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/16/705525/> [in Ukrainian].
2. Panel discussion. Energy storage facilities in the energy system of Ukraine. State and prospects of development. *Global Compact*. <https://globalcompact.org.ua/news/установки-зберігання-енергії-в-енерг-2/> [in Ukrainian].
3. On electric energy market: Law of Ukraine. (2024, March 08) № 2019-VIII (2017, April 13). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
4. Results of DAM auctions. (2024, May 31) *Electric energy market operator*.

- [https://www.oree.com.ua/index.php/control/results\\_mo/DAM](https://www.oree.com.ua/index.php/control/results_mo/DAM) [in Ukrainian].
5. Sweden's Ingrid Capacity is ready to develop energy storage in Ukraine - "Ukrenergo". *InterFax-Ukraine*. <https://interfax.com.ua/news/economic/947548.html> [in Ukrainian].
  6. WHITE PAPER: "Energy storage facilities in the energy system of Ukraine. State and prospects of the rootstock". *ExPro*. <https://expro.com.ua/statti/white-paper-ustanovki-zbergannya-energ-v-energosistem-ukrani-stan-ta-perspektivi-rozvitku> [in Ukrainian].
  7. Commission Recommendation of 14 March 2023 on Energy Storage – Underpinning a decarbonised and secure EU energy system 2023/C 103/01. (2023, March 14). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023H0320%2801%29&qid=1679302898964> [in English].
  8. Europe passes Net-Zero Industry Act amidst mixed fortunes for local battery gigafactories. *Energy Storage News*. (2024, May 30). <https://www.energy-storage.news/europe-passes-net-zero-industry-act-amidst-mixed-fortunes-for-local-battery-gigafactories> [in English].
  9. Hydropower Special Market Report. *IEA*. <https://www.iea.org/reports/hydropower-special-market-report/executive-summary>
  10. Natural gas market data. EEX Natural gas Futures. <https://www.eex.com/en/market-data/natural-gas/futures>
  11. Natural gas market data. EEX Natural gas Spot. <https://www.eex.com/en/market-data/natural-gas/spot>
  12. Power market data. EEX Power Futures. <https://www.eex.com/en/market-data/power/futures>
  13. Top 10 Energy Storage Trends in 2023. *BloombergNEF*. (2023, January 11). <https://about.bnef.com/blog/top-10-energy-storage-trends-in-2023> [in English].
  14. Volatility is volatile: Battery storage revenues discussed at RER 2024. *Energy Storage News*. (2024, May 30). <https://www.energy-storage.news/volatility-is-volatile-battery-storage-revenues-discussed-at-rer-2024> [in English].

**Oleksandr Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Anatolii Muzychenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Nataliia Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Consulting company "MAC-PRICE", Kyiv, Ukraine*

### **Price Management of Energy Resources by Using Systems of Their Efficient Accumulation and Storage**

In the article, the issue of the influence of systems of accumulation and storage of energy resources on the pricing of the relevant markets is considered in various ways. The publications of the expert environment, devoted to the technical aspects of energy accumulation and storage, legislative regulation of this activity on the domestic market, were systematically reviewed. The insufficient disclosure of the impact of energy storage and energy storage systems on the market prices of the relevant resources is emphasized.

It has been established that market prices for energy resources have significant volatility, which systematically depends on certain cycles of generation and consumption of such energy. As a result, according to general economic laws, prices for energy resources rise significantly in periods of increased demand and fall sharply, very often below the cost of their production, in periods of reduced demand. The specified regularity is shown on the examples of domestic and European energy markets. The article shows the structure of the sale of energy resources on the day-ahead market in relation to the average price on the example of a specific trading day. It was established that the vast majority of trading hours, as well as most of the energy resource in the physical dimension, are sold at a price lower than the average. The graphs show the actual spreads in selling prices relative to the optimal price. Based on the analysis of spreads of actual prices in relation to the weighted average, a conclusion was made about the expediency of using systems of energy accumulation and storage as a tool for price regulation of the market.

Calculations and examples of the positive impact of energy accumulation and storage systems on the prices of sellers (generation) and prices of buyers (consumers) are given. The positive impact of energy accumulation and storage systems for producers of renewable energy is separately formulated. Attention is focused on the need to integrate energy storage and energy storage service providers into the information platforms of the relevant markets in order to exchange data on the availability of free capacities and the availability of the accumulated resource.

**energy resources, accumulation, storage, market prices, weighted average price, spread, volatility**

*Одержано (Received) 02.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 16.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 658.8:338

JEL Classification: D24, D51, H12

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).228-234](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).228-234)

Л.В. Галушко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

І.О. Андрощук, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Особливості забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі**

У статті розглянуто особливості забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі. Визначено один з ключових проявів впливу військового конфлікту на роботу підприємств, а саме порушення звичайних ланцюгів поставок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив відсутність актуальних наукових праць, які б враховували вітчизняні реалії господарювання та мали б практичну цінність для сучасних підприємств в умовах активних бойових дій. Метою статті виступає пошук успішного антикризового досвіду підприємств у сфері закупівель, його формалізація та, на цій підставі, визначення актуальної методології побудови системи закупівель підприємства, яка забезпечує її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій, зокрема військової агресії, на далекострокову перспективу в стратегічному та тактичному вимірі.

Вивчено практичний досвід організації системи закупівель машинобудівного заводу ПрАТ «Гідросила АПМ» (м. Кропивницький, Україна) та роботу цієї системи закупівель в надзвичайних кризових умовах, спричинених воєнною агресією. Встановлено, що основою для забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах кризових ситуацій є теза про необхідність наявності альтернативних постачальників з певними вимогами щодо їх відбору та організації роботи з даними постачальниками. Сформульовано принципи побудови стійкої системи закупівель, що базуються на наявності альтернативних постачальників, а саме: обов'язкова наявність поставок від трьох основних постачальників, співвідношення поставок між постачальниками у вигляді наступних пропорцій: перший постачальник - 40%-60% обсягу закупівель; другий постачальник - відповідно 30%-40%; третій постачальник - 10%-20%, постачальники логістично та політично відокремлених регіонів та наявність резервного постачальника.

**антикризові заходи, машинобудівні підприємства, система закупівель, сталий розвиток, стійкість**

**Постановка проблеми.** Внаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації практично всі підприємства України раптово опинилися у умовах надзвичайної кризи, що мала швидкий і значний вплив на їх діяльність. Внаслідок цих подій деякі підприємства опинилися на тимчасово окупованих територіях чи в зоні активних бойових дій, деякі були змушені припинити свою роботу. Разом з тим багато підприємств в поточних надскладних умовах відновили свою роботу та працюють.

Одним із визначних проявів впливу війни на роботу підприємств стало порушення звичайних ланцюгів поставок. На противагу цьому факту, працюючі підприємства здійснюють закупівлі ресурсів, необхідних для забезпечення їх роботи. На нашу думку вкрай важливим та доцільним є акумулювання успішного антикризового досвіду по забезпеченню роботи системи закупівель на підприємствах, що працюють в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних публікаціях тема антикризового управління закупівлями в повній мірі не розкрита. Так, наприклад М. Мудра зазначає, що управління ланцюгом поставок являє собою процес організації, планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого обслуговування за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару.

Від ефективності та захищеності системи управління ланцюгом поставок безпосередньо залежить здатність виробничих підприємств конкурувати на міжнародних ринках і збільшувати свій прибуток, оскільки витрати на здійснення операцій в ланцюгу постачання становлять значну частину собівартості [2]. Нами в попередніх дослідженнях увагу було зосереджено на особливостях антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів [1], що, частково, торкається проблемних аспектів системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій.

У зарубіжних дослідженнях аспект стійкості системи закупівель висвітлено більш докладніше. Так, Marta Ramos зазначає, що стійкість ланцюга постачання визначається як врахування екологічних, соціальних та корпоративних міркувань в процесі закупівлі сировини, її перетворення на продукти та постачання на ринок [7]. Verónica H. Villena та Dennis A. Gioia зазначають, що стабільне функціонування системи закупівель можливе коли постачальники сповідують такі самі цінності, як і сама компанія [9]. Компанія SAP визначає сталий ланцюжок поставок як той, який повністю інтегрує етичні та екологічно відповідальні практики в конкурентоспроможну та успішну модель [8]. Eltun Muslumov концентрується на оперативному менеджменті закупівель під час кризи, а саме рекомендує відстежувати хід виконання замовлень, контролювати рівень запасів і відстежувати постачальників, які не відповідають на запити [3]. Поряд із тим, вищезазначені дослідження не містять практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи закупівель підприємств, діяльність яких у повній мірі залежить від процесу постачання. Таким чином, пошук шляхів забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі є досить актуальним та своєчасним, особливо для вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження виступає пошук успішного антикризового досвіду підприємств у сфері закупівель, його формалізація та, на цій підставі, визначення актуальної методології побудови системи закупівель підприємства, яка забезпечує її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій, зокрема військової агресії, на далекострочкову перспективу в стратегічному та тактичному вимірі.

**Виклад основного матеріалу.** Закупівлі є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Звісно, це не та сфера, до якої компанії ставляться легковажно. Адже навіть найменші збої в закупівлі незначної за вартістю та кількістю позиції можуть внести безлад у роботу всієї компанії. Криза закупівель виникає, коли замовлення не можуть бути виконані, постачальники не можуть здійснити доставку або раптово зростає ціна на товар. Зазвичай такі проблеми відбиваються на роботі всієї компанії.

Таким чином, підприємства завжди намагаються підвищити стабільність ланцюжка поставок. Для цього вони вживають найрізноманітніші методи та прийоми, як-от: глибокий аналіз власної діяльності та впливу системи закупівель на неї; бенчмаркінг в вигляді вивчення стандартів закупівель конкурентів; обмін досвідом в сфері закупівель з партнерами; формування стратегії та цілей закупівель; формалізована оцінка ефективності системи закупівель; комунікація та встановлення "сімейних" стосунків з постачальниками тощо.

Всі перелічені вище моменти об'єднані концепцією сталого розвитку системи закупівель. Разом з тим виникає питання: чи зможе використання цієї концепції забезпечити роботу системи закупівель в специфічних умовах кризи.

Управління ланцюгами поставок є складним завданням в кризових ситуаціях. Адже саме в періоди невизначеності функція закупівель повинна проявити себе шляхом адекватного керування ризиками у відносинах з постачальниками.

З цієї точки зору завдання служби закупівель у цій ситуації будуть переважно двоякими: з одного боку, гарантувати постачання критично важливих продуктів і послуг, забезпечуючи безперервність бізнесу через управління постачальниками, сприяючи підтримці ланцюжка створення вартості; з іншого боку, оптимізувати витрати через укладання оптимальних контрактів з кращими постачальниками, уникаючи надмірного відтоку грошових коштів.

Звичайно, найбільш вразливими під час кризи є компанії з відсутністю чіткого бачення своєї системи постачання. З цієї причини цілісне бачення постачальників як продовження компанії є необхідним не лише з точки зору забезпечення сталого розвитку компанії, а й з метою її збереження в умовах кризи. Роль постачальників при цьому буде фундаментальною, адже вони стоять на початку ланцюжка створення вартості будь-якої компанії.

З метою досягнення поставленої цілі дослідження нами було проаналізовано роботу системи закупівель підприємства ПрАТ «Гідросила АПМ» м. Кропивницький - виробника гідравлічних насосів та моторів для мобільної техніки. Як машинобудівний завод, підприємство здійснює великий обсяг закупівель матеріальних ресурсів, основну питому вагу в яких займають сталевий прокат, сталеві поковки та підшипники.

Загальна логіка побудови системи закупівель підприємства будувалася на основі багаторічного досвіду його роботи, а історія підприємства, як виробника аксіально-поршневих машин, бере свій початок в 1980 році. Цей досвід включає такі «стрес-тести», як розвал СРСР, світові фінансові кризи, пандемію COVID-19 тощо.

Станом на початок повномасштабного вторгнення система постачання основних матеріальних ресурсів на підприємстві характеризувалася наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1 — Постачальники основних матеріальних ресурсів підприємства станом на січень 2022 року

| Група матеріалів / Постачальник | Країна постачальника | Статус постачальника | Країна виробництва | Статус поставок | Доля в закупівлях, % |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------|----------------------|
| <b>Сталевий прокат</b>          |                      |                      |                    |                 |                      |
| Постачальник 1                  | Польща               | Дилер                | Польща             | Основні         | 60%                  |
| Постачальник 2                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Основні         | 10%                  |
| Постачальник 3                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Основні         | 30%                  |
| Постачальник 4                  | Польща               | Дилер                | Польща             | Резерв          |                      |
| <b>Підшипники</b>               |                      |                      |                    |                 |                      |
| Постачальник 1                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Основні         | 50%                  |
| Постачальник 2                  | Україна              | Дилер                | Європа, Китай      | Основні         | 40%                  |
| Постачальник 3                  | Україна              | Дилер                | Китай              | Основні         | 10%                  |
| Постачальник 4                  | Іспанія              | Виробник             | Іспанія            | Резерв          |                      |
| <b>Сталеві поковки</b>          |                      |                      |                    |                 |                      |
| Постачальник 1                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Основні         | 55%                  |
| Постачальник 2                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Основні         | 15%                  |
| Постачальник 3                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Основні         | 40%                  |
| Постачальник 4                  | Україна              | Виробник             | Україна            | Резерв          |                      |

Джерело: складено авторами на основі основних даних підприємства

Аналізуючи табл. 1 варто зазначити, що з міркувань збереження комерційної таємниці підприємства, назви постачальників приховано. Як бачимо, на кожную групу матеріальних ресурсів підприємство мало чотирьох постачальників, з трьома з яких активно співпрацювало (основні поставки), а один був резервним. Таким чином, з 12 наявних постачальників 9 (а це 75%) здійснювали поставки. Інші 25% постачальників були визначені підприємством як резервні.

Після початку повномасштабного вторгнення ситуація різко і докорінно змінилася (табл. 2).

Частина постачальників припинила роботу, частина опинилася на території активних бойових дій чи взагалі на тимчасово окупованих територіях.

Таблиця 2 — Ситуація з постачальниками станом на березень 2022 року

| Група матеріалів / Постачальник | Країна постачальника | Ситуація в березні 2022 року      |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| <b>Сталевий прокат</b>          |                      |                                   |
| Постачальник 1                  | Польща               | Працює                            |
| Постачальник 2                  | Україна              | Припинив роботу                   |
| Постачальник 3                  | Україна              | В зоні бойових дій                |
| Постачальник 4                  | Польща               | Працює                            |
| <b>Підшипники</b>               |                      |                                   |
| Постачальник 1                  | Україна              | Припинив роботу                   |
| Постачальник 2                  | Україна              | Працює                            |
| Постачальник 3                  | Україна              | Припинив роботу                   |
| Постачальник 4                  | Іспанія              | Працює                            |
| <b>Сталеві поковки</b>          |                      |                                   |
| Постачальник 1                  | Україна              | В зоні бойових дій                |
| Постачальник 2                  | Україна              | На тимчасово окупованій території |
| Постачальник 3                  | Україна              | Припинив роботу                   |
| Постачальник 4                  | Україна              | Припинив роботу                   |

*Джерело : складено авторами на основі даних підприємства*

З табл. 2 видно, що з наявних у підприємства постачальників основних груп матеріальних ресурсів у березні 2022 року працювала третина (33%). Власне сама по собі ця цифра нічого не скаже. Разом з тим, факт полягає в тому, що підприємство практично не зупинилося і змогло продовжити свою роботу, забезпечуючи виробництво матеріальними ресурсами.

Два постачальники сталевих прокатів (один з них резервний) забезпечили його поставки в необхідному обсязі, а крім того, поставили металопрокат для виготовлення деталей методом механічної обробки замість придбання сталевих поковок (жодного працюючого постачальника не лишилося). Аналогічно, два працюючих постачальників підшипників (знову ж таки один з них резервний) забезпечили поставку підшипників в необхідній кількості та номенклатурі.

Таким чином, побудована на підприємстві система закупівель в надскладних умовах кризи, обумовленої настанням воєнного стану показала себе як стійка до зовнішнього критичного впливу. Отже, доцільним є її детальний огляд.

Система закупівель підприємства побудована на певних принципах, сформованих на підставі ґрунтового досвіду підприємства, які, вважаємо за доцільне, розглянути більш детально.

Перший принцип полягає в тому, що для кожної групи стратегічно важливих матеріалів обов'язкова наявність поставок від трьох основних постачальників. По суті він являє собою широко відомий та доволі очевидний принцип альтернативних поставок. Разом з тим багато компаній не дотримуються його в реальній практиці, адже схильні обирати одного постачальника з кращими умовами (ціною, якістю, логістикою, умовами оплати, простотою співпраці тощо) і це здається цілком вірним способом дій. Поряд із тим, як показує практика, найкращий постачальник, на жаль, не застрахований від проблем в роботі, тим більше в умовах раптової кризи. Розподіл поставок між кількома постачальниками зменшує ризики (хай навіть іноді за рахунок придбання з гіршими умовами). Власне, цей розподіл конкретизується у другому принципі.

Другий принцип регулює співвідношення поставок між постачальниками, а саме визначає його пропорцію: перший постачальник - 40%-60% обсягу закупівель; другий постачальник - відповідно 30%-40%; третій постачальник - 10%-20%. Постачальники розташовуються від першого до третього в порядку оптимальності закупівель згідно оцінки умов постачальника. Таким чином, будь-який постачальник не може поставляти більше 60% та менше 10% обсягу закупівель по кожній групі стратегічно важливих матеріалів.

Третій принцип власне є квінтесенцією антикризового досвіду. Він сформульований таким чином: постачальники за можливості обираються з логістично та політично відокремлених регіонів, що дає змогу нівелювати вплив регіональних чинників як-от: стрімке зростання вартості придбання ресурсів в певному регіоні (як неодноразово відбувалося в Україні); застосування державних засобів регулювання економіки (наприклад, введення експортного мита 30-40% на метали в Китаї під час пандемії COVID-19); природні катаклізми (як-от землетрус в Туреччині); коливання курсів валют (для пари гривня/долар, долар/євро тощо); проблеми з логістикою (логістичний колапс під час пандемії COVID-19) тощо. При такій схемі роботи зниження привабливості чи зникнення можливості придбання ресурсу з певного регіону компенсується шляхом його придбання в іншому регіоні.

Дуже часто, через бар'єри, з якими багато компаній стикаються при імпорті матеріалів, вони намагаються шукати постачальників у регіоні, географічно найближчому до них. Зміна парадигми від надання переваги локальним постачальникам до реалізації географічної диверсифікації вимагає певної волі менеджменту та ресурсів. Разом з тим, хоча в звичайних стабільних умовах це може іноді призвести до незначного збільшення витрат, в умовах кризи така побудова системи закупівель дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів.

Четвертий принцип зобов'язує для кожної групи стратегічно важливих матеріалів мати як мінімум одного апробованого резервного постачальника. Суть полягає в тому, щоб мати перевіреного постачальника, з яким можна співпрацювати в критичних умовах. Зазвичай це постачальник з умовами постачання, далекими від оптимальних. Разом з тим, обираючи між «лишитися без матеріального забезпечення» і «працювати, здійснюючи неоптимальні закупівлі», підприємство швидше за все обере друге.

Дотримання цих чотирьох принципів власне і забезпечило стійкість системи закупівель підприємства в кризових умовах на початку повномасштабного вторгнення.

Таким чином, управління системою закупівель, орієнтоване на створення збалансованого і диверсифікованого пулу постачальників, в кризових умовах є надзвичайно важливим. Варто врахувати той факт, що відновлення роботи підприємства буде спиратися саме на цих постачальників, що допоможе компанії прискорити криву нарощування обсягів виробництва.



**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, результатом даного дослідження є формалізація успішного антикризового досвіду підприємства у сфері закупівель та визначення актуальної методології побудови системи закупівель підприємства, яка забезпечує її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі. Основою даної методології є теза про необхідність наявності альтернативних постачальників з певними вимогами щодо їх відбору та організації роботи з даними постачальниками. Крім того, методологічні принципи організації стійкої системи закупівель підприємства, які забезпечують її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій та з огляду та забезпечення перспектив розвитку в стратегічному та тактичному вимірах у подальшому, мають включати:

1. Для кожної групи номенклатури закупівель обов'язкова наявність поставок від трьох основних постачальників.
2. Кожен із основних постачальників не може поставляти більше 60% та менше 10% обсягу закупівель по групі номенклатури.
3. Постачальники в межах кожної групи номенклатури закупівель за можливості обираються з логістично та політично відокремлених регіонів.
4. Для кожної групи номенклатури закупівель обов'язкова наявність мінімум одного апробованого резервного постачальника.

Отримані в рамках дослідження висновки мають широкий потенціал практичного використання на вітчизняних підприємствах. Перспективним напрямком подальших досліджень є питання застосування даної методології з урахуванням специфіки підприємств різних галузей.

## Список літератури

1. Галушко Л., Андрощук І. Особливості антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 10 (43). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 178-187. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).178-187](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).178-187) (Дата звернення: 05.04.2024)
2. Мудра М. Управління закупівлями у ланцюгу поставок продукції на машинобудівному підприємстві. *Галицький економічний вісник*, 2014. Том 44, № 1. С. 167-172. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/244.pdf> (Дата звернення: 15.04.2024)
3. Eltun Muslumov MSc. 7 Tips for Using Procurement in a Crisis. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/7-tips-using-procurement-crisis-eltun-muslumov-msc--1f/> (Дата звернення: 10.04.2024)
4. GEP. SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY. URL: <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability> (Дата звернення: 16.04.2024)
5. Guest Contributor. 10 do's and don'ts of procurement in times of crisis. Spend Matters. URL: <https://spendmatters.com/2021/10/06/10-dos-and-donts-of-procurement-in-times-of-crisis/> (Дата звернення: 10.04.2024)
6. L'équipe Manutan. Procurement: The five crisis management strategies. The purchasing experts blog by Manutan. URL: <https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-the-five-crisis-management-strategies> (Дата звернення: 16.04.2024)
7. Magda Ramos. What is supply chain sustainability? IBM. URL: <https://www.ibm.com/blog/what-is-supply-chain-sustainability/> (Дата звернення: 09.04.2024)
8. SAP. What is a sustainable supply chain? URL: <https://www.sap.com/products/scm/what-is-a-sustainable-supply-chain.html> (Дата звернення: 05.04.2024)
9. Verónica H. Villena, Dennis A. Gioia. A More Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*, March-April 2020. URL: <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain> (Дата звернення: 15.04.2024)

## References

1. Halushko, L. & Androshchuk, I. (2023). Peculiarities of anti-crisis management of the product portfolio of machine-building enterprises in conditions of critical resource limitation. *Tsentrallyukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 10(43), 178-187. <https://doi.org/10.32515/2663->

- 1636.2023.10(43).178-187 [in Ukrainian].
2. Mudra, M. (2014). Procurement management in the supply chain of products at the machine-building enterprise. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/244.pdf> [in Ukrainian].
  3. Eltun Muslumov MSc. 7 Tips for Using Procurement in a Crisis. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/7-tips-using-procurement-crisis-eltun-muslumov-msc--1f/> [in English].
  4. GEP. SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY. <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability> [in English].
  5. Guest Contributor. 10 do's and don'ts of procurement in times of crisis. Spend Matters. <https://spendmatters.com/2021/10/06/10-dos-and-donts-of-procurement-in-times-of-crisis/> [in English].
  6. L'équipe Manutan. Procurement: The five crisis management strategies. The purchasing experts blog by Manutan. <https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-the-five-crisis-management-strategies> [in English].
  7. Magda Ramos. What is supply chain sustainability? IBM. <https://www.ibm.com/blog/what-is-supply-chain-sustainability/> [in English].
  8. SAP. What is a sustainable supply chain? <https://www.sap.com/products/scm/what-is-a-sustainable-supply-chain.html> [in English].
  9. Verónica H. Villena, & Dennis A. Gioia (2020). A More Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain> [in English].

**Leonid Halushko**, PhD student

**Iлона Андросьчук**, Associate Professor, PhD in Economics, (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Peculiarities of Ensuring the Stability of the Enterprise's Procurement System in the Conditions of Emergency Crisis Situations in Strategic and Tactical Dimensions**

The paper is devoted to the peculiarities of anti-crisis management of the product portfolio of machine-building. There have been analysed the features of ensuring the stability of the company's procurement system in the context of emergency crisis situations in strategic and tactical dimensions. One of the key manifestations of the military conflict impact on the work of enterprises has been determined, namely the disruption of normal supply chains.

The analysis of the latest research and publications proved the absence of actual scientific works that would take into account the domestic economic realities and would have practical value for modern enterprises in the conditions of active hostilities. The purpose of the paper is to search for the successful anti-crisis experience of enterprises in the field of procurement, its formalization and, on this basis, the definition of the actual methodology for building the enterprise's procurement system, which ensures its stability in the conditions of emergency crisis situations, in particular military aggression, for the long-term perspective in the strategic and tactical dimension.

The practical experience of the organization of the procurement system of the machine-building plant PJSC «Hidrosyla APM» (Kropyvnytskyi, Ukraine) and the operation of this procurement system in extreme crisis conditions caused by military aggression were studied. It was established that the basis for ensuring the stability of the enterprise's procurement system in crisis situations is the thesis of the need for alternative suppliers with certain requirements for their selection and organization of work with these suppliers. The principles of building the sustainable procurement system based on the availability of alternative suppliers have been formulated, namely: the mandatory availability of supplies from three main suppliers, the ratio of supplies between suppliers in the form of the following proportions: the first supplier - 40%-60% of the procurement volume; the second supplier - respectively 30%-40%; the third supplier - 10%-20%, suppliers from logistically and politically separated regions and the availability of a backup supplier.

**anti-crisis measures, machine-building enterprises, procurement system, sustainable development, sustainability**

*Одержано (Received) 19.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 351:355.4:364

JEL Classification: D31, H53, H56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).235-246](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).235-246)**Ю.В. Малаховський**, проф., канд. екон. наук*Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна***І.С. Мірошніченко**, канд. екон. наук*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна***Т.Г. Петленко**, асистент*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Особливості надання соціальної допомоги вразливим верствам населення місцевих територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні**

Досліджуються прикладні питання організації надання соціальної допомоги з врахуванням сучасних викликів розвитку української держави. Метою роботи є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційних процесів та економічних відносин у сфері соціального захисту вразливих груп населення України.

У процесі досягнення мети досліджено особливості законодавчого забезпечення процесу надання соціальних послуг в Україні, специфіку організаційно-економічного обґрунтування потреби територіальної громади у соціальних послугах, у тому числі в екстремальних умовах діяльності, сформульовано підходи до поліпшення організації соціальних послуг в умовах воєнного стану, досліджено порядок обґрунтування замовлення на отримання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів в умовах реформування системи адміністративно-територіального устрою, досліджено можливості використання інноваційних форм надання соціальних послуг на рівні територіальної громади. У якості теоретико-фактологічної основи використано результати досліджень в області соціально орієнтованої економіки, регіонального ринку соціальних послуг; праці вітчизняних і зарубіжних вчених пов'язаних галузей знань, в яких висвітлено фундаментальні засади збалансованого розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки, становлення й розвитку регіонального ринку соціальних послуг.

Доводиться, що модернізація сфери соціальних послуг можлива лише за активної управлінської діяльності держави, спрямованої на реалізацію її чітко сформульованої соціально-орієнтованої моделі та ринково-регульованої системи організації соціального сервісу, що враховує еволюційний шлях його розвитку в адміністративно-командній економіці, кардинальні зміни в ході ринкової трансформації, суперечливість соціально-економічних процесів, що супроводжують формування сучасного механізму управління розвитком сфери соціальних послуг.

**система надання соціальних послуг, інновації у сфері надання послуг, територіальна громада, кризові умови діяльності, вразливі групи населення, споживачі та надавачі соціальних послуг**

**Постановка проблеми.** Перехід вітчизняної економіки до ринкових умов розвитку поставив соціальну сферу в кризове становище. Це пояснюється рядом причин, головними серед яких є: по-перше, недостатня розробка теоретичної бази нових економічних умов для цієї сфери, по-друге, фінансування соціальної сфери на залишкових засадах за нової економічної системи стало недоцільним, таким, що не в змозі відповідним чином реагувати на зростання реальних потреб. Запроваджена політика інноваційного розвитку економіки висуває нові завдання для соціальних галузей країни. Важливим завданням державної політики є підтримка балансу “попиту і пропозиції” на зростаючому ринку товарів і послуг. Дисбаланс призводить до збоїв в економіці країни: інфляції, девальвації, стагнації, безробіття, бідності тощо. Вивчення досвіду розвинених країн дозволяє гнучко коригувати соціальну політику держави з урахуванням усіх тенденцій розвитку – як позитивних, так і негативних.

Однією з негативних тенденцій є некоректна адресність послуг, що надаються, позитивною – публікування регулярних звітів про соціальні виплати. Під некоректною адресністю слід розуміти конкретизацію одержувача соціально значущих товарів і послуг без урахування розміру персонального внеску в національне багатство, частоти отримання державних субсидій, пільг і соціальних послуг. Негативним, на думку вітчизняних науковців, є також неадресне надання послуг і товарів в соціальній сфері. Відкриття доступу до соціально значущих товарів і послуг для нерезидентів/внутрішніх переселенців країни вимагає збільшення соціального бюджету для незапланованого населення, що призводить до зниження якості та кількості цих товарів і послуг для жителів конкретних територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Становлення постіндустріального суспільства висуває завдання переведення державного управління процесами надання соціальної допомоги на якісно новий рівень, у тому числі, заснований на розширенні сфери використання високих технологій. Теоретичні основи досліджуваної проблеми викладаються багатьма українськими і зарубіжними вченими та фахівцями. Однак, при аналізі результатів проведених наукових досліджень Гончарова В. [3], Горемикіної Ю. [4], присвячених організації та оцінюванню соціальних послуг, Белєвцової Я. [1] та Гафарової К. [2], що обґрунтовують необхідні зміни, спрямовані на підвищення якості соціальних послуг, а також публікацій Кривоконь Н. [6], Махортова Ю. [8], Нечипоренка С. [10], Сідельнік Л. [32], в яких визначаються окремі аспекти модернізації системи соціальних послуг встановлено, що невирішеним залишається значний перелік питань надання соціальної допомоги за сучасних умов та стану розвитку вітчизняної економіки. Недостатня розробленість шляхів вирішення проблеми слабого адресування пільгових товарів і послуг, що надаються в соціальній сфері в умовах вимушеної обмеженості економічних ресурсів, неточності у визначенні фактичних доходів і витрат населення, пов'язаних з ними недоплатами до бюджету за податками і зборами, соціальної політики, доволі слабо орієнтованої на специфіку соціально-економічного розвитку з врахуванням особливостей функціонування держави в кризових умовах нинішнього періоду її розвитку, комплексно обумовила вибір теми публікації.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційних процесів та економічних відносин у сфері соціального захисту вразливих груп населення України з метою підвищення рівня добробуту жителів територіальних громад в сучасних умовах.

Досягнення мети вимагало постановки та вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити особливості законодавчого забезпечення процесу надання соціальних послуг в Україні;
- дослідити специфіку організаційно-економічного обґрунтування потреби територіальної громади у соціальних послугах, у тому числі в екстремальних умовах діяльності;
- сформулювати підходи до поліпшення організації соціальних послуг в умовах воєнного стану;
- оцінити стан, дослідити порядок обґрунтування замовлення на отримання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів в умовах реформування системи адміністративно-територіального устрою;
- дослідити можливості використання інноваційних форм надання соціальних послуг на рівні територіальної громади.

Об'єктом дослідження є процеси соціального захисту вразливих груп населення

України з метою підвищення рівня добробуту жителів територіальних громад в умовах становлення соціальної економіки ринкового типу в Україні.

Предметом дослідження є розробка практичних основ підвищення ефективності функціонування комунальних установ центрів соціального обслуговування жителів територіальних громад великого міста засобами інноватизації механізмів реалізації та змісту соціальних послуг в умовах виникнення та реагування на кризові ситуації.

Теоретичну основу дослідження склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в області соціально орієнтованої економіки, регіонального ринку соціальних послуг; праці вітчизняних і зарубіжних вчених різних галузей знань, в яких висвітлено фундаментальні засади збалансованого розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки, становлення й розвитку регіонального ринку соціальних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні у правовому полі України здійснюється інтенсивна інтеграція чинного законодавства щодо системи надання соціальних послуг (далі – СП) до стандартів ЄС. Свідчення цього є:

– послідовні дії щодо схвалення та запровадження цілісної Концепції реформування системи соціальних послуг, що є логічним продовженням прийнятих раніше Плану дій з реалізації Концепції реформування системи соціальних послуг на період до 2012 р., Державної цільової соціальної програми подолання та запобігання бідності на період до 2015 року, Стратегії реформування системи надання СП. У відповідності до прийнятих документів, сформульовано необхідність запровадження широкої програми заходів щодо удосконалення державного регулювання діяльності у сфері СП: планування процесу надання; удосконалення механізму закупівлі та фінансування; моніторингу і оцінювання ефективності та якості; модернізації соціальних служб і закладів; інформаційного забезпечення системи; розширення кола суб'єктів, що надають послуги; удосконалення організації професійної соціальної роботи і кадрового забезпечення системи надання; координації діяльності з реформування; міжнародної співпраці у сфері. Стратегію реформування системи надання СП передбачається запровадження принципів її реалізації із безумовним забезпеченням: орієнтованості на задоволення потреб отримувачів СП (далі – ОСП); адресності їх надання; залучення ОСП до самостійного розв'язання власних проблем; надання з урахуванням визначених потреб та забезпечення проживання ОСП у територіальній громаді; створення для суб'єктів, що надають СП, рівних умов на ринку таких послуг; якості та ефективності надання СП; прозорості надання СП;

– потужне законодавче забезпечення прогресу у діяльності ОБВ/ОМС у сфері надання СП, зокрема, прийняття Закону України “Про соціальні послуги” [30], “Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк” [31], “Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей” [26]. До того ж, Законом “Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг” [15] передбачено внесення змін до законодавчих актів України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” [17], “Про організацію надання соціальних послуг” [25]. Цими актами регламентуються процеси визначення потреб громади у СП, їх окремих видах та обсягах, порядок планування та надання СП з урахуванням потреб, запровадження процедур стандартизації СП, залучення до їхнього надання акторів недержавного та приватного секторів шляхом формування соціального замовлення, надання права громадським об'єднанням самостійно провадити господарську діяльність без мети отримання прибутку та запровадження диференційованого підходу під час проведення оплати СП залежно від доходу їх отримувача.

У державі утворено розгалужену мережа установ та закладів комунальної власності, що надають соціальні послуги особам, для яких визнано перебування у складних життєвих обставинах і які потребують сторонньої допомоги. Так, станом на початок 2023 р. 3,3 тис. комунальних установ та закладів (3678 місць надання) надавали соціальні послуги більше, ніж 3 млн. осіб, при цьому, за результатами попереднього визначення потреб у послугах, неохопленими ними залишались ще понад 1 млн. осіб. На веб-сайті Міністерства соціальної політики України функціонує дашборд, який дозволяє знаходити та візуалізувати інформацію про надавачів СП (далі – НСП).

Одночасно, зазначимо наступні недоліки існуючої системи надання СП:

- на рівні адміністративно-територіальних одиниць/об'єднаних територіальних громад (далі – АТО/(О)ТГ) не сформовано ефективних механізмів раннього виявлення осіб, планування та надання СП з урахуванням усього спектру визначених потреб. Можливості надання СП визначаються обмеженими можливостями наявної мережі установ та закладів комунальної власності – НСП, що означає практичну нездатність повністю задовольняти потреби ССП;

- не проводиться системна робота із залучення до надання СП та фінансової підтримки громадських, благодійних та релігійних організацій; під час надання СП не запроваджено інформаційний обмін щодо надання інших видів СД, що унеможливує застосування комплексного підходу до подолання складних життєвих обставин (далі – СЖО) особи; повноваження органів виконавчої влади/органів місцевого самоврядування (далі – ОВВ/ОМС) щодо забезпечення розвитку системи надання СП не визначені законодавством;

- фактичні СП задовольняють лише невідкладні потреби вразливих груп населення (далі – ВГН), не спрямовані на попередження умов виникнення СЖО, не сприяють реінтеграції маргінальних груп у суспільство, “заохочують” утриманство, прагнення до до якомога тривалішого перебування значної кількості таких осіб під опікою держави;

- СП надаються, як правило, у стаціонарних інтернатних установах та закладах, внаслідок чого відбувається ізоляція отримувачів послуг від можливостей проживання у місцевій громаді;

- концепцію надання системи СП реалізовано не в повному обсязі внаслідок відсутності комплексного законодавчого регулювання питань щодо формування соціального замовлення, визначення потреб АТО/(О)ТГ у СП, їх видах та обсягах, планування та надання СП з урахуванням визначених потреб і запровадження реально досяжних стандартів СП.

Практичне втілення сучасної системи надання СП в Україні відбудеться у рамках реалізації закріплених у системі чинних законодавчих актів вимог щодо запровадження в державі фундаментальних основ соціально-орієнтованої економіки ринкового типу. У чинному станом на 1.03.2023 р. законодавстві всі належні до об'єкту дослідження терміни вживаються у значеннях, наведених у низці Законів України [5; 9; 18-20; 23; 24; 27-29].

Основними різновидами СП є корисна діяльність, що спрямовується на наступні види суспільно значимих зусиль: соціальна профілактика, що покликана сприяти запобіганню випадків виникнення СЖО та/або потраплянню особи/сім'ї в життєву скруту; соціальна підтримка для випадків подолання особою/сім'єю СЖО; соціальне обслуговування, підтримку життєдіяльності осіб/сім'ї у ході подолання негативних наслідків СЖО, відновлення їхнього соціального статусу та включення у діяльність громади [16].

У основі економічного обґрунтування потреби у отриманні соціальних послуг (далі – ПОСП) лежать погоджені рішення національної соціальної сервісної служби

України, пенсійного фонду України, конфедерації роботодавців України, міністерства цифрової трансформації України, урядового уповноваженого з прав осіб з інвалідністю України, виконавчої дирекції фонду соціального страхування України, дирекції державного фонду зайнятості України, спільного представництва органу об'єднань профспілок України, секретаріату спільного представництва органу сторони роботодавців України на національному рівні, генерального секретаріату громадської спілки “Всеукраїнське Громадське об'єднання “Національна Асамблея людей з інвалідністю України”, міністерства фінансів України, державної податкової служби України, що стосуються: порядку обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї для надання СП [9], порядку регулювання тарифів на соціальні послуги [22], порядку визначення собівартості СП [21], порядку укладання договору про надання СП шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості СП [14].

При цьому, за методикою [9], визначається послідовність: 1) обчислення сукупного доходу з врахуванням особливостей проживання сім'ї ОСП; 2) обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї ОСП/фізичної особи (далі – ФО); 3) переліку різновидів доходів, які враховуються у ході визначення сукупного доходу сім'ї ОСП/ФО, яка надає СП.

Порядок регулювання тарифів на СП [22] встановлює механізм їх регулювання, перелік яких визначається класифікатором СП. Тариф на СП обчислюється з урахуванням її собівартості, адміністративних витрат, податку на додану вартість у відповідності до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” [21].

Важливим організаційним елементом комплексного механізму економічного обґрунтування потреби ПОСП у СП є оновлений Порядок укладання договору про надання СП шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості СП [14]. Згідно Порядку процес визначення потреб населення АТО/ОТГ у наданні СП складається з трьох етапів: формування соціального замовлення; виконання соціального замовлення; проведення моніторингу надання СП та оцінки їх якості, здійснення контролю за дотриманням вимог, установлених законодавством про СП, подання звітності.

Порядком визначення потреб населення АТО/ОТГ у СП [30] встановлюється процедура визначення потреб населення АТО/ОТГ у СП (далі – ПНСП) шляхом збирання, узагальнення та аналізу кількісних та якісних даних щодо наявності на відповідних територіях вразливих груп населення, осіб/сімей, які перебувають у СЖО і не можуть самостійно їх подолати, щодо їхніх потреб у СП. Визначення ПНСП проводиться з метою отримання об'єктивних даних (кількісних та якісних), необхідних для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення розвитку на території відповідної АТО/ОТГ системи НСП, що функціонує на засадах безбар'єрності, безперервності, послідовності надання СП та їх різноманітності.

Організація процесу перебігу надання СП на муніципальному рівні регламентується низкою законодавчих та підзаконних актів щодо формування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, до найголовніших з яких слід, в першу чергу, віднести Реєстр надавачів та отримувачів СП [18], а також Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості СП [7].

Особливого використання комплексних положень чинного законодавства щодо надання СП у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях на комунальному (територіальному) рівні [7; 16] вимагають тимчасового внесення поправок до статті 1 “Визначення основних термінів”; статті 11 “Уповноважені органи системи надання соціальних послуг”; статті 13 “Надавачі соціальних послуг”; статті 21 “Прийняття рішення про надання чи відмову у наданні соціальних послуг”; статті 23 “Послуги, що надаються екстрено (кризово)”;

“Оплата соціальних послуг” [7]. У частині виконання Постанови Кабінету Міністрів “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях” [16], наведено перелік постанов: “Порядок надання соціальних послуг особам з інвалідністю та особам похилого віку, які страждають на психічні розлади”; “Критерії діяльності надавачів соціальних послуг”; “Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг”; “Порядок організації надання соціальних послуг”. Слід зазначити, що в умовах запровадження воєнного стану в Україні суттєво розширено перелік СП, які можуть надаватись соціальні послуги в екстреному (кризовому) режимі.

У процесі визначення попиту на СП на короткостроковий період щороку проводиться моніторинг їхнього надання. У подальшому визначення попиту здійснюється у процесі забезпечення формування, ведення та використання результатів запровадження державного реєстру надавачів/отримувачів соціальних послуг (далі – РН/ОСП). У подальшому відбувається планування розвитку системи надання СП на регіональному та національному рівнях. Національна соціальна сервісна служба у обумовлений термін надає Мінсоцполітики інформацію за спеціальними формами, що узагальнюються у розрізі регіонів та територіальних громад. Особливий порядок визначення потреб у СП запроваджується під час дії на території України або в окремій її місцевості надзвичайного або воєнного стану.

З метою встановлення спроможності надання (ідентифікації пропозиції) СП здійснюється вивчення можливостей місцевих бюджетів. Підсумки визначення потреб населення в СП враховуються при розробленні стратегій, програм та планів соціально-економічного та культурного розвитку регіону, з врахуванням потреб у підтримці виконавчих органів сільських, селищних, міських рад щодо розвитку та організації надання послуг у (О)ТГ.

При плануванні заходів щодо розвитку та організації надання СП визначаються виконавці, терміни виконання заходів, обсяги, джерела фінансування, показники оцінювання успішності виконання та очікувані результати, цілі та пріоритети, які узагальнюються при складанні прогнозу місцевого бюджету. Регіональний ОСЗН забезпечує зв'язок прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку регіону в частині задоволення щодо забезпечення потреб населення у СП. Визначені в цих документах цілі та пріоритети регіональний ОСЗН (або інший головний розпорядник бюджетних коштів, наділений повноваженнями на здійснення витрат бюджету на фінансування СП) враховує, зокрема, під час розроблення плану діяльності на середньостроковий період, а також складання прогнозу місцевого бюджету.

Потреба у інноватизації процесів надання СП в Україні виступає природним наслідком послідовного удосконалення плану дій щодо її реорганізації та докорінного реформування. Поглиблений аналіз, здійснений провідними науковцями з питань комплексного забезпечення процесів надання СП, дозволяє визначити у якості стратегічного завдання формування дієвого механізму управління розвитком сфери надання соціальних послуг. Якщо уявити його у вигляді комплексу інструментів та методів реалізації завдань з реформування системи СЗН, то такий процес полягає у врівноваженні ринкових та соціальних факторів її становлення.

При цьому, ринковими (зі сторони пропозиції) факторами виступають: конкуренція на ринку СП на основі якості ціни; стимулювання інноваційного розвитку ринку СП; врівноваження попиту та пропозиції на ринку СП; обґрунтована та доцільна мінімізація витрат на СП з боку держави.

Слід розуміти, що інноваційні технології сприяють швидшому виявленню



слабких місць в системі надання СП і всебічно сприяють пошуку управлінського впливу. Нова соціальна політика нашої держави декларується як перехід до стійкого суспільного розвитку через взаємну відповідальність держави і особистості через громадянське суспільство. Тим часом, можливості державного бюджету і відсутність розвиненого громадянського суспільства в даний час дозволяють полегшити становище лише найбільш вразливих верств населення, щодо яких держава несе частину міри відповідальності, а по відношенню до решти передбачає лише превентивні заходи щодо запобігання/зниження безробіття і пом'якшення наслідків масових звільнень. Саме тому програма адресної соціальної допомоги спрямована на комплексне вирішення проблеми бідності, обумовленої цілим рядом взаємопов'язаних суб'єктивних і об'єктивних економічних, соціальних, політичних факторів, що є характерними для України. Оновлення змісту функціонування соціальної служби повинна здійснюватись з орієнтуванням на пошук інноваційних можливостей. Саме з цієї точки зору слід аналізувати зміни, що відбуваються. Лише розвиток атмосфери конкуренції дозволить підвищити якість і різноманітність спектру СП, що надаються. Особливу увагу слід приділити проблемі соціального партнерства в соціальній роботі, міжгалузевої взаємодії, рівноправної участі соціальних організацій різних форм власності на ринку СП. Останнім часом спостерігається тенденція розвитку організацій некомерційного сектора, які мають унікальні можливості для посилення адресності, розміру та значимості соціальної допомоги, організування чіткого зворотного зв'язку – від споживачів соціальних послуг до законодавчих можливостей держави. Вона вимагає пильної уваги до аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду, розробки нових ефективних моделей управління соціальним захистом і СП для населення, впровадження підприємницьких форм господарювання в структури соціальних інститутів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективність функціонування та соціальна зрілість суспільно-економічної системи оцінюються її здатністю реалізувати свою цільову функцію – задоволення обґрунтованих суспільних та особистих потреб населення та забезпечення стійких темпів економічного розвитку. Сучасний стан сфери соціальних послуг в Україні характеризується рядом особливостей, що визначають її слабкість і явну невідповідність суспільним потребам і очікуванням. Модернізація сфери соціальних послуг можлива лише за активної управлінської діяльності держави, спрямованої на реалізацію її чітко сформульованої соціально-орієнтованої моделі та ринково-регульованої системи організації соціального сервісу, що враховує еволюційний шлях його розвитку в адміністративно-командній економіці, кардинальні зміни в ході ринкової трансформації, суперечливість соціально-економічних процесів, що супроводжують формування сучасного механізму управління розвитком сфери соціальних послуг.

Сучасна ринково-регульована система послуг повинна ґрунтуватись на врахуванні вимог та умов реалізації потенціалу, закладеного в економічній природі, організаційних засадах, мотиваційних механізмах, притаманних сфері соціальних послуг, їх високою суспільною значимістю та затребуваністю. Управлінська діяльність держави, спрямована на мобілізацію зусиль усіх учасників процесу виробництва та споживання таких послуг, має супроводжуватись економічними засобами, технологіями та алгоритмами, що відповідають специфіці соціального сервісу, що враховують активне входження малих підприємств у сферу соціальних послуг, що розширюють її можливості і асортиментну політику рахунок швидшого реагування бізнесу на ринкові сигнали.

Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на проблеми оновлення інституційно-ринкового механізму управління розвитком сфери соціальних послуг, що є необхідними у зв'язку з недостатньою інституційною стійкістю цієї

сфери. Значимість інституційної стійкості сфери зростає у зв'язку з тим, що для її подальшого розвитку потрібні кардинальні зміни в механізмі формування ресурсної та фінансової бази, забезпечення припливу інвестицій, створення нових робочих місць, привабливих з точки зору оплати праці персоналу та престижності роботи, розвитку малого бізнесу та ін., що забезпечуються раціональною політикою державного регулювання сервісної сфери, підвищенням ефективності в ній менеджменту та маркетингу, зміцненням податкової дисципліни, витісненням нелегального бізнесу.

Соціально-орієнтована модель розвитку сфери послуг передбачає активне використання системи методів, форм, засобів та інструментів організації громадського обслуговування, об'єднаних спільністю орієнтації на максимально повне врахування та наступне задоволення інтересів та запитів населення, яке набуває цих послуг; участь бізнес-структур, що забезпечують їх пропозицію, у спеціальних акціях з пільгового чи безкоштовного надання соціально значимих послуг багатодітним сім'ям, інвалідам, ветеранам, пенсіонерам, що відображає розуміння ними важливості соціальної місії та відповідальності бізнесу. Для формування та реалізації на практиці в територіальних громадах регіонів соціально-орієнтованої моделі необхідним є ефективне державне регулювання сфери соціальних послуг: по-перше, економічними методами та засобами (часткове фінансування цільових програм та бізнес-проектів, держзамовлення, селективне регулювання цін, інвестиційний податковий кредит, субсидії, субвенції, дотації, пільги та ін.), по-друге, адміністративними методами (прийняття законодавчих актів, що стимулюють соціальну орієнтацію сфери соціальних послуг, контроль за дотриманням стандартів обслуговування, його якостю, санкції за порушення та ін.).

Подальшого вирішення також потребують питання визначення передумов успішної практичної реалізації інституційно-ринкового механізму управління сферою соціальних послуг у регіоні та визначення пріоритетів їх розвитку. Важливими є ті соціально-побутові послуги, наявність та доступність яких визначають якість життя населення. Невід'ємною умовою подолання стагнації у сфері надання якісних соціальних послуг є запровадження цільового управління соціальним сектором економіки не лише на рівні регіону, але і на рівні муніципалітетів. Це дає змогу врахувати особливостей територій, конкретних міст та сільських поселень (розміри поселенських структур, наявність установ побутового обслуговування, національний та віковий склад населення, рівень його платоспроможності, традиції, звичаї тощо).

## Список літератури

1. Белевцова Я.С. Механізм підвищення якості соціальних послуг на рівні місцевих органів влади: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управл.: 25.00.02. Харківськ. регіонал. ін-т держ. управл. Х., 2011. 20 с.
2. Гафарова К.Е. Глобальна трансформація системи соціальних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 08.00.02. КНЕУ ім. В. Гетьмана. К., 2011. 20 с.
3. Гончаров В.О. Соціальне обслуговування як організаційно-правова форма соціального забезпечення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: 12.00.05. НАН України Ін-т держ. і права ім. В.М. Корецького. К., 2012. 20 с.
4. Горемикіна Ю.В. Оцінювання соціальних послуг: теорія і практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 08.00.07. НАН України Ін-т демограф. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. К., 2012. 20 с.
5. Класифікатор соціальних послуг: Наказ Міністерства соціальної політики України 23.06.2020 р. № 429. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text> (дата звернення 20.11.2023 р.).
6. Кривоконь Н.І. Соціально-психологічне забезпечення розвитку соціальних послуг в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук: 19.00.05. Ін-т психол. ім. Г.С. Костюка. К., 2012. 38 с.
7. Критерії діяльності надавачів соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.03.2020 р. № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-2020-п#Text> (дата звернення 25.11.2023 р.).

8. Махортов Ю.О., Телічко Н.А. Інноваційні підходи до удосконалення системи управління сферою соціального захисту населення. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. №1. URL: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_004.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_004.pdf) (дата звернення 16.11.2023 р.).
9. Методика обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї для надання соціальних послуг. Затверджено наказом Міністерства соціальної політики України 17.05.2022 р. № 150. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0639-22#Text> (дата звернення 20.11.2023 р.).
10. Нечипоренко С.В., Горемикіна Ю.В. Модернізація системи соціальних послуг у концепції соціального розвитку. Особистість, суспільство, держава: розуміння свободи і відповідальності: зб. матеріалів XII науково-практична конференція, 12 груд. 2012 р. К.: Центр перспективних соціальних досліджень, 2012. С. 320-322.
11. Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 1.06.2020 р. № 449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-п#Text> (дата звернення 25.11.2023 р.).
12. Порядок визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці /територіальної громади у соціальних послугах: Наказ Міністерства соціальної політики України від 06.01.2022 р. № 4. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/805/> (дата звернення 25.11.2023 р.).
13. Порядок надання соціальних послуг особам з інвалідністю та особам похилого віку, які страждають на психічні розлади: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.07.2019 р. № 576. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2019-п#n10> (дата звернення 25.11.2023 р.).
14. Примірний договір про надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості соціальних послуг: Наказ Міністерства соціальної політики України від 24.03.2021 р. № 146. URL: <https://www.msp.gov.ua/documents/5975.html> (дата звернення 25.11.2023 р.).
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг: Закон України від 15.03.2012 р. № 4523-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4523-17#n3> (дата звернення 16.11.2023 р.).
16. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Закон України від 14.04.2022 р. № 2193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20#n9> (дата звернення 20.11.2023 р.).
17. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 5.10.2000 р. № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 16.11.2023 р.).
18. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20.11.2012 р. № 5492-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).
19. Про зайнятість населення: Закон України від 5.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).
20. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 7.12.2017 р. № 2229-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).
21. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення 25.11.2023 р.).
22. Про затвердження Порядку регулювання тарифів на соціальні послуги: Постанова Кабінету міністрів України від 1.06.2020 р. № 99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428-2020-п#n9> (дата звернення 20.11.2023 р.).
23. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).
24. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні: Закон України від 5.11.2021 р. № 1871-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).
25. Про організацію надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 1.06.2020 р. № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-п#n10> (дата звернення 16.11.2023 р.).
26. Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей: Закон України від 2.06.2005 р. № 2623-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-15#Text> (дата звернення 16.11.2023 р.).
27. Про охорону дитинства: Закон України від 26.04.2001 р. № 2402-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення 16.11.2023 р.).
28. Про протидію торгівлі людьми: Закон України від 20.09.2011 р. № 3739-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).

29. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні: Закон України від 11.12.2003 р. № 2229-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text> (дата звернення 18.11.2023 р.).
30. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення 16.11.2023 р.).
31. Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк: Закон України від 17.03.2011 р. № 3160-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3160-17#Text> (дата звернення 16.11.2023 р.).
32. Сідельник Л.П. Стандарти якості соціальних послуг як інструмент забезпечення ефективного соціального захисту. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2007. №2. С. 67-84.

## References

1. Bielievtsova YA.S. (2011). *Mechanism for improving the quality of social services at the level of local authorities*. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv: KRIDU [in Ukrainian].
2. Hafarova K.E. (2011). *Global transformation of the social services system*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Honcharov V.O. (2012). *Social services as an organizational and legal form of social security*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv: IDP NANU [in Ukrainian].
4. Horemykina YU.V. (2012). *Evaluation of social services: theory and practice*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv: IDSD NANU K. [in Ukrainian].
5. Ministry of Social Policy of Ukraine (2020). *Order. Classifier of social services*. (2020, June 23). № 429. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text>
6. Kryvokon N.I. (2012). *Social and psychological supply of social services in Ukraine*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv: IP [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). *Decree. Criteria for the activity of social service providers* (2020, March 3). № 185. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-2020-p#Text>
8. Makhortov YU.O., & Telichko N.A. (2018). Innovative approaches to improving the system for managing the sphere of social protection of the population. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, 1. [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_004.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_004.pdf) [in Ukrainian].
9. Ministry of Social Policy of Ukraine (2022). *Order. Methodology for calculating the average monthly total income of a family for the provision of social services*. (2022, May 17). № 150. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0639-22#Text>
10. Nechyporenko S.V., & Horemykina YU.V. (2012). Modernization of the system of social services based on the concept of social development. *Osobystist, suspilstvo, derzhava: rozuminnya svobody i vidpovidalnosti*: zb. materialiv KHII nauково-praktychna konferentsiya (pp. 320-322). Kyiv: Tsentr perspektyvnykh sotsial'nykh doslidzhen' [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). *Resolution. The procedure for monitoring the provision and assessment of the quality of social services*. (2020, June 1). № 449. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-p#Text>
12. Ministry of Social Policy of Ukraine (2022). *Order. The procedure for determining the needs of the population of an administrative-territorial unit/territorial community in social services* (2022, January 6). № 4. Kyiv. <https://www.msp.gov.ua/projects/805/>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). *Resolution. The procedure for providing social services to persons with disabilities and elderly people suffering from mental disorders*. (2019, July 26). № 576. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2019-p#n10>
14. Ministry of Social Policy of Ukraine (2021). *Order. Exemplary form of the contract on the provision of social services through a social order and compensation to the providers of the cost of social services*. (2021, March 24). № 146. Kyiv. <https://www.msp.gov.ua/documents/5975.html>
15. Law of Ukraine on amendments to some laws of Ukraine regarding the provision of social services. № 4523-VI (2012, March 15). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4523-17#n3>
16. Law of Ukraine on amendments to some laws of Ukraine regarding the provision of social services in the event of the introduction of a state of emergency or martial law in Ukraine or some of its localities. № 2193-IX (2022, April 14). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20#n9>
17. Law of Ukraine on state social standards and state social guarantees. № 2017-III. (2000, October 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>
18. Law of Ukraine on the Unified State Demographic Register and documents confirming the citizenship of Ukraine, certifying a person or his special status. № 5492-VI. (2012, November 11). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text>

19. Law of Ukraine on employment of the population. № 5067-VI. (2012, July 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
20. Law of Ukraine on preventing and countering domestic violence. № 2229-VIII. (2017, July 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>
21. Ministry of Finance of Ukraine (1999). *Order. On the approval of the National regulation (standard) of accounting.* (1999, December 31). № 318. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). *Decree. On the approval of the Procedure for Regulation of Tariffs for Social Services.* (2020, June 1). № 99. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428-2020-p#n9>
23. Law of Ukraine on local self-government in Ukraine. № 280/97-VR. (1997, May 21). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-p#Text>
24. Law of Ukraine on the provision of public (electronic public) services regarding declaration and registration of place of residence in Ukraine. № 1871-IX. (2021, November 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text>
25. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). *Resolution. On the organization of the provision of social services.* (2020, June 1). № 587. Kyiv. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-p#n10>
26. Law of Ukraine on the basics of social protection of homeless persons and homeless children. № 2623-IV. (2005, June 2). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-15#Text>
27. Law of Ukraine on childhood protection. № 2402-III. (2001, April 26). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text>
28. Law of Ukraine on combating human trafficking. № 3739-VIII. (2011, September 20). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text>
29. Law of Ukraine on freedom of movement and free choice of place of residence in Ukraine. № 2229-VIII. (2003, December 11). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text>
30. Law of Ukraine on social services. № 2671-VIII. (2019, January 17). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
31. Law of Ukraine on social adaptation of persons who are serving or have served a sentence of restriction of liberty or imprisonment for a certain period. № 3160-VI. (2011, March 17). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
32. Sidielnik L.P. (2007). Standards of quality of social services as a tool for ensuring effective social protection. *Sotsialna robota v Ukraïni: teoriya i praktyka*, 2, 67-84 [in Ukrainian].

**Yurii Malakhovskyi**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Rauf Abliazov Eastern European University, Cherkasy, Ukraine*

**Inga Miroshnychenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Tetiana Petlenko**, assistant

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Peculiarities of Providing Social Assistance to Vulnerable Sections of the Population of Local Territorial Communities in the Conditions of Martial Law in Ukraine**

The applied issues of the organization of social assistance are studied, taking into account the modern challenges of the development of the Ukrainian state. The aim of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the efficiency of organizational processes and economic relations in the field of social protection of vulnerable groups of the population in Ukraine.

In the process of achieving the goal, the features of the legislative support for the process of providing social services in Ukraine, the specifics of the organizational and economic justification of the need of the territorial community for social services, including in extreme conditions of activity, are studied; approaches to improving the organization of social services under martial law are formulated; the procedure for justifying the order for receiving social services at the expense of budgetary funds in the conditions of reforming the system of administrative-territorial structure is assessed; the possibilities of using innovative forms of providing social services at the level of the territorial community are studied. The theoretical basis of the study is the synthesis of the results of fundamental and applied research in the field of socially oriented economy, the regional market of social services; works of domestic and foreign scientists in related fields of knowledge, which highlight the fundamental principles of balanced development of a socially oriented market economy, the formation and development of the regional market of social services.

It is argued that modernization of the sphere of social services is possible only with active management activity of the state, aimed at the implementation of its clearly formulated socially-oriented model and market-regulated system of organization of social service, which considers the evolutionary path of its development in the administrative-command economy, fundamental changes in the course of market transformation, contradictory socio-economic processes that accompany the formation of a modern mechanism management of

the development of the sphere of social services. The conclusions based on the results of the study were the result of generalization of the results of fundamental and applied research in the field of socially oriented economy, the regional market of social services, the works of domestic and foreign scientists in various fields of knowledge, which highlight the principles of balanced development of the municipal market of social services in critical situations.

**system of social service provision, innovations in the field of service provision, territorial community, crisis conditions of activity, vulnerable groups of the population, consumers and providers of social services**

*Одержано (Received) 03.01.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК 004:331.58**

**JEL Classification: M12, D41, L14**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).246-255](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).246-255)

**І. М. Сочинська-Сибірцева**, доц., канд. екон. наук

**А. О. Доренська**, асистент

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Особливості рекрутингу в ІТ у контексті створення конкурентоспроможного HR бренду**

У статті визначено особливості та основні характеристики сучасних технологій рекрутингу в ІТ. Розглянуто взаємозв'язок процесів рекрутингу та формування бренду роботодавця, охарактеризовано сучасний механізм формування конкурентоспроможного HR бренду. Акцентовується увага на необхідності оцінки ефективності механізму формування HR бренду за допомогою ключових метрик.

Охарактеризовано сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняної ІТ-сфери. Підкреслено унікальні особливості рекрутингу в ІТ-сфері. Візуалізовано ключові складові створення та підтримки HR бренду, серед яких: репутація та імідж, корпоративна культура, умови праці та бенефіти, кар'єрні можливості, робоче середовище, комунікація та зворотний зв'язок, соціальна відповідальність, використання сучасних технологій, інновації та креативність, реферальні програми. Детально розглянуто вплив особливостей менеджменту ІТ-сфери на вибір технологій рекрутингу та стратегії формування HR бренду. Наведено основні етапи формування сталого бренду роботодавця. Конкретизовано головні складові елементи механізму формування конкурентоспроможного HR бренду. Систематизовано основні метрики, що дозволять компанії оцінити ефективність своїх зусиль у формуванні HR бренду, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для покращення та підтримання позитивного іміджу роботодавця у сфері ІТ.

За результатами проведених досліджень сформульовано головні особливості рекрутингу в ІТ компаніях, а також вплив особливостей менеджменту ІТ-сфери на вибір технологій рекрутингу та стратегії формування HR бренду. Зроблено висновок, що HR бренд впливає на сприйняття компанії потенційними кандидатами та її репутацію на ринку праці. Серед основних чинників, що впливають на формування привабливого HR бренду, особливу увагу зосереджено на корпоративній культурі, гнучких умовах праці та репутації компанії. Доведено, що сучасні ІТ компанії активно використовують інноваційні технології та інструменти для рекрутингу, включаючи онлайн платформи, соціальні мережі та співпрацю з рекрутинговими агентствами.

**ІТ-сектор, рекрутинг, людський капітал, HR-менеджмент, HR бренд, технологія управління ІТ-персоналом, механізм формування HR бренду, HR метрики**

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок інформаційних технологій (ІТ) характеризується високим рівнем конкуренції в залученні талановитих та кваліфікованих спеціалістів. В умовах швидкої зміни технологій і зростаючого попиту на фахівців у галузі ІТ, рекрутингові процеси набувають критичного значення для успішного функціонування компаній. Глобалізація ринку праці вимагає від HR-менеджерів впровадження інноваційних підходів до рекрутингу та збереження людського капіталу.

У цьому контексті важливим стає створення конкурентоспроможного HR бренду, який дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів. Актуальність проблеми дослідження обумовлена необхідністю адаптації вітчизняних IT компаній до умов невизначеності та непередбачуваності впливу форс-мажорних обставин. В умовах динамічного розвитку ринку праці та високої конкуренції за таланти, компанії, які не в змозі створити привабливий HR бренд, ризикують втратити цінний людський капітал і власну конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати сучасних досліджень характеризуються значним зростанням інтересу до сфери рекрутингу в IT-секторі, що обумовлено впровадженням новітніх технологій та зростаючим попитом на кваліфікованих спеціалістів. У цьому контексті важливе значення мають дослідження, які висвітлюють різні аспекти рекрутингу та формування HR бренду. Ключові напрямки досліджень полягають у визначенні особливостей рекрутингу персоналу в IT-компаніях: Вонберг Т.В., Кудименко Д.М., Лобза А.В., Бикова А.Л. [4; 7]; складових елементів системи інформаційної підтримки процесів рекрутингу в IT-компанії: Малєєва О.В., Артюх Р.В., Персіянова О.Ю. [8]; перспектив розвитку рекрутингової діяльності в IT: Бикова А.Л., Лобза А.В., Криша В.В. [6]. Вітчизняні та зарубіжні науковці доклали зусиль для розуміння та вдосконалення рекрутингових процесів в IT-галузі у контексті створення сильного HR бренду: Гонтарева І.В., Тимошенко К.А., Цимбалюк С.О. [5; 11].

Дж. Салліван акцентує увагу на важливості використання сучасного інструментарію та підкреслює, що успішний рекрутинг в IT потребує інноваційних підходів та використання даних для прийняття рішень [14]. Результати дослідження Вален Жуані [15] висвітлюють значення HR бренду для залучення та утримання талановитих працівників і доводять, що сильний HR бренд значно зменшує витрати на рекрутинг та скорочує рівень плинності IT персоналу. Авінаш Павар підкреслює важливість відкритої комунікації, визнання досягнень та інвестування в розвиток персоналу, як складової корпоративної культури, що сприймається як критичний фактор у залученні та утриманні талановитих працівників [13].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що рекрутинг у сфері IT вимагає використання сучасних технологій, інноваційних підходів та фокусування на формуванні сильного HR бренду. Важливими аспектами є розвинена корпоративна культура та ефективна стратегія залучення і утримання талановитих працівників. Проте, залишаються відкритими питання вибору сучасних ефективних технологічних підходів до рекрутингу в IT та оцінки основних факторів розробки механізму формування конкурентоспроможного HR бренду.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей та основних характеристик сучасних технологій рекрутингу в IT, аналіз взаємозв'язків та взаємного впливу процесів рекрутингу та формування бренду роботодавця, дослідження етапів та сучасних механізмів формування конкурентоспроможного HR бренду та огляд ключових метрик ефективності формування бренду.

**Виклад основного матеріалу.** Українська IT-сфера, попри виклики повномасштабної війни, продовжує набирати обертів і зміцнювати свої позиції на міжнародній арені. Підтвердженням такого стану є результати проєкту «IT Research Ukraine 2023: Адаптивність та стійкість під час війни», в якому взяли участь 7 тисяч IT спеціалістів із понад 400 українських компаній [1].

Стан та перспективи розвитку вітчизняної IT-сфери характеризуються показниками, наведеними в таблиці 1.

Наведені показники доводять, що IT-сфера залишається однією із провідних

галузей економіки України, продовжує стабільно забезпечувати значний обсяг валютних надходжень. Розмір експорту ІТ-послуг становить 6,7-7,1 мільярда доларів, сплата податків збільшилася на 11,5%. Перспективи розвитку підтверджуються високим розміром зарплат понад \$9000, а також зростаючою динамікою підготовки ІТ-фахівців українськими ЗВО: 31 500 осіб у 2023 році [9]. Отже, динаміка показників підтверджує відчутний розвиток української ІТ-сфери та її визначальну роль у світовому контексті.

На сьогодні ІТ-галузь характеризується високим попитом на таких спеціалістів, як розробники, системні адміністратори, тестувальники, аналітики. Вакансії часто залишаються відкритими тривалий час через нестачу кваліфікованих кадрів, враховуючи важливість технічних компетенцій, зокрема знання певних мов програмування, технологій, інструментів та методологій.

Таблиця 1 – Стан розвитку ІТ-сфери в Україні за даними 2022-2023 роки

| №  | Показник                                           | Рівень досягнення                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Частка комп'ютерних послуг у структурі експорту    | 41,5% на 4% менше у порівнянні із 2022 роком                                                                                        |
| 2  | Частка ІТ у ВВП                                    | 4,9%                                                                                                                                |
| 3  | Оборот ІТ-індустрії                                | \$8 млрд                                                                                                                            |
| 4  | Робочі місця, створені одним ІТ-фахівцем           | Один ІТ-фахівець створює та зберігає 2,7 робочих місця                                                                              |
| 5  | Чисельність ІТ-фахівців                            | Чисельність ІТ-фахівців у 2023 році становила 307 600 осіб (збільшилася на 8%), з них 242 000 осіб працевлаштовані в Україні        |
| 6  | Кількість ФОП                                      | Скорочення кількості ФОП на 9,4%, з урахуванням зростанням GIG-контрактів                                                           |
| 7  | Плани українських ІТ-компаній щодо нових офісів    | 36% планують відкрити офіси, серед яких 28% закордонні представництва                                                               |
| 8  | Бажання ІТ-фахівців жити в Україні                 | Зростання на 2,5% кількості ІТ-фахівців, які висловили бажання залишитися і працювати в Україні, що становить 59,5%                 |
| 9  | Середній дохід ІТ-спеціалістів в Україні           | Середній дохід збільшився на 270 дол. і становить 2630 дол.                                                                         |
| 10 | Вікова категорія ІТ-фахівців та гендерний розподіл | Серед загальної кількості ІТ-фахівців найбільша питома вага зафіксована у віці від 26 до 35 років, 30% спеціалістів – жіночої статі |
| 11 | Фінансова підтримка реалізації wartime проєктів    | Посилення фінансової підтримки wartime проєктів досягло 92% компаній                                                                |
| 12 | Благодійні проєкти ІТ-компаній                     | На благодійні проєкти спрямовують різні частки бюджету 94% ІТ-персоналу                                                             |

Джерело: складено авторами з використанням [1]

Як правило, ці вакансії вимагають знань новітніх технологій і тенденцій в ІТ. З цією метою під час відбору використовуються технічні тести, кодові завдання, технічні інтерв'ю. Швидкі зміни технологій вимагають необхідності постійного навчання та розвитку для збереження актуальності навичок. Багато ІТ-компаній пропонують гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи та інші переваги. Це важливо для приваблення талантів, які цінують баланс між роботою та особистим життям. Відчутний вплив рівня корпоративної культури, цінностей для залучення та утримання працівників проявляється через побудову сучасних офісів, організацію сприятливого робочого середовища, командної роботи, професійного та соціального розвитку. Все це



визначає особливості рекрутингу для ІТ-компаній.

Рекрутинг в ІТ-сфері має свої унікальні особливості, які суттєво впливають на створення конкурентоспроможного HR бренду. Серед головних особливостей рекрутингу в ІТ компаніях варто підкреслити:

- високий попит на кваліфікованих спеціалістів та значна конкуренція за таланти;
- швидко мінливі вимоги ринку праці до кандидатів;
- високі вимоги до кваліфікації кандидатів та акцент на технічні навички;
- обов'язковість технічних співбесід;
- перевірка на відповідність корпоративній культурі (cultural fit);
- врахування важливості soft skills (комунікація, управління часом, адаптивність та здатність до навчання);
- використання спеціалізованих платформ та інструментів – GitHub, Stack Overflow, LinkedIn;
- підбір кандидатів – фрілансерів та спеціалістів для віддаленої роботи;
- повсякчасна робота над утриманням талантів через високий рівень плинності;
- робота над персональним брендом компанії.

Персональний бренд ІТ компанії відіграє важливу роль у залученні та утриманні талантів і вже давно став частиною повсякчасної роботи HR-відділу. Сильний HR бренд допомагає компаніям бути більш привабливими для висококваліфікованих фахівців і сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, створюючи більш вигідну конкурентну позицію на ринку талантів.

Ключові складові створення та підтримки HR бренду представлено на рисунку 1.

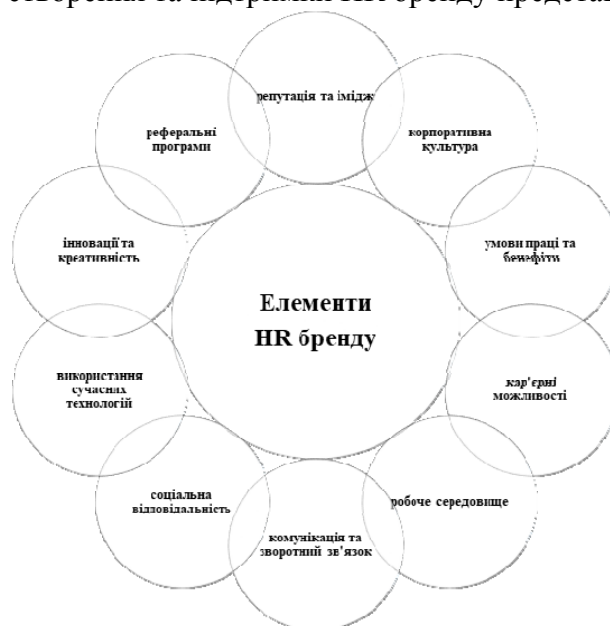


Рисунок 1 – Складові елементи HR бренду ІТ-компанії

Джерело: складено авторами з використанням [12]

Взаємозв'язок бренду роботодавця і рекрутингу є суттєвим, оскільки ефективний рекрутинг значно впливає на формування позитивного HR бренду, і навпаки, сильний бренд роботодавця полегшує процес залучення талантів.

Говорячи про вплив HR бренду на рекрутинг, варто відмітити, що сильний бренд роботодавця робить компанію привабливою для кандидатів і дозволяє залучати найталановитіших; позитивний бренд дозволяє витрачати менше ресурсів на залучення кандидатів та менше фінансів на рекламні кампанії з найму; вагомий HR бренд значно

прискорює процес найму завдяки швидкому закриттю вакансій та самостійному зверненню кандидатів.

У той же час рекрутинг сприяє формуванню позитивного враження про компанію, покращуючи репутацією якісною роботою як з наявним персоналом, так і потенційними кандидатами; позитивні відгуки про компанію, сприяють підвищенню її привабливості, а кандидати, які мали позитивний досвід співпраці, діляться ним зі своїми колегами та знайомими, що підвищує впізнаваність і позитивне сприйняття бренду роботодавця; ефективний процес рекрутингу допомагає утриманню працівників шляхом забезпечення відповідності очікуванням кандидатів та формування команд мотивованих і талановитих працівників, які готові розвиватися разом з компанією, посилюючи її HR бренд.

Загалом компанії повинні інтегрувати свої зусилля з розвитку HR бренду та рекрутингу в єдину стратегію для досягнення максимального ефекту та стратегічної синергії. HR бренд та рекрутинг дають взаємне підсилення та підтримку, що має циклічний ефект, а регулярний аналіз і оцінка обох аспектів дозволяють швидко виявляти проблеми і знаходити шляхи їх вирішення, отримати значні переваги у залученні та утриманні талановитих працівників, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність ІТ компанії на ринку.

Визначені особливості рекрутинг в ІТ компаніях чинять вплив на вибір технологій рекрутингу ІТ персоналу, на визначення стратегії та побудову механізму формування HR бренду. Взаємозв'язок вищеназаних складових представлений в таблиці 2.

Таблиця 2 – Вплив особливостей менеджменту ІТ-сфери на вибір технологій рекрутингу та стратегії формування HR бренду

| №  | Особливість менеджменту ІТ-сфери                             | Вплив на вибір технологій рекрутингу та стратегії формування HR бренду                                          |
|----|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                            | 3                                                                                                               |
| 1  | Високий рівень спеціалізації                                 | Використання вузькоспеціалізованих платформ для пошуку талантів (GitHub, Stack Overflow, LinkedIn)              |
| 2  | Динамічне середовище та швидкі зміни                         | Гнучкість у рекрутингу: швидке прийняття рішень, короткі цикли найму, використання Agile підходів               |
| 3  | Технологічна орієнтація                                      | Акцент на використання сучасних технологій в рекрутингу: AI, Big Data, автоматизація процесів найму             |
| 4  | Глобалізація та можливість віддаленої роботи                 | Застосування глобальних рекрутингових платформ, проведення інтерв'ю онлайн, формування глобального HR бренду    |
| 5  | Висока конкуренція за таланти                                | Створення привабливого HR бренду: акцент на корпоративну культуру, розвиток, можливості для кар'єрного росту    |
| 6  | Інноваційність та креативність                               | Використання креативних методів рекрутингу: хакатони, внутрішні конкурси, співпраця з освітніми закладами       |
| 7  | Сучасні підходи до управління людським капіталом             | Впровадження системи адаптації нових співробітників, постійний зворотний зв'язок, використання соціальних мереж |
| 8  | Висока швидкість змін у технологіях                          | Інвестування в навчання та розвиток персоналу, використання платформ для онлайн-навчання                        |
| 9  | Значення корпоративної культури                              | Створення сильного бренду роботодавця через акцент на корпоративну культуру, співпраця з PR та маркетингом      |
| 10 | Потреба в залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів | Програми лояльності, бонуси за рекомендації, розвиток кар'єри, гнучкий графік роботи, дистанційна робота        |

Джерело: складено авторами з використанням [2; 5; 11; 14]

Отже, створення конкурентоспроможного HR бренду в IT-секторі вимагає комплексного підходу, який потребує цілеспрямованих зусиль та постійного вдосконалення залучення талановитих фахівців, підтримки їх професійного розвитку та забезпечення привабливих умов праці. Важливо бути гнучкими та готовими до змін, щоб відповідати високим очікуванням ринку IT-спеціалістів. Але створення сильного HR бренду - це довгострокова інвестиція, яка приносить значні переваги на перспективу: утримання найталановитіших фахівців, ріст продуктивності компанії та покращення загальної репутації компанії на ринку праці.

Розбудова конкурентоспроможного HR бренду передбачає етапність. Стисла характеристика кожного етапу формування сталого бренду роботодавця та ключові елементи наведені в таблиці 3.

Таблиця 3 – Етапи розбудови HR бренду для IT компанії

| № | Особливість менеджменту IT-сфери  | Вплив на вибір технологій рекрутингу та стратегії формування HR бренду                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1 | Аналіз поточного стану            | - оцінка репутації (вивчення відгуків працівників на платформах, таких як Glassdoor, LinkedIn, та інших сайтах з оглядами роботодавців);<br>- опитування працівників (проведення опитувань задоволеності серед поточних працівників, щоб зрозуміти їхнє сприйняття компанії);                                                                                                                                                                            |
| 2 | Визначення цінностей та місії     | - чітка місія та цінності (формулювання зрозумілої місії компанії та основних цінностей, які будуть відображати корпоративну культуру та ставлення до працівників);<br>- впровадження цінностей (інтеграція цих цінностей у всі аспекти бізнесу).                                                                                                                                                                                                        |
| 3 | Розробка стратегії HR бренду      | - аудит корпоративної культури (визначення сильних та слабких сторін робочого середовища);<br>- визначення цільової аудиторії (розуміння, які саме професіонали найбільш важливі для компанії, та створення профілів цільових кандидатів).                                                                                                                                                                                                               |
| 4 | Покращення умов праці та розвитку | - конкурентоспроможна компенсація (забезпечення конкурентної зарплати та привабливих соціальних пакетів);<br>- кар'єрні можливості (розробка чітких шляхів для кар'єрного росту та можливостей для професійного розвитку);<br>- робоче середовище (створення комфортних і безпечних умов праці, підтримка балансу між роботою та особистим життям).                                                                                                      |
| 5 | Комунікація та просування бренду  | - активна присутність у соціальних мережах (використання платформ, таких як LinkedIn, Glassdoor, GitHub для просування HR бренду та взаємодії з потенційними кандидатами);<br>- контент-маркетинг (публікація історій успіху працівників, блоги, інтерв'ю та інші матеріали, що демонструють корпоративну культуру та цінності компанії);<br>- участь у подіях (активна участь у галузевих конференціях, ярмарках вакансій, хакатонах та інших заходах). |
| 6 | Розвиток внутрішніх програм       | - програми навчання та розвитку (інвестування в програми навчання, семінари, тренінги та інші можливості для підвищення кваліфікації працівників);<br>- визнання та нагородження (створення системи визнання та нагородження працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток компанії).                                                                                                                                                              |
| 7 | Зворотний зв'язок та покращення   | - регулярні опитування (постійне опитування працівників щодо їхнього задоволення умовами праці та корпоративною культурою);<br>- аналіз відгуків (аналіз результатів опитувань та відгуків для виявлення можливостей для покращення);<br>- впровадження змін на основі отриманих відгуків та аналізу.                                                                                                                                                    |

Продовження табл. 3

| 1  | 2                                           | 3                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Соціальна відповідальність та екологічність | - CSR (корпоративна соціальна відповідальність) - підтримка соціально важливих проєктів, благодійність та волонтерство;<br>- екологічні ініціативи (впровадження екологічних практик, підтримка зелених ініціатив та програм сталого розвитку).       |
| 9  | Підтримка інновацій                         | - інноваційні проєкти (залучення працівників до участі в інноваційних проєктах, хакатонах, R&D програмах);<br>- креативна атмосфера (створення атмосфери, що стимулює креативність та новаторство).                                                   |
| 10 | Гнучкі умови праці                          | - віддалена робота та гнучкий графік (надання можливостей для віддаленої роботи та гнучкого графіку, що є важливим для багатьох ІТ-спеціалістів);<br>- підтримка work-life balance (гарантування збереження балансу між роботою та особистим життям). |
| 11 | Технічні співбесіди та оцінка навичок       | - технічні співбесіди (впровадження прозорих та ефективних методів оцінки технічних навичок кандидатів);<br>- кодінг-челенджі та тестові завдання (використання тестових завдань та кодінг-челенджів для оцінки практичних навичок кандидатів).       |

Джерело: складено авторами з використанням [2; 3; 10; 12]

Реалізація ІТ компанією наведених етапів побудови привабливого HR бренду для успішного залучення кандидатів потребує дієвого механізму формування репутації компанії та її іміджу на ринку праці. Серед головних складових елементів механізму формування конкурентоспроможного HR бренду доцільно особливо відзначити наступні:

- розробка унікальної айдентики та корпоративної культури (формування фірмового стилю та унікальних цінностей та принципів, які відображають корпоративну культуру компанії);
- підтримка існуючих працівників (гарантування професійного зростання та розвитку існуючих працівників, що сприятиме позитивним відгукам та підвищенню репутації компанії);
- інвестиції у навчання та розвиток працівників (пропозиція програм навчання та розвитку персоналу);
- комунікація з кандидатами (забезпечення відкритої та прозорої комунікації з потенційними кандидатами);
- аналіз показників залучення та утримання працівників (моніторинг змін у показниках залучення та утримання працівників після впровадження новітніх технологій та механізмів);
- оцінка задоволеності працівників (проведення опитувань та інтерв'ю з працівниками для оцінки рівня їх задоволеності);
- аналіз результатів та внесення ефективних корективів (внесення змін до механізму формування HR бренду на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку від працівників);
- ідентифікація успішних практик (визначення найбільш ефективних практик та їх адаптація до конкретних умов компанії).

Оцінку ефективності механізму та вкладених зусиль компанії у формуванні HR бренду проводять за допомогою метрик, що дають можливість вимірювати сприйняття компанії кандидатами та працівниками, а також відстежувати зміни в часі.

Основними метриками є:

- індекс задоволеності працівників, що опирається на опитування задоволеності та вимірювання лояльності працівників;

- рівень утримання працівників: аналіз плинності кадрів та причин звільнень;
- індекс задоволеності кандидатів: опитування кандидатів щодо їхнього досвіду на всіх етапах рекрутингового процесу, врахування часу закриття вакансій;
- рівень залучення працівників: оцінка рівня залучення працівників та участі у внутрішніх заходах;
- репутація в інтернеті: огляди інформації на платформах та в соціальних медіа;
- кількість та якість заявок на вакансії;
- вивчення відсотку та динаміки прийняття пропозицій та причин відмов;
- реферальні програми: вимірювання кількості рекомендацій від поточних працівників та оцінка якості кандидатів, які були рекомендовані працівниками, включаючи їхній успіх на співбесідах та подальшу ефективність роботи;
- оцінка впізнаваності бренду: опитування серед цільової аудиторії щодо їхньої обізнаності про компанію як роботодавця
- соціальна відповідальність та екологічність: вимірювання активності компанії у соціальних та екологічних ініціативах, а також оцінка відгуків про діяльність компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Використання цих метрик дозволить компанії оцінити ефективність своїх зусиль у формуванні HR бренду, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для покращення та підтримання позитивного іміджу як роботодавця.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці IT-сфери створення привабливого HR бренду є критично важливим для залучення та утримання талановитих спеціалістів, адже HR бренд впливає на сприйняття компанії потенційними кандидатами та її репутацію на ринку праці. IT компанії активно використовують інноваційні технології та інструменти рекрутингу для посилення свого бренду, ключовими серед яких є репутація та імідж, корпоративна культура, умови праці, кар'єрні можливості, робоче середовище, комунікації, соціальна відповідальність. Для створення ж конкурентоспроможного HR бренду рекомендується розробити унікальну корпоративну культуру, інвестувати у навчання та розвиток працівників, забезпечити відкриту комунікацію з кандидатами та підтримувати існуючих працівників.

Для оцінки ефективності впровадження рекомендацій необхідно проводити емпіричні дослідження, аналіз показників залучення та утримання працівників, а також оцінку рівня задоволеності. Результати досліджень допоможуть визначити найбільш ефективні практики та впровадити новітні технології рекрутингу IT-персоналу.

Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі ефективності різних цифрових інструментів та платформ для рекрутингу в IT-сфері. Це дозволить визначити найбільш ефективні методи та технології для залучення талантів. Варто провести всебічні дослідження щодо впливу corporate culture на рівень задоволеності та утримання працівників. Це допоможе компаніям розробити стратегії для створення привабливого робочого середовища.

Всебічне дослідження факторів впливу на рекрутинг в IT сфері допоможе краще зрозуміти, як зовнішні умови впливають на залучення талантів та розробити адаптивні технології збереження людського капіталу. Аналіз впливу глобалізації та віддаленої роботи на процеси рекрутингу в IT сфері допоможе зрозуміти, як глобальні тенденції впливають на залучення та утримання працівників.

У підсумку слід зазначити, що дослідження у сфері HR-менеджменту в IT компаніях мають великий потенціал для покращення процесів рекрутингу та створення конкурентоспроможного HR бренду, що сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

Результати дослідження допоможуть компаніям краще зрозуміти процеси залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів, а також розробити ефективний механізм формування HR бренду.

## Список літератури

1. Адаптивність та стійкість під час війни. *IT-Research Ukraine* 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/> (дата звернення 21.06.2024)
2. Бикова А.Л. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ. А.Л. Бикова, А.В. Лобза, В.В. Криша. *Фаховий збірник наукових праць Національного авіаційного університету, Проблеми системного підходу в економіці*. Вип.3 (77). Київ. 2020. С. 117-123.
3. Бренд роботодавця: великий гайд для рекрут ера. *Blog.persiaHR*. 2023. 11 груд. URL: [https://blog.persiahr.com/ua/2023/12/11/employer\\_branding/](https://blog.persiahr.com/ua/2023/12/11/employer_branding/) (дата звернення: 24.06.2024)
4. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 287–292.
5. Гонtareва І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*. 2019. № 58. С. 59-69
6. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. *Globallogic*. 2020. 1 черв. URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> (дата звернення: 25.06.2024)
7. Лобза А. В., Бикова А. Л. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77). С. 123.
8. Малєєва О. В., Артюх Р. В., Персіянова О. Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2. С. 25–33.
9. Підгайна Є. ІТ-індустрія в цифрах: найцікавіші дані з дослідження Digital Tiger. *Mind*. 2024. 15 бер. URL: <https://mind.ua/publications/20270953-it-industriya-v-cifrah-najcikavishi-dani-z-doslidzhennya-digital-tiger> (дата звернення: 22.06.2024)
10. Розвиток бренду роботодавця в Україні: виклики, плани та перспективи. *Employer Branding Community UA*. 2023. 3 трав. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/rozvitek-brendu-robotodavca-v-ukraini-vikliki/> (дата звернення: 24.06.2024)
11. Цимбалюк С. О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій. *Інноваційна економіка*. 2016. №. 7-8. С. 23-27.
12. Що таке бренд та чим відрізняється від продукту. *Wizeclub education*. 2024, 6 черв. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-brend-ta-chim-vidriznyayetsya-vid-produktu> (дата звернення: 22.06.2024)
13. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. 2016. Vol. 16. P. 56–62.
14. Sullivan J. Shifting To A “What’s In It For Me” Recruiting Prospective. 2024. 9 червня. URL: <https://drjohnsullivan.com/page/6/> (дата звернення 22.06.2024)
15. Valene Jouany. Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP. *Smarp*. 2020. 20 трав. URL: <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition> (дата звернення 20.06.2024)

## References

1. Adaptability and resilience during wartime. (2023). *IT-Research Ukraine* 2023. <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/> [in Ukrainian].
2. Bykova A.L., Lobza A.V., & Krysha V.V. (2020). Analysis and prospects for the development of recruiting activities in the field of IT. *Fakhovy zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho Aviatyinoho Universytetu, Problemy systemnoho podkhodu v ekonomitsi*, 3 (77), 117-123 [in Ukrainian].
3. Employer brand: a great guide for the recruiting era. (2023, December 11). *Blog.persiaHR*. [https://blog.persiahr.com/ua/2023/12/11/employer\\_branding/](https://blog.persiahr.com/ua/2023/12/11/employer_branding/) [in Ukrainian].
4. Vonberg T. V., & Kudymenko D. M. (2020). Peculiarities of personnel recruiting in IT companies. *Business Inform*, 7, 287–292 [in Ukrainian].
5. Gubareva K. (2020, June 1). Employer brand in crisis: why it is needed, where to start and how to measure effectiveness. *Globallogic*. <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> [in Ukrainian].
6. Gontareva I.V., & Tymoshenko K.A. (2019). Methodical approach to the analysis of the employer brand

- on the example of IT companies. *Sotsialna ekonomika*, 58, 59-69 [in Ukrainian].
7. Lobza A. V., & Bykova A. L. (2020) Peculiarities of activity of recruiting agencies on the Ukrainian labor market. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 3(77), 123 [in Ukrainian].
  8. Malieieva O. V., Artiukh R. V., & Persiianova O. Yu. (2018). Information support system for recruiting processes in an IT company. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*. 2, 25–33 [in Ukrainian].
  9. Pidhaina E. (2024, 15 March). The IT industry in numbers: the most interesting data from the Digital Tiger study. *Mind*. <https://mind.ua/publications/20270953-it-industriya-v-cifrah-najcikavishi-dani-z-doslidzhennya-digital-tiger> [in Ukrainian].
  10. Development of the employer brand in Ukraine: challenges, plans and prospects. (2023, May 3). *Employer Branding Community UA*. <https://www.linkedin.com/pulse/development-of-the-employer-brand-in-ukrainy-challenges/> [in Ukrainian].
  11. Tsymbaliuk S. O. (2016). Capital of the employer brand: the essence and methodological principles of determining the return on investment. *Innovatsiina ekonomika*, 7-8, 23-27 [in Ukrainian].
  12. What is a brand and how does it differ from a product. (2024, June 6). *Wizeclub education*. <https://wizeclub.education/blog/shho-take-brend-ta-chim-vidriznyayetsya-vid-produktu> [in Ukrainian].
  13. Pawar A. (2016) Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 56–62 [in English]
  14. Sullivan J. (2024, June 9) Shifting To A “What’s In It For Me” Recruiting Prospective. <https://drjohnsullivan.com/page/6/> [in English].
  15. Valene Jouany (2024, May 20). Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP. *Smarp*. <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition> [in English].

**Iryna Sochynska-Sybirtseva**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Anna Dorenska**, assistant

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Features of IT Recruiting in the Context of Creating a Competitive HR Brand**

The article defines the features and main characteristics of contemporary IT recruiting technologies. The interrelation between the processes of recruiting and the formation of the employer's brand is considered, the modern mechanism for the formation of a competitive HR brand is characterized. Attention is focused on the need to evaluate the effectiveness of the mechanism of HR brand formation using key metrics.

The current state and prospects for the development of the Ukrainian IT sphere are characterized. The unique features of recruiting in the IT sector are emphasized. The key components of creating and maintaining an HR brand are visualized, including: reputation and image, corporate culture, working conditions and benefits, career opportunities, working environment, communication and feedback, social responsibility, use of modern technologies, innovation and creativity, referral programs. The influence of IT management features on the choice of recruitment technologies and HR branding strategies is considered in detail. The main stages of forming a sustainable employer brand are presented. The main constituent elements of the mechanism of forming a competitive HR brand are specified. The basic metrics that will allow a company to evaluate the effectiveness of its efforts in building an HR brand, identify strengths and weaknesses, and develop strategies to enhance and maintain a positive image of an employer in the IT sector are systematized.

Based on the results of the conducted research, the main features of recruiting in IT companies are formulated, as well as the influence of the specifics of IT management on the choice of recruiting technologies and strategies for forming an HR brand. It is concluded that the HR brand affects the perception of the company by potential candidates and its reputation in the labor market. Among the main factors influencing the formation of an attractive HR brand, special attention is paid to corporate culture, flexible working conditions and company reputation. It is proved that modern IT companies are actively using innovative technologies and tools for recruiting, including online platforms, social networks, and cooperation with recruiting agencies.

**IT sector, recruiting, human capital, HR management, HR brand, IT personnel management technology, HR brand formation mechanism, HR metrics**

*Одержано (Received) 24.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 13.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 331.631.1

JEL Classification: J82, J43, M53, F15

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).256-267](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).256-267)

С.В. Коваленко, асистент

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Напрями збереження та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки в умовах євроінтеграції

Стаття присвячена питанням збереження та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки в умовах євроінтеграційних процесів. Розглянуто роль аграрної сфери у забезпеченні національної економічної і продовольчої безпеки, підкреслено важливість відтворення та ефективного використання її трудового потенціалу. Наведено специфічні риси функціонування аграрного сектору в контексті обраного Україною курсу щодо європейської інтеграції. Висвітлено сутність та складові трудового потенціалу у сучасних умовах. Деталізовано чинники, що справляють позитивний та негативний вплив на збереження і розвиток трудового потенціалу аграрного сектору вітчизняної економіки, а також результативність та ефективність його використання.

Здійснено аналіз основних соціально-економічних показників розвитку сільського господарства і сільських територій України упродовж 2010-2023 років, включаючи обсяги продукції сільського господарства та індекси цін на неї, чисельність сільського населення, зайнятість у сільському господарстві та рівень оплати праці.

Визначено ключові пріоритети відновлення на розвитку трудового потенціалу аграрної сфери економіки України в умовах євроінтеграції, такі як: адаптація законодавчої бази, дотримання міжнародних стандартів з якості, технічне переоснащення робочих місць, організація праці на інноваційних засадах і продуктивність трудової діяльності, запровадження дієвої системи мотивації і стимулювання працівників, якісний і безперервний професійний розвиток, зниження безробіття населення у сільській місцевості, залучення молоді до праці на підприємствах аграрного сектору, поліпшення демографічної ситуації у сільській місцевості, розвиток соціальної та інноваційної інфраструктури, використання кращого світового досвіду у цій сфері, активізація соціального партнерства, досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення екологічності і розвиток «зеленої» економіки, диверсифікація напрямів діяльності у сільській місцевості.

**трудоий потенціал, аграрний сектор, розвиток, інновації, євроінтеграція**

**Постановка проблеми.** Для України як держави, що має гідні можливості щодо розвитку агропромислового комплексу, сприятливі природно-кліматичні умови, значні обсяги земель сільськогосподарського призначення, питання підвищення ефективності функціонування аграрної сфери є одним із основоположних в контексті забезпечення національної економічної і продовольчої безпеки. У свою чергу, сталий розвиток аграрної сфери економіки неможливий без якісного кадрового забезпечення, наявності трудового потенціалу, що здатний до ефективної праці й впровадження інновацій. Євроінтеграційні процеси посилюють вимоги щодо якості й конкурентоспроможності продукції аграрного сектору, зумовлюють потреби в адаптації та здатності розвивати власні конкурентні переваги на глобальному ринку.

На сьогодні функціонування аграрної сфери вітчизняної економіки супроводжується низкою проблем, зумовлених фінансово-економічною кризою, політичною нестабільністю, втратами й руйнуваннями внаслідок військових дій, дефіцитом інвестиційних ресурсів і нових технологій. Вкрай гострою постає проблема збереження та розвитку трудового потенціалу даної сфери, зважаючи на негативні демографічні і міграційні процеси, низький рівень мотивації і продуктивності праці, дефіцит професійних навичок і компетентностей, що актуалізує завдання пошуку шляхів поліпшення її кадрового забезпечення.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування, збереження та розвитку трудового потенціалу, а також зростання результуючих показників функціонування аграрної сфери вітчизняної економіки перебувають у полі постійної уваги багатьох науковців. Так, загальні засади розвитку трудового потенціалу, як об'єкту управлінської діяльності, досліджують у своїх наукових працях Васильчак С. та Штерма Т. [1; 23]. Федотова Т.А. розглядає специфіку трансформаційних процесів відносно зміни вітчизняного трудового потенціалу в умовах воєнного стану [20]. Напрямам розвитку аграрної сфери економіки України в контексті посилення євроінтеграційних процесів присвячені праці таких науковців, як: Гадзало Я.М. та Лузан Ю.Я. [2], Киценко О.П. [4], Паленичак О.В. [11], Решитько Т.В. [13], Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Драган О.О., Ткаченко К.В. [24], Спаський Г.В. [17]. Формування «зеленої» економіки й дотримання екологічних пріоритетів під час розбудови аграрного сектору висвітлюють Смолій Л.В. і Діхтяренко Н.В. [16], Шпикуляк О.Г., Білокінна І.Д., Березюк С.В., Ксенофонтова К.Ю. [22]. Студінська Г.Я. наводить специфіку впливу інновацій в аграрній сфері на розвиток економіки [19].

Комплекс різноманітних аспектів управління трудовим потенціалом, його формування, відтворення, збереження, розвитку, зайнятості, підвищення конкурентоспроможності, результативності та ефективності використання відображено у наукових дослідженнях таких фахівців, як: Зубрицька Я.О. [3], Корженівська Н.Л., Коваль Н.В. [5], Коротеєв М.А., Колесов О.С. [6], Лучик С.Д. [7], Молнар О.С., Важинський Ф.А., Кирлик Н.Ю. [8], Муравка П.П. [9], Пугач А.М. [12], Родіонов О.В., Родіонова О.Ю., Мірошніченко П.І., Родіонов С.О. [14], Русан В.М., Жураковська Л.А. [15], Стоянова-Коваль С.С., Попович В.В. [18], Чикуркова А.Д., Сірош О.С. [21].

Водночас, реалії сьогодення актуалізують завдання мінімізації втрат трудового потенціалу аграрного сектору, забезпечення його відтворення та розвитку у поточній і довгостроковій перспективах.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні сучасних трендів розвитку аграрного сектору економіки та його трудового потенціалу, обґрунтуванні пріоритетних засад відтворення трудового потенціалу та підвищення ефективності його використання з урахуванням існуючих проблем, викликів та загроз, а також можливостей, що створюються завдяки процесам євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрний сектор вітчизняної економіки виступає базисом для забезпечення економічної і продовольчої безпеки держави. Попри те, що в Україні наявні значні природні ресурси й вона перебуває у кліматичній зоні, сприятливій для ефективної діяльності у сфері сільського господарства, дана сфера відзначається низкою деструктивних тенденцій. На сьогодні існує значна кількість проблемних аспектів, зумовлених неналежним кадровим забезпеченням сільськогосподарської галузі, що уповільнює її зростання. Фахівці акцентують увагу на низькому освітньому рівні працівників сільського господарства, значному старінні кадрового складу, високій плинності персоналу, недостатньому рівні технічного оснащення робочих місць, низькій продуктивності праці та дефіциті практичного досвіду з-поміж управлінців [3].

Роль аграрного сектору України в умовах сучасних соціально-економічних реалій важко переоцінити, оскільки він є пріоритетним в контексті здійснення виробництва й переробки продукції сільськогосподарського призначення, що забезпечує продовольчі потреби як населення нашої держави, так і низки інших країн світу завдяки налагодженій системі експорту. В умовах воєнного стану деструктивний вплив чинників різного характеру, які були притаманні також і довоєнній економіці, значно посилюється та загострюється [4].

Укладання Угоди про партнерство і співробітництво дозволило сформувати загальні умови співпраці нашої держави із країнами Європейського Союзу, створило низку додаткових можливостей для активізації аграрного сектору економіки, збільшення частки вітчизняних товаровиробників аграрної продукції на міжнародних ринках. Це стало можливим завдяки гармонізації законодавства України із вимогами європейського економічного простору у напрямках технічного регулювання, додержання санітарних і фітосанітарних норм, безпеки харчових продуктів, переміщення продукції аграрного сектору між ринками країн-партнерів [24].

Подальша інтенсифікація міжнародної співпраці в аграрному секторі економіки та подолання існуючих деструктивних тенденцій можлива завдяки збереженню та розвитку трудового потенціалу, від чого у значній мірі залежить спроможність до впровадження інновацій та зростання власних конкурентних переваг на глобалізованому ринку.

Відзначимо, що у загальному вигляді трудовий потенціал окремого працівника уособлює «фізичні, моральні і духовні якості людини, що впливають на його трудову діяльність і здатність досягати результатів в процесі праці» [14].

На рівні підприємства, згідно із визначенням, яке пропонують Чикуркова А.Д., Сірош О.С., трудовий потенціал може бути охарактеризований як «сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів» [21].

Муравка П.П. трактує трудовий потенціал як «сукупність можливостей застосування праці в умовах соціально-економічної діяльності, що залежить від параметрів трудових ресурсів, рівня їх освіти, кваліфікації, морально-духовних цінностей, рівня технічного оснащення праці та способу її організації» [9].

Пугач А.М., розглядаючи специфіку формування й використання трудових ресурсів у вітчизняному аграрному секторі, наголошує, що цей процес передбачає, насамперед, «інвестування коштів у розвиток тих якостей і характеристик людини, які в подальшому зможуть дати можливість отримати людині як об'єкту інвестицій додатковий економічний та соціальний ефект» [12].

Васильчак С. та Штерма Т. визначають економічний вимір трудового потенціалу на рівні комерційних суб'єктів господарювання як «інтегральну сукупність наявних та майбутніх здібностей і можливостей працівників бізнес-структури, які реалізуються в процесі їхньої праці, виконання виробничих завдань та службових обов'язків в контексті реалізації стратегії функціонування та досягнення мети діяльності бізнес-структури» [1].

Штерма Т.В. конкретизує підхід до розуміння сутності трудового потенціалу на суспільному рівні, трактуючи його як «можливості економічно активного населення до праці, зумовлені в поєднанні як кількісних, так і якісних його характеристик, що реалізуються у наданні якісної суспільно-корисної праці і проявляються в здібностях, фаховості, навиках, компетентностях та інших людських якостях, які необхідні для виконання різних функцій та завдань, задоволення суспільних потреб» [23].

При цьому, до якісних показників стану формування та розвитку трудового потенціалу можуть бути віднесені «кваліфікація, освіта, уміння та навика, компетенції, досвід роботи», а кількісними його параметрами виступають «наявні ресурси праці (трудова ресурси)» [23].

Охарактеризуємо основні чинники, які мають позитивний або негативний вплив на збереження трудового потенціалу аграрного сектору економіки. Так, автори Чикуркова А.Д. та Сірош О.С. наголошують на важливості зростання продуктивності

праці в контексті подальшого розвитку аграрного сектору. При цьому, більш раціональне використання людських ресурсів чинить позитивний вплив як на аграрний сектор, так і на економіку у загальнодержавному масштабі. Питання формування й використання трудового потенціалу як один із найвагоміших елементів ресурсного забезпечення господарюючих суб'єктів є комплексним, оскільки передбачає врахування економічної, соціальної, демографічної, екологічної та інших сфер [21], досягнення цілей сталого розвитку.

Стоянова-Коваль С.С. і Попович В.В. відзначають, що на ефективність використання трудового потенціалу суб'єктів аграрного сектору економіки чинить вплив низка чинників, включаючи економічне становище держави в цілому, специфіку і стан реалізації аграрних реформ, міру використання інновацій у господарській діяльності, наявність новітніх технологій і засобів виробництва в аграрному секторі, природно-кліматичні умови та їх зміну, фінансовий стан суб'єктів аграрного ринку, їх зацікавленість у підвищенні ефективності використання наявного трудового потенціалу та його систематичному розвитку [18].

Пугач А.М. зауважує, що рівень продуктивності праці в аграрному секторі характеризується впливом сукупності факторів внутрішнього й зовнішнього рівня, виокремлюючи 3-поміж них: техніко-технологічні (інновації, рівень механізації галузі), організаційні (ступінь використання й завантаження наявних ресурсів суб'єктів аграрного сектору), соціально-економічні (наявність дієвої системи мотивації і стимулювання людських ресурсів аграрного сектору) [12].

З-поміж внутрішніх чинників, що впливають на стан трудового потенціалу суб'єктів аграрної сфери, слід відзначити: освітньо-кваліфікаційні характеристики зайнятих, їх статеву-вікову структуру, стан здоров'я, наявність професійних якостей, досвіду практичної діяльності, рівень оплати і мотивації праці, моральні якості та здатність до колективної роботи. До зовнішніх чинників, відповідно, можуть бути віднесені: співвідношення попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці, його збалансованість у розрізі професій і спеціальностей, економічну, демографічну і політичну ситуацію в країні, вплив міграційних процесів світового масштабу [2].

Корженівська Н.Л. та Коваль Н.В. вважають, що на стан трудового потенціалу аграрного сектору чинять деструктивний вплив такі фактори: вкрай негативна демографічна ситуація та низька якість життя мешканців у сільській місцевості, незадовільний стан їх здоров'я, зростання обсягів міграційного відтоку, зокрема, молодих і кваліфікованих фахівців, низький рівень фінансової підтримки аграрної сфери з боку держави, незабезпечення належного рівня безпеки трудової діяльності, проблеми та ризики екологічного характеру [5].

Федотова Т.А. цілком слушно підкреслює, що в умовах сучасних реалій на економічний розвиток вкрай негативно впливають наслідки військового конфлікту, пов'язані зі зниженням можливості подальшого використання земельних ресурсів через мінування та забруднення територій, втратами виробничих потужностей, транспортних і логістичних зв'язків внаслідок обстрілів і руйнувань, погіршенням стану інфраструктури, відтоком людських ресурсів із сільської місцевості до міських поселень та за кордон, втратами життя і здоров'я громадян [20].

Гадзало Я.М. і Лузан Ю.Я. систематизують низку перешкод на шляху ефективного використання трудового потенціалу аграрної сфери економіки та її стійкого розвитку в цілому. Такі перешкоди пов'язані із низькою доступністю кредитних ресурсів та високою вартістю їх залучення, відсутністю належної державної підтримки розвитку переробки сільськогосподарської сировини та виготовлення

аграрної продукції з високим рівнем доданої вартості, недостатнім сприянням експорту продукції аграрного сектору, законодавчо-нормативними бар'єрами тощо [2].

Русан В.М. та Жураковська Л.А. акцентують увагу, що базисом формування трудового потенціалу аграрної сфери економіки є наявність сільського населення, що, в свою чергу, визначається демографічною ситуацією у сільській місцевості, забезпеченням балансу попиту і пропозиції, появою нових високопродуктивних робочих місць, створенням умов для ефективної зайнятості, рівнем економічної активності сільських мешканців та ін. На сьогодні трудовий потенціал аграрної сфери у кількісному вираженні суттєво скорочується за рахунок від'ємних значень природного приросту населення, дисбалансу на користь домінування населення старших вікових груп порівняно з громадянами молодшого віку [15].

У табл. 1 відображено динаміку зміни основних соціально-економічних показників розвитку сільського господарства і сільських територій в Україні за період 2010-2023 років. Можемо констатувати, що обсяг продукції сільського господарства відзначався певними коливаннями за досліджуваний період, проте, загалом мав тенденцію до зростання, досягши максимального за період значення у 2021 році. У 2022 році унаслідок воєнних дій мало місце зниження цього показника, однак вже у 2023 році, попри всі труднощі воєнного стану, зафіксовано його зростання порівняно із попереднім роком. Аналогічно, індекс сільськогосподарської продукції у 2023 році склав 111,1% у постійних цінах 2021 року у порівнянні з минулим річним періодом.

Таблиця 1 – Основні соціально-економічні показники розвитку сільського господарства і сільських територій України у 2010-2023 роках

|      | Продукція сільського господарства (у постійних цінах 2021 року, мільйонів гривень) | Індекси сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2021 р., % до попереднього року) | Частка продукції рослинництва у загальному виробництві продукції сільського господарства, % | Частка продукції тваринництва у загальному виробництві продукції сільського господарства, % | Чисельність наявного сільського населення, млн осіб | Частка сільського населення, % до всього населення | Зайнятість населення у сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб | Середньомісячна номінальна заробітна плата у сільському, лісовому та рибному господарстві, гривень |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010 | 881904,0                                                                           | 98,6                                                                                        | 71,7                                                                                        | 28,3                                                                                        | 14,5                                                | 31,4                                               | 3094,5                                                                         | 1472                                                                                               |
| 2011 | 1060048,6                                                                          | 120,2                                                                                       | 76,6                                                                                        | 23,4                                                                                        | 14,3                                                | 31,3                                               | 3393,8                                                                         | 1853                                                                                               |
| 2012 | 1018706,6                                                                          | 96,1                                                                                        | 74,4                                                                                        | 25,6                                                                                        | 14,2                                                | 31,2                                               | 3496,0                                                                         | 2086                                                                                               |
| 2013 | 1157250,6                                                                          | 113,6                                                                                       | 76,6                                                                                        | 23,4                                                                                        | 14,2                                                | 31,1                                               | 3577,5                                                                         | 2340                                                                                               |
| 2014 | 1182710,1                                                                          | 102,2                                                                                       | 77,2                                                                                        | 22,8                                                                                        | 14,1                                                | 31,0                                               | 3091,4                                                                         | 2556                                                                                               |
| 2015 | 1125939,9                                                                          | 95,2                                                                                        | 77,0                                                                                        | 23,0                                                                                        | 13,2                                                | 30,9                                               | 2870,6                                                                         | 3309                                                                                               |
| 2016 | 1196874,2                                                                          | 106,3                                                                                       | 78,9                                                                                        | 21,1                                                                                        | 13,2                                                | 30,8                                               | 2866,5                                                                         | 4195                                                                                               |
| 2017 | 1170543,0                                                                          | 97,8                                                                                        | 78,4                                                                                        | 21,6                                                                                        | 13,1                                                | 30,8                                               | 2860,7                                                                         | 6057                                                                                               |
| 2018 | 1266527,7                                                                          | 108,2                                                                                       | 79,8                                                                                        | 20,2                                                                                        | 13,0                                                | 30,7                                               | 2937,6                                                                         | 7557                                                                                               |
| 2019 | 1284259,1                                                                          | 101,4                                                                                       | 80,1                                                                                        | 19,9                                                                                        | 12,9                                                | 30,6                                               | 3010,4                                                                         | 8856                                                                                               |
| 2020 | 1154549,0                                                                          | 89,9                                                                                        | 78,3                                                                                        | 21,7                                                                                        | 12,8                                                | 30,5                                               | 2721,2                                                                         | 9757                                                                                               |
| 2021 | 1344276,1                                                                          | 116,4                                                                                       | 82,3                                                                                        | 17,7                                                                                        | 12,6                                                | 30,4                                               | 2692,7                                                                         | 12287                                                                                              |
| 2022 | 1004178,3                                                                          | 74,7                                                                                        | 79,1                                                                                        | 20,9                                                                                        | 12,5                                                | 30,3                                               | x                                                                              | 13061                                                                                              |
| 2023 | 1115463,0                                                                          | 111,1                                                                                       | 81,1                                                                                        | 18,9                                                                                        | x                                                   | x                                                  | x                                                                              | x                                                                                                  |

Джерело: складено автором за даними [10]

У структурі сільськогосподарської продукції України традиційно домінувала галузь рослинництва, питома вага якої перевищувала 70%, а в окремі періоди, навіть

80%. У 2023 році частка продукції рослинництва складала 81,1%, відповідно, тваринництва – 18,9%.

Чисельність наявного сільського населення характеризувалася стійкою спадною тенденцією, зменшившись від 14,5 млн осіб у 2010 році до 12,5 млн осіб у 2022 році. Відповідно, частка сільського населення у загальній структурі всього наявного населення знизилася з 31,4% у 2010 році до 30,3% у 2022 році.

Кількість зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві України також відзначалася коливаннями, досягнувши свого максимуму за аналізований період у 2013 році (3577,5 тис. осіб). За даними 2019 року вона складала 3010,4 тис. осіб, проте вже у 2021 році знов знизилася до 2692,7 тис. осіб.

Середньомісячна номінальна заробітна плата у сільському, лісовому та рибному господарстві держави мала тенденцію до зростання, досягнувши значення 13061 грн у 2022 році. Проте, вона залишалася відносно нижчою у порівнянні з деякими іншими видами діяльності. Так, за аналогічний рік цей показник становив 15176 грн у промисловості, 27986 грн у сфері фінансової та страхової діяльності, 30829 грн у сфері інформації та телекомунікацій [10].

Охарактеризуємо пріоритетні напрями збереження та розвитку трудового потенціалу аграрної сфери економіки, а також більш раціонального та ефективного його використання. До стратегічних пріоритетів у цьому контексті доцільно віднести сприяння інноваційно-інвестиційному забезпеченню, диверсифікацію видів діяльності у сільській місцевості, нарощування обсягів виготовлення органічної продукції, розвиток інфраструктури сільських населених пунктів, заохочення активізації діяльності суб'єктів малого й середнього бізнесу, розвиток зеленого туризму та інших видів активності у сільській місцевості [6].

Важливе значення мають наявність комплексної та цілеспрямованої державної підтримки аграрної сфери економіки, гідне ставлення з боку суспільства до праці зайнятих у цій сфері, здійснення інвестицій не лише у засоби виробництва, але й у збереження, відновлення та нарощування трудового потенціалу. Наявність інвестиційних вкладень та інноваційна активність формують передумови для зростання фондоозброєності, стан техніко-технологічного забезпечення господарської діяльності, рівень оплати праці та сукупних доходів мешканців сільської місцевості, створюючи належне підґрунтя для збереження й розвитку як трудового потенціалу, так і аграрної сфери економіки загалом [7].

В контексті реалізації та розвитку трудового потенціалу аграрної сфери актуальними є: справедлива вартість робочої сили; гідні умови праці; наявність можливостей для отримання якісної освітньо-професійної підготовки, системи безперервного професійного розвитку й підвищення кваліфікації; дієва система соціального захисту і забезпечення; збалансованість економіки на локальному й національному рівнях [21].

Як відзначають Молнар О.С., Важинський Ф.А., Кирлик Н.Ю., задля зростання ефективності функціонування аграрної сфери, забезпечення її гідних конкурентних позицій на міжнародних ринках важливими є як достатній рівень підтримки з боку держави, так і дослідження й імплементація кращого зарубіжного досвіду у цій сфері. Наприклад, позитивним чином зарекомендували себе у зарубіжних країнах всебічна державна підтримка фермерських господарств, застосування дієвого інструментарію регулювання аграрного ринку, стимулювання сільськогосподарських товаровиробників до поліпшення якісних і нарощування кількісних показників діяльності [8].

Студінська Г.Я. до ключових напрямів подальшого розвитку аграрної сфери відносить: напрям модернізації; напрям зростання врожайності (у галузі рослинництва)

та продуктивності (у галузі тваринництва); напрям поліпшення організаційних процесів. Це дозволить забезпечити зростання показників діяльності аграрної сфери економіки навіть за умов зниження кількості зайнятих у цій сфері. Реалізації зазначених напрямів сприятиме використання інновацій, у тому числі: технічних, технологічних, організаційних, соціально-економічних, інституційних і правових, маркетингових, екологічних [19].

Решитько Т.В. наголошує, що в умовах посилення євроінтеграційних процесів вагомими складовими вітчизняної політики в аграрній сфері виступають: поліпшення механізмів державного стимулювання розвитку виробників продукції сільськогосподарського призначення; сприяння комплексному розвитку сільських територій; активне залучення зовнішніх інвестицій та підвищення інвестиційної привабливості економічних суб'єктів аграрного сектору; вдосконалення соціальної та екологічної політики. Це, у свою чергу, потребує трансформації цінової, бюджетної, біржової, податкової, митної політики у напрямі її спрямованості на підвищення конкурентних переваг економічних суб'єктів аграрного сектору [13].

Крім того, не втрачає своєї актуальності й питання підвищення якісних показників сільськогосподарської продукції. Так, у розвинених державах світу на сьогодні діють чіткі вимоги щодо якості продовольчої продукції та сировини для її виготовлення, що потребує як гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними нормами і стандартами [2], так і комплексного навчання зайнятих в аграрній сфері з питань якості.

Погоджуємося також з думкою Спаського Г.В. щодо високої міри залежності результатів діяльності галузі сільського господарства від стану природного середовища та змін клімату, що зумовлює потребу в адаптації до таких змін з боку господарюючих суб'єктів. Також, в умовах ринкових відносин вагомою значущістю набувають наявність високорозвиненої інфраструктури, здатної забезпечити злагоджену взаємодію всіх учасників – виробників продукції, посередників, продавців, сприяння стабілізації та росту рівня доходів мешканців сільських територій тощо [17].

Паленичак О.В. наголошує на доцільності впровадження наукоємних технологій в аграрній сфері, покращення інноваційної інфраструктури, техніко-технологічного переоснащення даної сфери, реалізації інноваційних проєктів та ін. На сьогодні задля прискорення процесів євроінтеграції на перший план виступає також всебічне запровадження екологічних принципів, що передбачають додержання екологічних норм і стандартів, збереження природного середовища, підвищення соціальної відповідальності економічних суб'єктів та націленість на забезпечення сталого розвитку сільських територій [11].

Аналогічної точки зору дотримуються й вітчизняні дослідники Шпикуляк О.Г., Білокінна І.Д., Березюк С.В., Ксенофонтова К.Ю., наголошуючи на важливості імплементації «зеленого» курсу в аграрній сфері економіки. Такий курс дозволить зміцнити рівень продовольчої і енергетичної безпеки, посилити конкурентні позиції товаровиробників, раціонально й ощадливо використовувати наявні ресурси [22].

Науковці Смолій Л.В. та Діхтяренко Н.В. наводять низку найголовніших інструментів, що дозволять запровадити «зелений» курс в аграрній сфері економіки. До цих інструментів відносяться: здійснення «зелених» інвестицій та інновацій, цифровізація аграрного виробництва, реалізація відповідних державних і місцевих планів і програм, застосування «зелених» технологій. Задля зростання екологічності аграрної сфери слід нарощувати обсяги фінансової підтримки з державних і недержавних джерел, здійснювати оцінку, моніторинг та контроль впливу певної

діяльності на природне середовище, мінімізувати розмір екологічних збитків, сприяти усуненню шкоди, завданої у сфері екології внаслідок військових дій [16].

На наше переконання, лише за рахунок запровадження комплексного підходу до розвитку аграрної сфери вітчизняної економіки, систематичного сприяння її розвитку на інноваційних засадах можливо забезпечити збереження та відновлення трудового потенціалу. Тому, відповідні найважливіші напрями в умовах євроінтеграції проілюструємо за допомогою рис. 1.

Євроінтеграційний контекст передбачає максимальне зближення законодавчої бази з питань функціонування аграрного сектору економіки, додержання міжнародних стандартів з якості продукції, трудових відносин між роботодавцями і працівниками, а також приведення її у відповідність зі світовими аналогами.

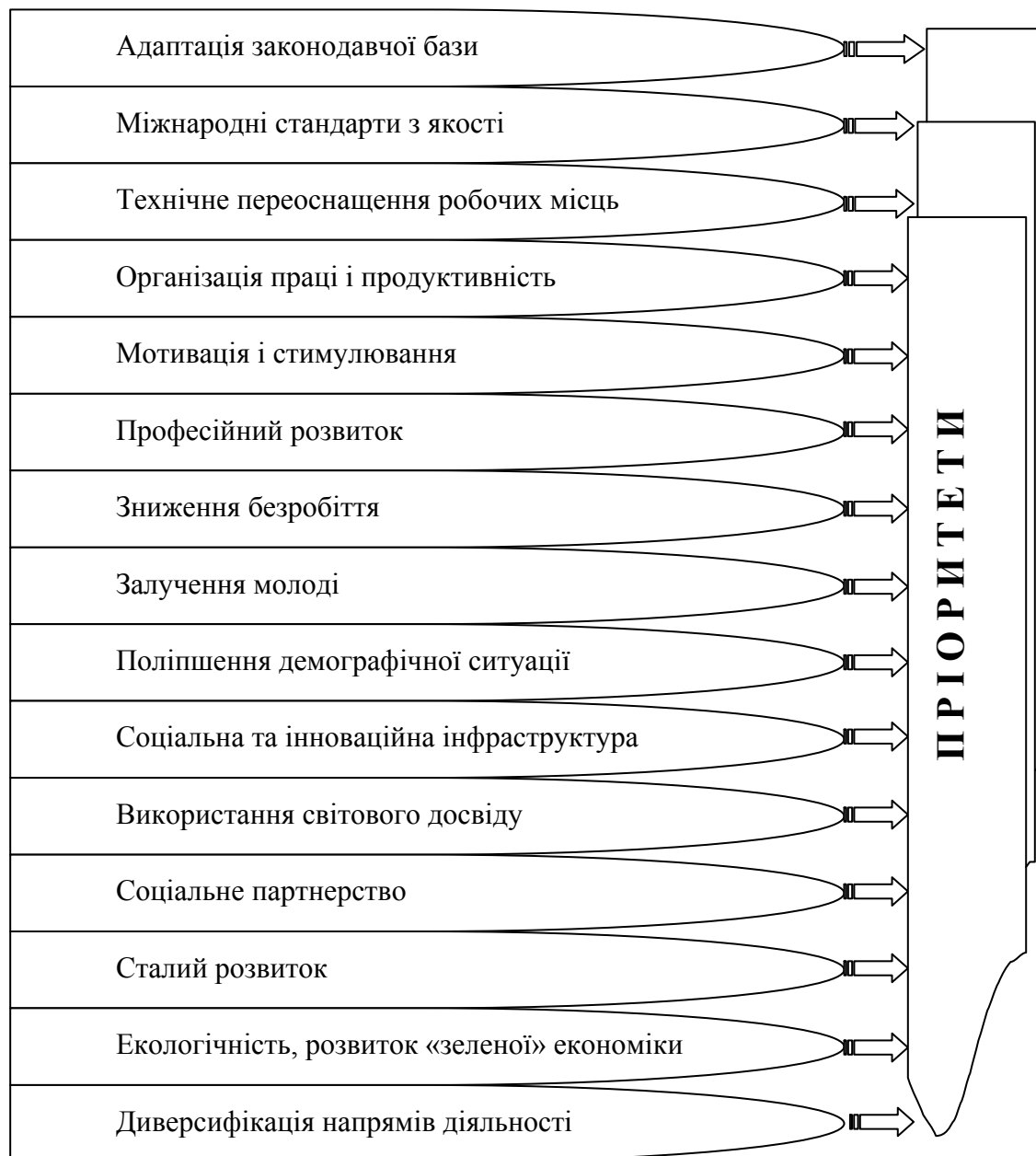


Рисунок 1 – Ключові пріоритети відновлення на розвитку трудового потенціалу аграрної сфери економіки України в умовах євроінтеграції

Джерело: складено автором

Зважаючи на використання в аграрному секторі України певної частки застарілих технологій, важливими питаннями є технічне переоснащення робочих місць, комплексна розбудова соціальної та інноваційної інфраструктури у сільській місцевості, залучаючи для цих цілей як власні кошти, так і ресурси бюджетів різних рівнів, міжнародних фондів і грантових програм.

Інноваційний підхід до організації праці в аграрному секторі та управління її продуктивністю передбачає: сприяння зростанню показників продуктивності; систематичний професійний розвиток людських ресурсів; зростання якості трудового життя; покращення соціально-психологічного клімату, лояльності та згуртованості працівників; сприяння розвитку творчості і застосуванню креативного підходу; збільшення гнучкості та адаптивності персоналу, його сприйнятливості до інновацій; постійне додержання балансу інтересів підприємств та їх персоналу [1].

Для сільської місцевості виняткової актуальності набувають питання покращення демографічної ситуації, зниження міграційних потоків, залучення молодих фахівців, у тому числі шляхом впровадження відповідних стимулів і заохочень.

Розвиток відносин соціального партнерства між бізнесом і громадами, підвищення соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору дозволить поліпшити загальну соціально-економічну ситуацію у сільській місцевості, зробити її більш привабливою для населення, підвищити рівень зайнятості і доходів працівників.

В умовах сучасних реалій вкрай важливо підтримувати баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами під час забезпечення життєдіяльності суб'єктів аграрного сектору, сприяти розвитку «зеленої» економіки та поліпшенню екологічного стану територій.

Важливим напрямом виступає також диверсифікація видів діяльності, що провадяться у сільській місцевості, доповнюючи її такими напрямками, як зелений туризм, виробництво органічної продукції, крафтові виробництва тощо.

Дотримання зазначених пріоритетів у сукупності сприятиме зростанню привабливості сільських територій для громадян, відновленню, накопиченню та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки України.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження можемо констатувати, що аграрний сектор економіки є вкрай важливою складовою забезпечення економічної і продовольчої безпеки України. Рівень кадрового забезпечення цього сектору є недостатнім унаслідок деструктивних тенденцій, пов'язаних із демографічною кризою, наслідками воєнного стану, значним відтоком кваліфікованих фахівців із сільської місцевості, низьким рівнем оплати і умов праці, розвитку соціальної та інноваційної інфраструктури сільських територій.

Євроінтеграційні процеси формують додаткові можливості для вітчизняних економічних суб'єктів аграрного сектору економіки щодо експорту продукції, виходу на міжнародні ринки, й водночас, вплив відповідних ризиків і загроз залишається суттєвим. Аграрна сфера України потребує якісного і кваліфікованого трудового потенціалу, задля відновлення та розвитку якого слід запроваджувати комплекс заходів в управлінській, організаційній, законодавчій, фінансовій, економічній, інноваційно-інвестиційній, екологічній та інших сферах.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері збереження та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки полягають у необхідності пошуку дієвих засобів щодо уповільнення відтоку кваліфікованих фахівців із сільської місцевості, розробки комплексних програм кадрового забезпечення та поліпшення якісних характеристик працівників.



## Список літератури

1. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605-612.
2. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. №8. С. 6-17.
3. Зубрицька Я.О. Результативність управління трудовим потенціалом аграрних підприємств: типові проблеми та шляхи оптимізації. *Економіка розвитку*. 2015. №2. С. 39-45.
4. Киценко О.П. Удосконалення принципів державної регуляторної політики в аграрному секторі економіки України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки*. 2023. №11. С. 16-21.
5. Корженівська Н.Л., Коваль Н.В. Вплив трудового потенціалу аграрного сектору на демографічну безпеку. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 16-19.
6. Коротєєв М.А., Колесов О.С. Формування зайнятості трудового потенціалу в аграрному секторі економіки України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. №1. С. 27-35.
7. Лучик С.Д. Інвестиційно-інноваційний розвиток аграрних підприємств як чинник збереження трудового потенціалу села. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2011. Вип. 16. С. 290-295.
8. Молнар О.С., Важинський Ф.А., Кирлик Н.Ю. Світовий досвід формування та використання трудового потенціалу аграрного сектору та його державної підтримки: уроки для України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №12. С. 9-13.
9. Муравка П.П. Сутність трудового потенціалу. Особливості його формування в умовах аграрного ринку. *Інноваційна економіка*. 2015. №2. С. 142-146.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.03.2024).
11. Паленичак О.В. Функціональні особливості екологоорієнтованого підприємництва в аграрному секторі в контексті євроінтеграції. *Агронаука і практика*. 2023. Вип. 2, Ч. 2. С. 38-43.
12. Пугач А.М. Основні підходи до формування та використання трудових ресурсів в процесі розвитку аграрного ресурсного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 121-124.
13. Решитько Т.В. Розвиток міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України в контексті євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 117-124.
14. Родіонов О.В., Родіонова О.Ю., Мірошніченко П.І., Родіонов С.О. Трудовий потенціал в структурі формування безпеки й конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 46-54.
15. Русан В.М., Жураковська Л.А. Стан і проблеми відтворення трудового потенціалу аграрного сектору економіки України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. №4. С. 78-88.
16. Смолій Л.В., Діхтяренко Н.В. Стратегічні пріоритети розвитку «зеленої економіки» в аграрному секторі в умовах євроінтеграції. *Агроекологічний журнал*. 2023. №1. С. 6-15.
17. Спаський Г.В. Роль малого аграрного підприємства у розвитку сільських територіальних громад Закарпатської області в контексті євроінтеграції. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. №1-2. С. 84-99.
18. Стоянова-Коваль С.С., Попович В.В. Ефективність використання трудового потенціалу аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2014. №20. С. 15-18.
19. Студінська Г.Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №10. С. 25-34.
20. Федотова Т.А. Трансформація трудового потенціалу національної економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 21-24.
21. Чикуркова А.Д., Сірош О.С. Теоретичні засади та особливості формування трудового потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2014. Вип. 22. С. 134-138.
22. Шпикуляк О.Г., Білокінна І.Д., Березюк С.В., Ксенофонтова К.Ю. Інституційні аспекти становлення «зеленої» економіки в аграрному секторі України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №8. С. 140-147.

23. Штерма Т.В. Теоретичні підходи до сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №10. С. 85-91.
24. Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Драган О.О., Ткаченко К.В. Становлення єдиного нормативного простору аграрного сектору України з внутрішнім ринком ЄС: процеси і проблеми. *Економіка та управління АПК*. 2023. №2. С. 6-28.

## References

1. Vasylychak, S., & Shterma, T. (2023). Labor potential as an object of management. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4, 605-612 [in Ukrainian]. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. Hadzalo, Ya.M., & Luzan, Yu.Ia. (2021). Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the conditions of European integration. *Ekonomika APK*, 8, 6-17 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>
3. Zubrytska, Ya.O. (2015). Effectiveness of labor potential management of agricultural enterprises: typical problems and ways of optimization. *Ekonomika rozvytku*, 2, 39-45 [in Ukrainian].
4. Kytchenko, O.P. (2023). Improving the principles of state regulatory policy in the agrarian sector of the Ukrainian economy. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Seriya: Yurydychni nauky*, 11, 16-21 [in Ukrainian]. DOI: 10.25313/2520-2308-2023-11-9391
5. Korzhenivska, N.L., & Koval, N.V. (2019). The influence of the labor potential of the agricultural sector on demographic security. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 24, 2, 16-19 [in Ukrainian].
6. Korotieiev, M.A., & Kolesov, O.S. (2015). Formation of employment of the labor potential in the agrarian sector of the economy of Ukraine. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 1, 27-35 [in Ukrainian].
7. Luchyk, S.D. (2011). Investment and innovation development of agricultural enterprises as a factor in preserving the labor potential of the village. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya: Ekonomika*, 16, 290-295 [in Ukrainian].
8. Molnar, O.S., Vazhynskyi, F.A., & Kyrlyk, N.Iu. (2016). The world experience of forming and using the labor potential of the agricultural sector and its state support: lessons for Ukraine. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12, 9-13 [in Ukrainian].
9. Muravka, P.P. (2015). The essence of labor potential. Peculiarities of its formation in the conditions of the agrarian market. *Innovatsiina ekonomika*, 2, 142-146 [in Ukrainian].
10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Last Accessed: 05.28.2024) [in Ukrainian].
11. Palenychak, O.V. (2023). Functional features of ecologically oriented entrepreneurship in the agricultural sector in the context of European integration. *Ahronauka i praktyka*, 2, 2, 38-43 [in Ukrainian]. DOI: 10.32636/agroscience.2023-(2)-2-5
12. Puhach, A.M. (2015). The main approaches to the formation and use of labor resources in the process of developing the agricultural resource potential of Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 16, 121-124 [in Ukrainian].
13. Reshytko, T.V. (2023). Development of international trade relations of the agrarian sector of the economy of Ukraine in the context of European integration. *Tsentrlnoukraiynskyi naukovi visnyk. Ekonomichni nauky*, 9, 117-124 [in Ukrainian].
14. Rodionov, O.V., Rodionova, O.Iu., Miroshnychenko, P.I., & Rodionov, S.O. (2016). Labor potential in the structure of the formation of security and competitiveness of an agrarian enterprise. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 172, 46-54 [in Ukrainian].
15. Rusan, V.M., & Zhurakovska, L.A. (2019). State and problems of reproduction of the labor potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 4, 78-88 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.08>
16. Smolii, L.V., & Dikhtiarenko, N.V. (2023). Strategic priorities for the development of the "green economy" in the agricultural sector in the conditions of European integration. *Ahroekolohichni zhurnal*, 1, 6-15 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2023.276721>
17. Spaskyi, H.V. (2023). The role of a small agricultural enterprise in the development of rural territorial communities of Zakarpattia Oblast in the context of European integration. *Ekonomika: rehionalnyi rozvytok ta innovatsii*, 1-2, 84-99 [in Ukrainian]. DOI 10.47279/Economy\_2023-01-23
18. Stoianova-Koval, S.S., & Popovych, V.V. (2014). Efficiency of use of labor potential by agricultural enterprises. *Ahrosvit*, 20, 15-18 [in Ukrainian].

19. Studinska, H.Ia. (2023). Impact of innovations in the agrarian sphere on changes in the sectoral structure of the national economy. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 25-34 [in Ukrainian]. DOI:10.5281/zenodo.10403188
20. Fedotova, T.A. (2022). Transformation of the labor potential of the national economy of Ukraine in the conditions of martial law. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 27, 3, 21-24 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-4>
21. Chykurkova, A.D., & Sirosh, O.S. (2014). Theoretical principles and features of the formation of the labor potential of enterprises in the agrarian sector of the economy. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnogo ahrarno-tekhnichnoho universytetu*, 22, 134-138 [in Ukrainian].
22. Shpykuliak, O.H., Bilokinna, I.D., Bereziuk, S.V., & Ksenofontova, K.Iu. (2023). Institutional aspects of the formation of a "green" economy in the agricultural sector of Ukraine. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Serii: *Ekonomichni nauky*, 8, 140-147 [in Ukrainian]. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-8-9138
23. Shterma, T.V. (2023). Theoretical approaches to the essence, typology and features of the formation of labor potential. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 85-91 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403288>
24. Shust, O.A., Varchenko, O.M., Krysanov, D.F., Drahan, O.O., & Tkachenko, K.V. (2023). Formation of a unified regulatory space of the agricultural sector of Ukraine with the EU internal market: processes and problems. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, 2, 6-28 [in Ukrainian]. doi: 10.33245/2310-9262-2023-185-2-6-28

**Snizhana Kovalenko**, asistent

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Directions of Preserving and Developing the Labor Potential of the Agrarian Sector of the Economy in the Conditions of European Integration**

The paper is devoted to the issues of preserving and developing the labor potential of the agrarian sector of the economy in the context of European integration processes. The role of the agrarian sphere in ensuring national economic and food security is considered, the importance of reproduction and effective use of its labor potential is emphasized. Specific features of the agricultural sector functioning in the context of the European integration course chosen by Ukraine are distinguished. The essence and components of labor potential in modern conditions are highlighted. The factors that have a positive and negative impact on the preservation and development of the labor potential of the agricultural sector of the domestic economy, as well as the effectiveness and efficiency of its use, are detailed.

The analysis of the main socio-economic indicators of the development of agriculture and rural areas of Ukraine during 2010-2023 has been carried out, including the volume of agricultural products and their price indices, the size of the rural population, employment in agriculture and the level of wages.

The key priorities for the restoration of the development of the labor potential of the agricultural sector of Ukrainian economy in the conditions of European integration have been determined, such as: adaptation of the legislative framework, compliance with international quality standards, technical re-equipment of workplaces, organization of work on innovative principles and labor productivity, introduction of an effective system of motivation and stimulation employees, high-quality and continuous professional development, reduction of unemployment in rural areas, involvement of young people to work at enterprises of the agricultural sector, improvement of the demographic situation in rural areas, development of social and innovative infrastructure, using of the best global experience in this area, activation of social partnership, achievement of sustainable development goals, ensuring environmental friendliness and development of the "green" economy, diversification of activities in rural areas.

**labor potential, agricultural sector, development, innovations, European integration**

*Одержано (Received) 29.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 25.04.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

UDC 339.9

JEL Classification: F01

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).268-285](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).268-285)**Ivan Mytsenko**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine***Efficiency Assessment of Strategic Management of Innovative Development  
in the Conditions of Global Asymmetries**

The article develops and checks a scientific-methodical approach to the analysis and evaluation of the efficiency of strategic management of the innovative development of Ukraine in the conditions of global asymmetries. The scientific-methodical approach is based on the selection of statistical indicators for the comprehensive assessment of the innovative development of the country, calculation of the integral indicator based on actual values of the indicators for the period 2010-2020, and forecasting of the integral indicator of the effectiveness of the implementation of the state strategy of innovative development of Ukraine based on the forecast values of the indicators for the period 2021-2025.

The conducted research showed that from 2010 to 2020 Ukraine observed a decrease in the level of innovative development due to the mostly decreasing dynamics of the rate of change in the total number of scientific workers, the share of expenses for scientific research and development in GDP, the share of foreign investors' funds in total volumes financing of innovative activities of industrial enterprises, the share of machines and equipment in the total number of introduced innovative products. It has been determined that during the analysed period, negative transformations took place in scientific, technical and innovative sphere of Ukraine, which is evidenced by decrease of the integral indicator of the level of innovative development of the country. The results of forecasting indicators of innovative development in Ukraine indicated the existing possibility of an increase in the integral indicator from 0.56 in 2020 to 0.72-0.74 in 2024-2025.

The improvement of individual indicators will require state intervention in terms of improvement of financial and institutional instruments for the implementation of the state innovative strategy of Ukraine, using the experience of EU countries.

**strategic management, innovative development, global asymmetries, evaluation, efficiency**

**Statement of the problem.** Globalisation, as an unchanging process, continuously affects the economy and other spheres of society, causes changes in economic development models, plays a key role in accelerating scientific and technological progress and spreading innovations. Globalisation processes have once again demonstrated that innovation is the basis of economic development, actively influencing the structure of international economic relations and the interaction between economic system participants (governments, businesses, consumers, etc.). Innovations are a key factor in strategic decision-making by the authorities and an important source of ensuring competitiveness of business entities in the context of increased global competition.

The conditions of globalisation are accompanied by global asymmetries that affect scientific, technological and innovative development of countries. These asymmetries include differences in access to skilled professionals, research infrastructures and technologies, and investments in research, development and innovation, which affect the state of national innovation ecosystems. Such global asymmetries should be taken into account while developing and implementing innovation development strategies, as they can affect the competitiveness of countries and their ability to compete effectively in the global market. Therefore, such a strategy is central to the system of state strategic management of the country's innovation development. It should be considered as the main document that reflects the state of scientific and technical potential and contributes to the modernisation of the national economy [2]. As noted in [9, p. 22], 'all documents regulating the sphere of

innovation legal relations should be consistent with the innovation development strategy (hereinafter the Strategy) and aimed at its implementation. Accordingly, the state innovation policy should be developed with a five-year cadence within the framework of the Strategy, and political goals should provide for the achievement of the objectives set out in the Strategy. At the same time, it is extremely important to ensure the consistency of the state innovation policy implementation when political forces change, i.e. outside the timeframe of political cycles, and to avoid direct copying of successful policies of other countries. Ukraine should take advantage of the world's experience, especially in terms of innovation policy implementation tools, but determine the goals and content of its own development model independently, based on its institutional and socio-cultural characteristics.'

To ensure control over the validity and targeted spending of public funds for the implementation of the Strategy, it is necessary to evaluate its effectiveness. Such an assessment involves the use of various methods based on a critical reflection on the value and quality of public decisions – both processes, their implementation and effects, which should be accompanied by reliability, objectivity and systematisation.

**Analysis of recent research and publications.** In scientific research, assessment is a standard procedure for analysing economic phenomena, including innovation processes. In this case, the concept of 'assessment' should be correlated with the concept of 'monitoring'. Along with planning, organising, motivating and coordinating, they are the main functions of management. Assessment is broadly defined as an action or judgement about something; the act of assessing something [11]. Monitoring is generally defined as an action that involves observing, tracking or checking, usually for a special purpose [10]. Both of these processes (assessment and monitoring) are important for determining the effectiveness and achievement of the goals of the management process. They allow providing good governance and informed decision-making based on the information gathered.

It should be noted that the 'Oslo Manual', developed jointly by OECD and Eurostat, is a widely recognised methodological tool for assessing innovation activities of enterprises [13]. This document defines standards and recommendations for defining, classifying and measuring innovation, including such aspects as research and development expenditures, implementation of innovations and their impact on the economy and society.

The approaches to assessing innovation processes and the effectiveness of innovation activity at different levels (macro-, meso-, micro-) are in the focus of attention of scientists. For example, the authors of the monograph [8, p. 32] define the assessment of innovation activity as 'the formation of conclusions about the degree of effectiveness of innovation activity based on the results of the analysis of its indicators'. They identify the following characteristic features of the concept of 'assessment': the presence of an object of evaluation; consistency of quantitative and qualitative indicators; subjective nature of the assessment results; limited time of the result.

For quantitative assessment, analytical, index, graphical and other methods are used. In works [6; 15], the authors substantiate a methodological approach to the analytical assessment of the level of innovation activity of enterprises and identify the dependence of 'the volume of innovative products sold and their share that is new to the market, as well as the volume of products sold outside Ukraine, from various types of innovation costs'. The study [3, pp. 142-144] calculated an integral indicator for assessing the innovation strategies of countries, using the following indicators: computer, communication and other services (as a percentage of exports of commercial services); computer, communication and other services (as a percentage of imports of commercial services); high-tech exports (as a percentage of exports); research and development expenditures (as a percentage of GDP); number of researchers in the field of research and development (per million people); exports of information and communication

technologies (ICT) goods (as a percentage of total exports of goods); imports of ICT goods (as a percentage of total imports of goods); patent applications (units). This set of indicators allowed the author to focus on the country's ability to develop, implement and sell ICT products on the world market, which are one of the components of innovation activity. At the same time, they do not reflect the state of development of the innovation sphere of countries in general, nor the effectiveness of national innovation strategies.

In Ukraine, the following indicators are used to determine the degree of achievement of the expected results and to evaluate the implementation of the current Strategy for the Development of Innovative Activities of Ukraine for the period until 2030: the share of expenses for the implementation of scientific and technical works in the gross domestic product – 3%; the share of innovative enterprises in the total number of enterprises is at least 30%; the share of export of goods produced by enterprises of high- and medium-tech sectors of industry in the total volume of export of goods – 30%; the share of employees employed at the enterprises belonging to the high- and medium-tech sectors of industry in the total number of employees in industry is 29%; the share of sold innovative products in the total volume of sold industrial products is 10% [4]. However, the list of these indicators does not fully reflect the effects obtained at each stage of the innovation process, starting from scientific and technical development and ending with its introduction and implementation on the market.

For a comprehensive assessment of the country's innovation development, it is necessary to measure additional indicators that, on the one hand, reflect the processes and results at each stage of the innovation process and allow assessing the efficiency of state strategic management, and, on the other hand, take into account factors of global asymmetry. Such an approach will provide a more comprehensive view of the effectiveness of the innovation strategy being implemented and will enable informed management decisions to be made on the prospects for further development of the country's innovation sector, taking into account global asymmetries.

**Statement of the objective.** The objective of the article is to develop and test a scientific and methodological approach to analysing and assessing the effectiveness of strategic management of Ukraine's innovation development in the context of global asymmetries.

**The main research material.** Based on the approaches described above to assessing the efficiency of the implementation of innovation strategies in general and the innovation activities of enterprises in particular, and taking into account the possibility of obtaining statistics from official sources (the latest official statistics are available for 2020), we propose a system of indicators for our own assessment and calculation of an integral indicator characterising the level of innovation development and the effectiveness of the innovation strategy implemented in Ukraine (Table 1).

The integral indicator is calculated as the arithmetic mean of the standardized values of the features  $Z_{ij}$  - for  $j$  aggregate unit [4, c. 145]:

$$\bar{\rho}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m Z_{ij} \quad (1.1)$$

where  $m$  is the number of indicators characterizing innovative development.

Standardized values of the actual values of the indicators are calculated using the formula:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_j^{\min}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \quad (1.2)$$

where:  $X_{ij}$  is the actual value of the indicator, calculated on the basis of the data of official statistics per year  $t$ ;  $X_j^{\min}$  is the lowest actual value of the indicator for the studied period;  $X_j^{\max}$  is the highest actual value of the indicator for the studied period.

Table 1 - System of indicators for assessing the level of innovation development and the efficiency of the implementation of the innovation development strategy of Ukraine

| 1. Basic conditions of innovative development of the country                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3. Basic conditions of innovative development of the country                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1. The share of Doctors of Science in the total number of scientific workers, %<br>1.2. The share of researchers in the total number of scientific workers, %<br>1.3. Growth rates of the total number of scientific workers, % compared to the previous year                                                                                                                                                                                          | 3.1. The share of industrial enterprises that introduced innovations in the total number of industrial enterprises, %<br>3.2. Innovative products new to the market, % of the total number of introduced innovative products<br>3.3. Machines and equipment, % of the total number of introduced innovative products |
| 2. Investment in innovation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4. Impact of innovations on the economy                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.1. The share of expenses for scientific research and development in GDP, %<br>2.2. The share of fundamental research in the total amount of research and development expenditures, %<br>2.3. The share of own funds of enterprises in the total volume of financing of innovative activities of industrial enterprises, %<br>2.4. The share of funds of foreign investors in the total financing of innovative activities of industrial enterprises, % | 4.1. The share of innovative products in the total volume of products sold by industrial enterprises, %<br>4.2. The share of high-tech products in the export of goods, %<br>4.3. The share of knowledge-intensive services in the export of services, %                                                             |

Source: compiled by the author

The value of the integral indicator varies in the range from 0 to 1, the higher its value, the higher the level of innovative development of the country and the effectiveness of the implemented innovation strategy. Based on the selected indicators, we will calculate the forecast values of each of them separately and the integral indicator in general.

The study will be conducted in the following order: calculation and analysis of the dynamics of actual values of indicators; building a trend of changes in each indicator for the period under study (2010-2020) and extrapolating the trend for the next three periods (2021-2023); calculation of forecast values of indicators; determination of the integral indicator of innovation development of Ukraine based on actual values of indicators for the period 2010-2020; forecasting the integral indicator of efficiency of implementation of the state strategy of innovation development of Ukraine based on forecast values of indicators during 2021-2025.

The first group of indicators characterises the existing scientific potential and forms the basic conditions for Ukraine's innovative development (see Table 1). As can be seen from Table 2, the total number of researchers in 2020 was 78.8 thousand people, which was only 43.2% of their number in 2010 (or 182.4 thousand people).

The total number of research staff decreased by an average of 7% annually during the study period. The worst situation was observed in 2016, when the number of employees decreased by 20.1% compared to 2015. During the period under study, there was a deterioration in the qualitative structure of researchers, as evidenced by a decrease in the share

of researchers in the total number of researchers from 73.3% in 2010 to 65.2% in 2020. It should be noted that a slight increase in this indicator in 2020 compared to 2019 is due to an increase in the number of researchers from 51121 in 2019 to 51427 in 2020, while the total number of researchers decreased from 79262 to 78860 over the same period. At the same time, during 2010-2020, another indicator of the qualitative structure of researchers – the share of Doctors of Sciences in the total number of researchers – increased from 6.6% to 9.0%. Such dynamics of this indicator is due to a significant increase in the number of doctors of sciences in educational institutions and mainly in the Humanities.

Table 2 - Indicators of the basic conditions for Ukraine's innovation development in 2010-2020

| Years | Share of Doctors of Science in the total number of scientific workers, % | Share of researchers in the total number of scientific workers, % | Growth rates of the total number of scientific workers, 2010 p. =100% |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 2010  | 6,6                                                                      | 73,3                                                              | 100                                                                   |
| 2011  | 6,7                                                                      | 74,4                                                              | 96,1                                                                  |
| 2012  | 6,8                                                                      | 74,3                                                              | 90,1                                                                  |
| 2013  | 7,2                                                                      | 74,5                                                              | 85,2                                                                  |
| 2014  | 7,3                                                                      | 74,5                                                              | 74,6                                                                  |
| 2015  | 7,8                                                                      | 73,7                                                              | 67,1                                                                  |
| 2016  | 7,2                                                                      | 65,1                                                              | 53,7                                                                  |
| 2017  | 7,4                                                                      | 63,0                                                              | 51,7                                                                  |
| 2018  | 8,0                                                                      | 65,4                                                              | 48,3                                                                  |
| 2019  | 8,2                                                                      | 64,5                                                              | 43,4                                                                  |
| 2020  | 9,0                                                                      | 65,2                                                              | 43,2                                                                  |

Source: calculated by the author according to data [7]

The share of R&D expenditures in GDP is considered to be the main indicator of the adequacy of financial resources for innovation. The dynamics of this indicator in 2010-2020 was downward (Table 3), which indicates the ineffectiveness of the mechanisms used in Ukraine to finance R&D, despite the declared importance of the financial component in the Strategy.

Table 3 - Indicators of the adequacy of investment in innovation in Ukraine in 2010-2020

| Years | The share of expenditures on scientific research and development in GDP, % | The share of fundamental research in the total amount of research and development costs, % | The share of own funds of enterprises in the total volume of financing of innovative activities of industrial enterprises, % | The share of funds of foreign investors in the total financing of innovative activities of industrial enterprises, % |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010  | 0,75                                                                       | 26,8                                                                                       | 59,4                                                                                                                         | 30,0                                                                                                                 |
| 2011  | 0,65                                                                       | 25,9                                                                                       | 52,9                                                                                                                         | 0,4                                                                                                                  |
| 2012  | 0,67                                                                       | 27,8                                                                                       | 63,9                                                                                                                         | 8,7                                                                                                                  |
| 2013  | 0,70                                                                       | 26,3                                                                                       | 72,9                                                                                                                         | 13,1                                                                                                                 |
| 2014  | 0,60                                                                       | 25,9                                                                                       | 85,0                                                                                                                         | 1,8                                                                                                                  |
| 2015  | 0,55                                                                       | 22,4                                                                                       | 97,2                                                                                                                         | 0,4                                                                                                                  |
| 2016  | 0,48                                                                       | 19,3                                                                                       | 94,9                                                                                                                         | 0,1                                                                                                                  |
| 2017  | 0,45                                                                       | 21,9                                                                                       | 84,5                                                                                                                         | 1,2                                                                                                                  |
| 2018  | 0,47                                                                       | 22,4                                                                                       | 88,2                                                                                                                         | 0,9                                                                                                                  |
| 2019  | 0,43                                                                       | 21,7                                                                                       | 87,7                                                                                                                         | 0,3                                                                                                                  |
| 2020  | 0,41                                                                       | 25,0                                                                                       | 85,4                                                                                                                         | 0,9                                                                                                                  |

Source: calculated by the author according to data [1; 17]



The share of fundamental research in total R&D expenditures does not exceed 27%, which, on the one hand, indicates a relatively balanced distribution of financial resources between all stages of the R&D process and the allocation of the rest to finance applied research (20-23%) and experimental work (55-59%). On the other hand, this ratio of funding signals insufficient support for inventive activity and the creation of basic innovations. The structure of sources of financing innovation activity is traditionally dominated by enterprises' own funds. Their share in total funding increased by 26% over the period under review. At the same time, we would like to draw attention to a significant (30-fold) decrease in the share of foreign investors in the total amount of financing of innovative activities of enterprises, which indicates a lack of incentives for investment in innovative enterprises under high risks of doing business in Ukraine.

The dynamics of indicators of innovation activity of enterprises shows that despite growth of the share of enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises, the quality indicators of innovation activity decreased (Table 4). For example, the share of innovative products new to the market decreased from 25.2% to 17% of the total number of innovative products introduced, which indicates a decrease in the level of product novelty, resulting in a deterioration in the competitive position of enterprises. In its turn, their products are gradually losing their novelty and becoming traditional. The introduction of embodied innovations, in the form of machinery and equipment, also slowed down, which is to some extent a consequence of the lack of funds for the purchase of new technologies, the reduction in the number of industrial enterprises and the decline in industrial output.

Table 4 - Indicators of innovation activity in Ukraine in 2010-2020

| Years | Share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises, % | Innovative products new to the market, % of the total number of innovative products introduced | Machinery and equipment, % of the total number of innovative products introduced |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2010  | 11,5                                                                                                          | 25,2                                                                                           | 27,5                                                                             |
| 2011  | 12,8                                                                                                          | 27,8                                                                                           | 27,7                                                                             |
| 2012  | 13,6                                                                                                          | 19,7                                                                                           | 27,7                                                                             |
| 2013  | 13,6                                                                                                          | 20,4                                                                                           | 25,8                                                                             |
| 2014  | 12,1                                                                                                          | 14,8                                                                                           | 35,9                                                                             |
| 2015  | 15,2                                                                                                          | 17,5                                                                                           | 30,8                                                                             |
| 2016  | 16,6                                                                                                          | 23,6                                                                                           | 31,5                                                                             |
| 2017  | 14,3                                                                                                          | 20,0                                                                                           | 31,5                                                                             |
| 2018  | 15,6                                                                                                          | 25,2                                                                                           | 23,9                                                                             |
| 2019  | 13,8                                                                                                          | 19,5                                                                                           | 35,4                                                                             |
| 2020  | 14,9                                                                                                          | 17,0                                                                                           | 15,9                                                                             |

Source: calculated by the author according to data [14]

The dynamics of indicators of the impact of innovation on the economy shows how the results of scientific, technical and innovation activities in the country have changed due to the implementation of the state innovation strategy. The effectiveness of strategic decisions to intensify the innovation activities of industrial enterprises can be evidenced by the growing dynamics of the volume of innovative products sold and exported. In Ukraine, the share of innovative products in the total volume of industrial products sold in the long term has halved from 3.8% in 2010 to 1.9% in 2020 (Table 5). However, in the short term (2017-2020), there was an increase in this indicator.

Table 5 - Indicators of the impact of innovations on the Ukrainian economy in 2010-2020

| Роки | The share of innovative products in the total volume of industrial products sold, % | The share of high-tech products in exports of goods, % | Share of knowledge-intensive services in service exports, % |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 2010 | 3,8                                                                                 | 6,0                                                    | 7,3                                                         |
| 2011 | 3,8                                                                                 | 5,9                                                    | 7,9                                                         |
| 2012 | 3,3                                                                                 | 6,8                                                    | 10,3                                                        |
| 2013 | 3,3                                                                                 | 6,3                                                    | 13,8                                                        |
| 2014 | 2,5                                                                                 | 6,4                                                    | 16,4                                                        |
| 2015 | 1,4                                                                                 | 6,5                                                    | 15,7                                                        |
| 2016 | 1,1                                                                                 | 6,8                                                    | 16,9                                                        |
| 2017 | 0,7                                                                                 | 6,7                                                    | 17,3                                                        |
| 2018 | 0,8                                                                                 | 7,1                                                    | 19,5                                                        |
| 2019 | 1,3                                                                                 | 6,5                                                    | 18,0                                                        |
| 2020 | 1,9                                                                                 | 6,2                                                    | 27,5                                                        |

Source: calculated by the author according to data [14; 16; 12]

The share of high-tech products in merchandise exports fluctuated between 6.0 and 7.0% in 2010-2020. Although this figure increased slightly in the long term (by 0.2%), in the short term the decline was more significant (by 0.9%) and occurred at a faster pace. Such dynamics indicate a gradual loss of innovation potential by the national industry.

Nevertheless, a positive trend in the share of knowledge-intensive services in exports should be noted. For example, in 2020, computer services accounted for the largest share in exports of services – 20.3%, which was 10 times higher compared to 2010. There was also an increase in the share of professional and consulting services in exports – from 3.1% in 2010 to 5.3% in 2020. In contrast, the share of research and development services is smaller compared to the above-mentioned types of services, and decreased from 2.8% to 2.3% over the same period. This confirms the ineffectiveness of the Strategy's implementation in terms of supporting basic and applied research.

To calculate the integral indicator characterising the level of innovation development of Ukraine, it is necessary to determine the normalised values of the indicators of scientific, technical and innovation activities given in Tables 2-5 by Formula 1.2. The results of calculating the normalised values of the indicators and the integral indicator of innovation development (according to formula 1.1) are presented in Table 6. According to the results obtained, the integral indicator decreased from 0.835 in 2010 to 0.568 in 2020, which indicates a significant decrease in the level of innovation development of Ukraine and the declarative nature of the Strategy's goals.

To forecast the innovative development of Ukraine, we will use a dynamic series of indicators of scientific, technical and innovation activities in Ukraine for the period 2010-2020 (Tables 2-5). It should be noted that it is incorrect to use data for the period before 2010. The State Statistics Service has changed the methodology for conducting statistical observations for certain indicators, and data starting from 2021 has not yet been published. Taking into consideration the relatively short time period that characterises the time series, forecasting these indicators is possible for a period of 3-5 years. Global asymmetries and uncertainty factor caused by the full-scale Russian aggression, we will make forecasts for a period of 5 years, which will compensate for the lack of statistical data for 2021-2022 and calculate the forecast for the following periods.

The forecast scenarios of Ukraine's innovative development will be developed using a number of assumptions: the cessation of hostilities in 2024, the availability of real opportunities to implement financial and institutional instruments to support scientific and technical sphere and innovative activities of enterprises; changes in the indicators of scientific and innovative activities will occur under the most likely scenarios.

Based on the dynamic series for the indicators characterising basic conditions of Ukraine's innovation development, we will build trend functions of their change and, extending the trend line forward for 5 years, determine the most likely forecast scenarios for the change in these indicators. As shown in Fig. 1, there is a high probability (84.3%) of the forecast scenario of changes in the share of doctors of sciences in the total number of researchers, according to which this indicator is expected to grow further gradually according to an exponential function. With a somewhat lower probability (51.2%), we can expect a slight decrease in the share of researchers in the total number of researchers according to the power function. The highest probability, at 97.6%, is the forecast of the dynamics of the growth rate of the total number of researchers, according to which this indicator will further decline over the next forecast periods.

Based on the obtained functional equations of changes in the indicators of basic conditions for the innovative development of Ukraine in 2010-2020, we calculate their forecast values for the period 2021-2025. According to the forecast results, we can expect a slight increase in the share of doctors of sciences in the total number of researchers from 9.17% in 2023 to 9.67% in 2025 (Table 7).

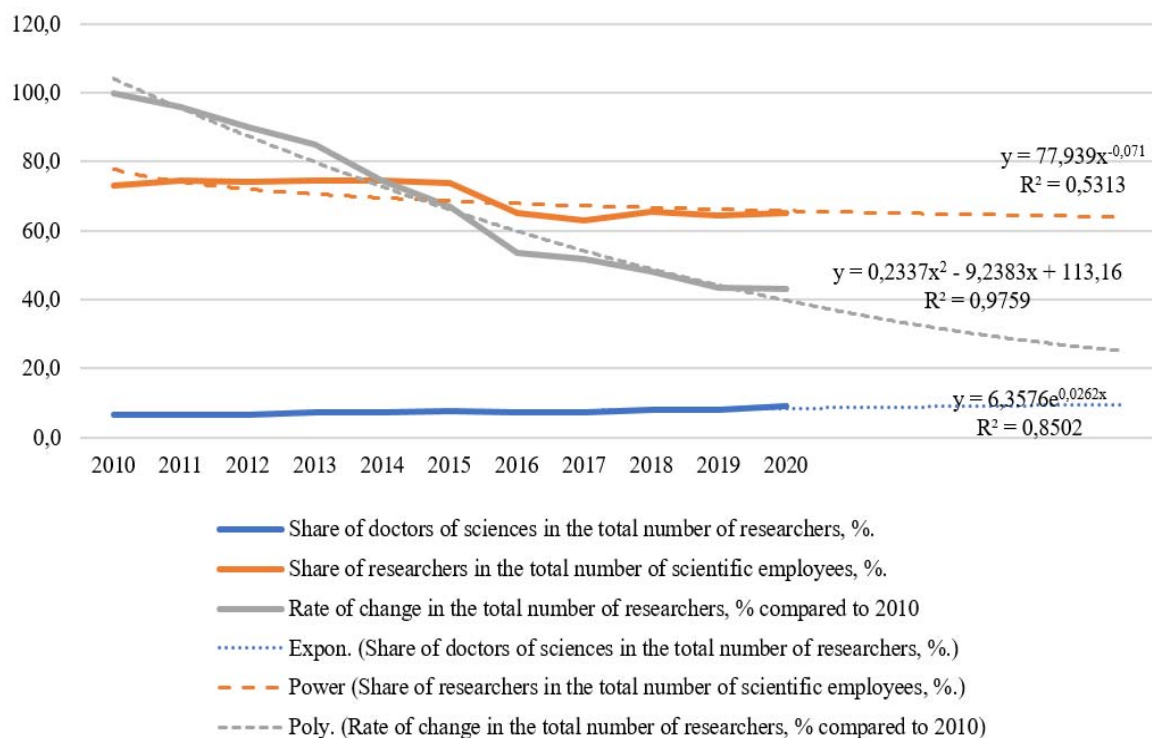


Figure 1 - Dynamics and forecast of changes in indicators of basic conditions for innovation development of Ukraine in 2010-2025

Source: worked out by the author

Table 6 - Standardised values of indicators and the integral indicator characterising the level of innovation development in Ukraine in 2010-2020

|       | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010                                                                                                                      | Years |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 0,547 | 0,573 | 0,627 | 0,600 | 0,640 | 0,733 | 0,800 | 0,933 | 0,893 | 0,867 | 1,000 | Share of R&D expenditure in GDP                                                                                           |       |
| 0,365 | 0,753 | 1,000 | 0,479 | 0,148 | 0,077 | 0,860 | 0,050 | 0,376 | 0,200 | 0,208 | Share of state budget funds in total expenditures on innovation                                                           |       |
| 0,030 | 0,010 | 0,029 | 0,040 | 0,003 | 0,014 | 0,060 | 0,438 | 0,290 | 0,013 | 1,000 | The share of foreign investors' funds in the total amount of financing of innovation activities of industrial enterprises |       |
| 0,898 | 0,831 | 0,940 | 0,861 | 1,000 | 0,916 | 0,729 | 0,819 | 0,819 | 0,771 | 0,693 | Share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises                |       |
| 0,611 | 0,700 | 0,906 | 0,719 | 0,850 | 0,629 | 0,531 | 0,734 | 0,710 | 1,000 | 0,905 | Share of products new to the market in the total number of innovative products introduced                                 |       |
| 0,443 | 0,986 | 0,667 | 0,876 | 0,878 | 0,858 | 1,000 | 0,718 | 0,771 | 0,772 | 0,767 | Share of machinery and equipment in the total number of innovative products introduced                                    |       |
| 0,500 | 0,342 | 0,211 | 0,184 | 0,289 | 0,368 | 0,658 | 0,868 | 0,868 | 1,000 | 1,000 | The share of innovative products in the total volume of industrial products sold                                          |       |
| 0,873 | 0,915 | 1,000 | 0,944 | 0,958 | 0,915 | 0,901 | 0,887 | 0,958 | 0,831 | 0,845 | The share of high-tech products in exports of goods                                                                       |       |
| 0,875 | 0,866 | 0,878 | 0,846 | 0,874 | 0,989 | 1,000 | 1,000 | 0,997 | 0,999 | 0,984 | Share of researchers in the total number of researchers                                                                   |       |
| 0,537 | 0,561 | 0,610 | 0,634 | 0,683 | 0,732 | 0,805 | 0,878 | 0,829 | 1,000 | 0,951 | Number of patents granted for inventions                                                                                  |       |
| 0,568 | 0,654 | 0,687 | 0,618 | 0,632 | 0,623 | 0,734 | 0,733 | 0,751 | 0,745 | 0,835 | Integral indicator                                                                                                        |       |

Source: calculated by the author

Table 7 - Forecast values of indicators of the basic conditions for Ukraine's innovation development in 2021-2025

| Indicator                                                            | Equation                           | Forecast values by years |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                      |                                    | 2021                     | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| Share of doctors of science in the total number of researchers, %    | $y = 6,3576e^{0,0262x}$            | 8,71                     | 8,94  | 9,17  | 9,42  | 9,67  |
| Share of researchers in the total number of scientific employees, %. | $y = 77,939x^{-0,071}$             | 65,33                    | 64,96 | 64,62 | 64,31 | 64,01 |
| Growth rate of the total number of researchers, 2010 = 100%          | $y = 0,2337x^2 - 9,2383x + 113,16$ | 35,95                    | 32,56 | 29,63 | 27,17 | 25,17 |

Source: calculated by the author

According to our forecast, the share of researchers in the total number of researchers will decrease to 64% in 2025. The growth rate of the total number of researchers will continue to decline, i.e. the number of researchers in 2025 will be only 25.17% of the number recorded in 2010. The pessimistic forecast results of most of the key indicators of Ukraine's innovation development, an important area for improving the tools for implementing the Strategy is to improve the financial support for scientific, technical and innovation activities in Ukraine, which will help strengthen the country's scientific potential and stimulate innovation initiatives in various sectors of the economy.

Considering different values of the indicators of investment in innovation, let us consider separately the indicators of R&D financing in GDP and the share of foreign investors' funds in the total financing of innovation by industrial enterprises. As can be seen from Fig. 2, in 2021-2025, we can expect a high probability (91.4%) of maintaining a low level of R&D expenditures in GDP according to a linear function. With a somewhat lower probability (76%), according to the power function, the low level of financing of industrial enterprises' innovation activities by foreign investors is expected to remain in place over the next 5 years.

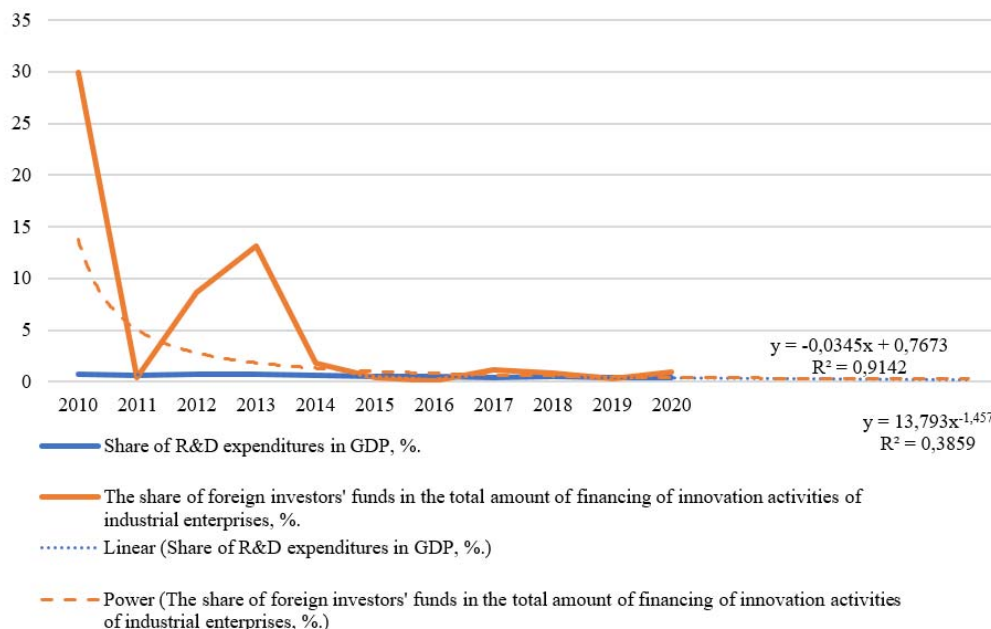


Figure 2 - Dynamics and forecast of changes in R&D and innovation funding indicators in Ukraine in 2010-2025

Source: developed by the author

More optimistic are the results of forecasting the share of basic research in total R&D expenditures (Fig. 3). According to the second-order polynomial function, we can expect an increase in expenditures on basic research funding in 2023-2025 with a probability of 55%. According to the developed forecast based on the logarithmic function, there is a high probability (70.5%) of an increase in the share of enterprises' own funds in financing innovation activities. However, such a scenario is not optimistic, as the state should create favourable conditions for diversifying sources of financing innovation activities, given the high risk of innovation-active enterprises and the need to attract long-term investments.

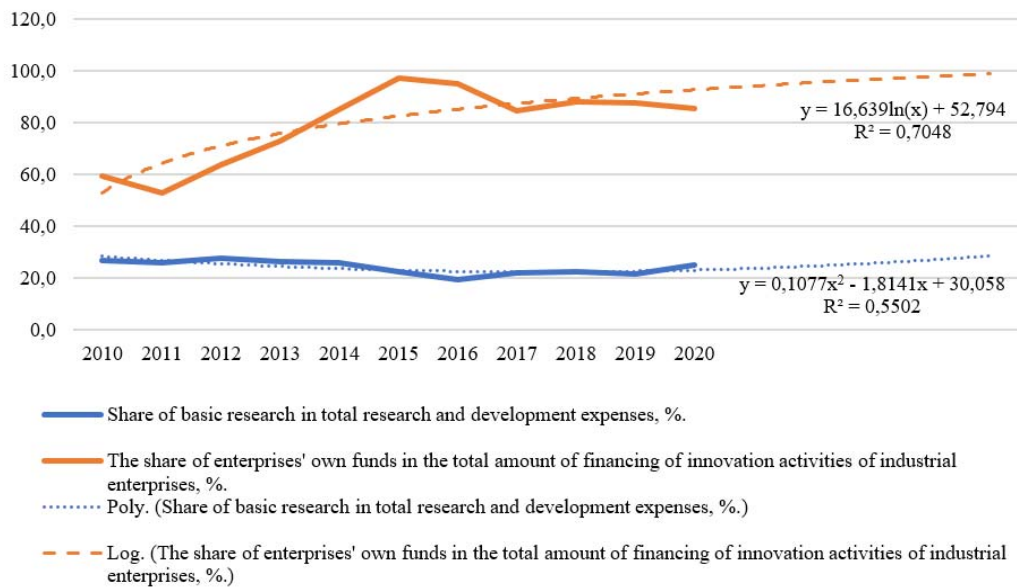


Figure 3 - Dynamics and forecast of changes in indicators of the structure of financing of the research and innovation sphere in Ukraine in 2010-2025

Source: developed by the author

Based on the scenarios of changes in the indicators characterising investment support for research and innovation activities developed by the graphical method (Figs. 2, 3) and the obtained functional dependencies of changes in these indicators, we calculate their forecast values for the period 2021-2025. If the existing mechanisms for financing the research sector are maintained and applied in the future, the share of R&D expenditures in GDP will decrease. According to our calculations, it is highly likely that this indicator will decline to 0.22% in 2025 (Table 8).

Table 8 - Forecast values of investment in innovation indicators in Ukraine in 2021-2025

| Indicator                                                                                                                    | Equation                           | Forecast values by years |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|
|                                                                                                                              |                                    | 2021                     | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Share of R&D expenditure in GDP, %                                                                                           | $y = -0,0345x + 0,7673$            | 0,35                     | 0,32 | 0,28 | 0,25 | 0,22 |
| Share of basic research in total research and development expenditure, %                                                     | $y = 0,1077x^2 - 1,8141x + 30,058$ | 23,8                     | 24,7 | 25,8 | 27,1 | 28,6 |
| The share of enterprises' own funds in the total amount of financing of innovation activities of industrial enterprises, %   | $y = 16,639\ln(x) + 52,794$        | 94,1                     | 95,5 | 96,7 | 97,8 | 98,9 |
| The share of foreign investors' funds in the total amount of financing of innovation activities of industrial enterprises, % | $y = 13,793x^{-1,457}$             | 0,36                     | 0,33 | 0,29 | 0,27 | 0,24 |

Source: calculated by the author

Therefore, an urgent task is to study the possibilities of implementing the European experience of supporting scientific and innovation activities in terms of improving financial instruments for implementing Ukraine's innovation strategy. A similar trend is expected with regard to the dynamics of the share of foreign investors funds in the total financing of industrial enterprises innovation activities with a high probability, its value will decrease to 0.24% in 2025. Thus, in the event of a continued lack of effective incentives for investors to invest in innovative projects or in the development of high-tech industries, foreign investors' interest in investing in innovative enterprises will decline.

As can be seen from Table 7, due to the constant underfunding of the innovation sector by the state and the ineffectiveness of existing financial instruments to support the innovation activities of enterprises, the most likely forecast scenario is a further increase in the share of enterprises own funds in the total financing of innovation activities of industrial enterprises (up to 98.9% in 2025). Positive expectations are associated with an increase in the share of basic research in total research and development expenditures up to 28.6% in 2025.

As a result of forecasting changes in the indicators of innovation activity of enterprises, a relatively high probability (51%) of the forecast trend was obtained for the share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises (Fig. 4). According to the logarithmic function, this indicator can be expected to grow in 2025. The probability of growth in the share of new products in the total number of innovative products introduced is somewhat lower and amounts to 22.5%. The lowest probability is characterised by the forecast trend in the share of machinery and equipment in the total number of innovative products introduced, only 2.5%, due to sharp fluctuations in this indicator in 2014, 2018 and 2020.

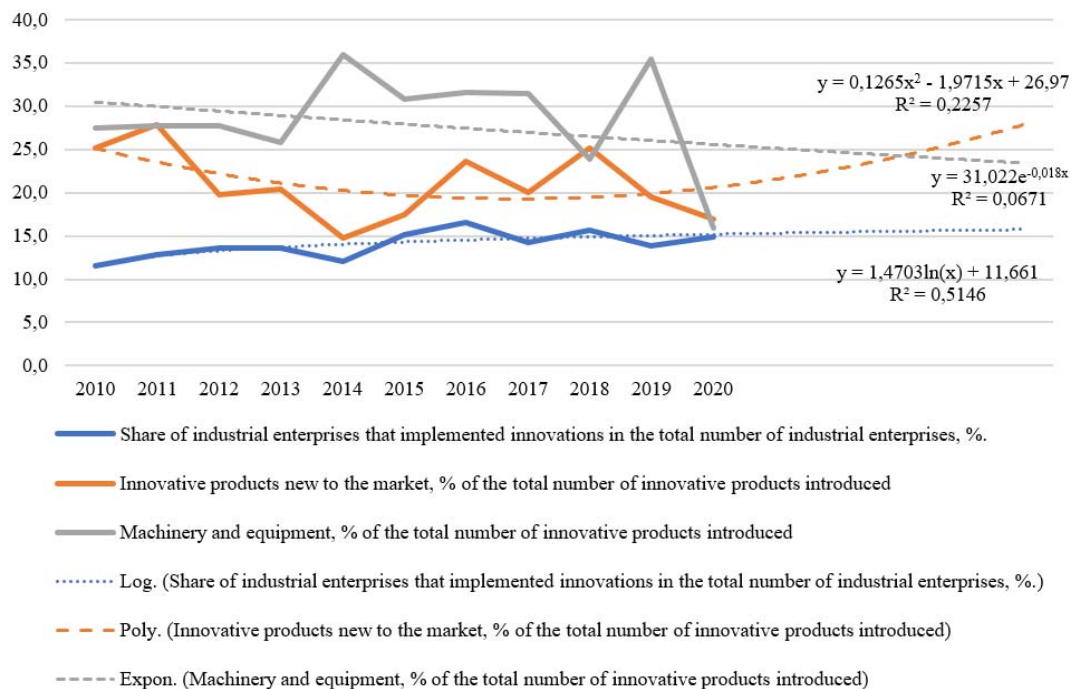


Figure 4 - Dynamics and forecast of changes in indicators of innovation activity of enterprises in Ukraine in 2010-2025

Source: compiled by the author

Based on the graphical models of the dynamics of indicators of innovation activity of enterprises, we calculate the forecast values of these indicators. According to our calculations, the share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of

industrial enterprises will grow very slowly and in 2025 will amount to 15.7% (Table 9). The change in the share of products new to the market in the total number of innovative products introduced, despite the decrease in forecast values in 2021-2025, is characterised by an upward trend, as the forecast value in 2025 is higher than the actual values in 2019-2020. According to the forecast scenario, the share of machinery and equipment in the total number of innovative products introduced will increase to 27.8% in 2025. Despite the low probability of this forecast, its implementation may be quite realistic, as the forecast value in 2025 is 7.6% lower than the actual value of this indicator in 2019. The implementation of this positive scenario will be facilitated by improving financial and institutional mechanisms to support innovation, taking into account the experience of EU countries.

Table 9 - Forecast values of indicators of innovation activity of enterprises in Ukraine in 2021-2025

| Indicator                                                                                                     | Equation                          | Forecast values by years |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|
|                                                                                                               |                                   | 2021                     | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises, % | $y = 1,4703\ln(x) + 11,661$       | 15,3                     | 15,4 | 15,5 | 15,6 | 15,7 |
| Innovative products new to the market, % of the total number of innovative products introduced                | $y = 31,022e^{-0,018x}$           | 24,9                     | 24,5 | 24,1 | 23,6 | 23,2 |
| Machinery and equipment, % of the total number of innovative products introduced                              | $y = 0,1265x^2 - 1,9715x + 26,97$ | 21,5                     | 22,7 | 24,1 | 25,8 | 27,8 |

Source: calculated by the author

The construction of forecast trends for the indicators of the impact of innovation on the economy of Ukraine allowed obtaining forecast scenarios for all three indicators with an acceptable level of probability. The highest probability is the forecast of the share of knowledge-intensive services in total exports of services according to the exponential function (85.4%), which is due to the steady upward trend of this indicator during 2010-2020 (Fig. 5). The probability of the forecast dynamics of the share of innovative products in total sales is also high, according to the second-order polynomial function (84.2%). The probability of a downward trend in the share of high-tech products in exports of goods according to the second-order polynomial function is much lower (50.3%).

Using functional dependencies of changes in the indicators of the impact of innovation on the economy of Ukraine, we calculate the forecast values of the indicators for the period 2021-2025. According to our calculations, the forecast value of the share of innovative products in the total volume of industrial sales in 2025 will reach 3.48% (Table 10), which can be considered a positive scenario, although this value is lower compared to 2010-2011. Such a scenario is quite realistic if the military-industrial complex intensifies its activities both during the war and after its end, as these enterprises are currently actively working on new types of equipment and weapons. According to our forecast, the share of high-tech products in exports will decline to 5.05% in 2025, which may be the lowest value of this indicator for the period 2010-2025.



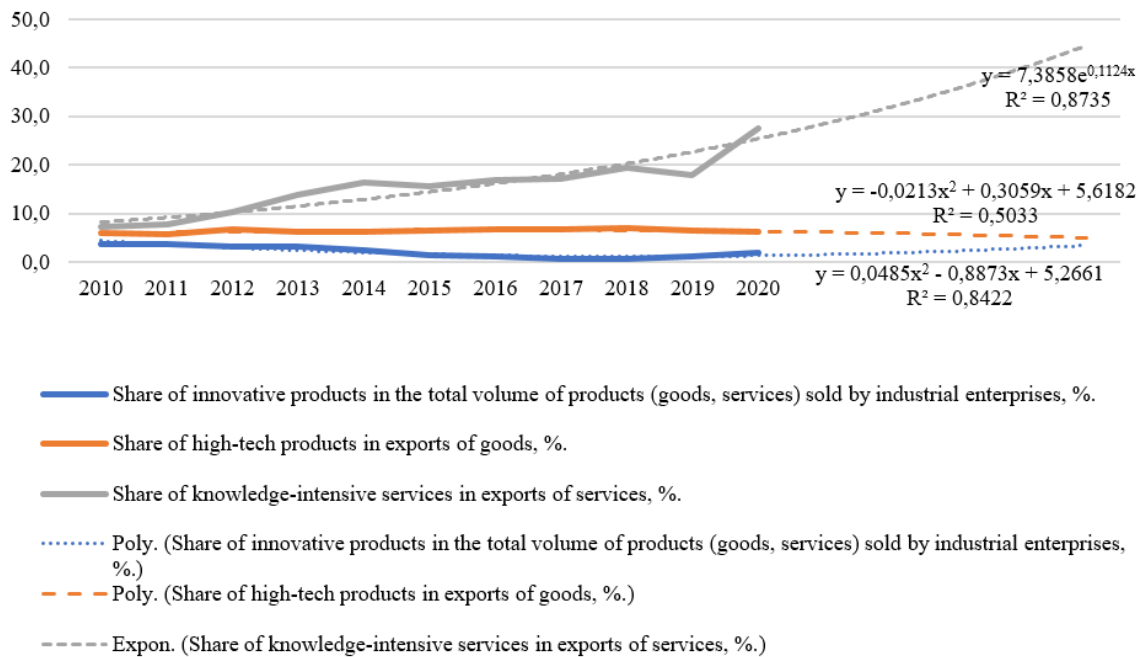


Figure 5 - Dynamics and forecast of changes in indicators of innovation impact on the Ukrainian economy in 2010-2025

Source: developed by the author

Table 10 - Forecasted values of indicators of the impact of innovation on the Ukrainian economy in 2021-2025

| Indicator                                                                                                        | Equation                            | Forecast values by years |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|
|                                                                                                                  |                                     | 2021                     | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Share of innovative products in the total volume of products (goods, services) sold by industrial enterprises, % | $y = 0,0485x^2 - 0,8873x + 5,2661$  | 1,60                     | 1,92 | 2,34 | 2,86 | 3,48 |
| The share of high-tech products in exports of goods, %                                                           | $y = -0,0213x^2 + 0,3059x + 5,6182$ | 6,22                     | 5,99 | 5,72 | 5,41 | 5,05 |
| Share of knowledge-intensive services in service exports, %                                                      | $y = 7,3858e^{0,1124x}$             | 28,4                     | 31,8 | 35,6 | 39,8 | 44,6 |

Source: calculated by the author

At the same time, the share of knowledge-intensive services in total exports of services will grow, with a high probability we can expect an increase in this indicator to 44.6% in 2025. The implementation of this scenario is due to the high level of development of digital technologies in Ukraine, a stable level of demand for computer services and strengthening of the competitive position of Ukrainian IT companies in the global market. The share of the IT sector in GDP is currently 4%, and in 2021, the volume of service exports was USD 6.9 billion. In January-November 2022, the IT sector generated export revenues of USD 6.6 billion. This is 13% more than in the corresponding period of 2021 [5].

Using the forecast data of the main indicators of Ukraine's innovative development in 2021-2025, we calculate their normalised values and the forecast values of the integrated indicator of Ukraine's innovative development (Table 11).

Table 11 - Results of forecasting the integral indicator characterising the level of innovation development of Ukraine in 2021-2025

| YEARS | Normalised values of forecast indicators                       |                                                                  |                                                   |                                 |                                                                                |                                                                                                                         |                                                                                                                           |                                                                                                            |                                                                                                      |                                                                                  |                                                                                            |                                                     |                                                          | INTEGRAL INDICATOR (FORECAST) |
|-------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
|       | Share of doctors of science in the total number of researchers | Share of researchers in the total number of scientific employees | Rate of change in the total number of researchers | Share of R&D expenditure in GDP | Share of basic research in total in total research and development expenditure | The share of enterprises' own funds in the total amount of financing of innovation activities of industrial enterprises | The share of foreign investors' funds in the total amount of financing of innovation activities of industrial enterprises | Share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises | Share of innovative products new to the market in the total number of innovative products introduced | Machinery and equipment, % of the total number of innovative products introduced | The share of innovative products in the total volume of products of industrial enterprises | The share of high-tech products in exports of goods | Share of knowledge-intensive services in service exports |                               |
| 2021  | 0,90                                                           | 0,88                                                             | 0,36                                              | 0,47                            | 0,83                                                                           | 0,95                                                                                                                    | 0,01                                                                                                                      | 0,92                                                                                                       | 0,90                                                                                                 | 0,60                                                                             | 0,42                                                                                       | 0,88                                                | 0,64                                                     | 0,67                          |
| 2022  | 0,92                                                           | 0,87                                                             | 0,33                                              | 0,43                            | 0,86                                                                           | 0,97                                                                                                                    | 0,01                                                                                                                      | 0,93                                                                                                       | 0,88                                                                                                 | 0,63                                                                             | 0,51                                                                                       | 0,84                                                | 0,71                                                     | 0,68                          |
| 2023  | 0,95                                                           | 0,87                                                             | 0,30                                              | 0,37                            | 0,90                                                                           | 0,98                                                                                                                    | 0,01                                                                                                                      | 0,93                                                                                                       | 0,87                                                                                                 | 0,67                                                                             | 0,62                                                                                       | 0,81                                                | 0,80                                                     | 0,70                          |
| 2024  | 0,97                                                           | 0,86                                                             | 0,27                                              | 0,33                            | 0,95                                                                           | 0,99                                                                                                                    | 0,01                                                                                                                      | 0,94                                                                                                       | 0,85                                                                                                 | 0,72                                                                             | 0,75                                                                                       | 0,76                                                | 0,89                                                     | 0,72                          |
| 2025  | 1,00                                                           | 0,86                                                             | 0,25                                              | 0,29                            | 1,00                                                                           | 1,00                                                                                                                    | 0,01                                                                                                                      | 0,95                                                                                                       | 0,83                                                                                                 | 0,77                                                                             | 0,92                                                                                       | 0,71                                                | 1,00                                                     | 0,74                          |

Source: calculated by the author

According to our calculations, the integral indicator characterizing the level of innovative development of Ukraine will increase to 0.72 in 2024, and to 0.74 in 2025. Positive dynamics of the forecast integral indicator is due to the growing forecast dynamics of such indicators as: the share of doctors of science in the total number of scientific workers; the share of basic research in the total amount of research and development costs; the share of own funds of enterprises in the total volume of financing of innovative activities of industrial enterprises; the share of industrial enterprises that introduced innovations in the total number of industrial enterprises; the share of innovative products in the total volume of sold products (goods, services) of industrial enterprises; the share of knowledge-intensive services in the export of services. Taking into consideration a relatively low level of probability of forecasting certain indicators (such as the share of basic research in the total amount of research and development expenditures and the share of industrial enterprises that introduced innovations in the total number of industrial enterprises) to ensure the implementation of positive forecast scenarios based on these indicators, it is necessary to provide corresponding changes in the state innovation strategy of Ukraine, in particular in terms of financial and institutional instruments.

**Conclusions and prospects for further research.** The analysis and evaluation of the efficiency of strategic management of the innovative development of Ukraine, taking into account global asymmetries, was carried out on the basis of the author's scientific and methodological approach, which involves a selection of statistical indicators for comprehensive evaluation of the innovative development of the country, the calculation of the integral indicator based on actual values of these indicators for the period 2010-2020 and forecasting the integral indicator of the efficiency of the implementation of the state strategy of innovative development of Ukraine based on the forecast values of the indicators for the period 2021-2025. It was determined that during the period from 2010 to 2020, negative transformations took place in scientific, technical and innovative sphere of Ukraine, which is evidenced by decrease of the integral indicator of the level of innovative development of the country from 0.835 in 2010 to 0.568 in 2020. The deterioration of the integral indicator occurred mostly due to the downward dynamics of such indicators as: rates of change in the total number of scientific workers; the share of expenses for carrying out scientific research and development in GDP; the share of funds of foreign investors in the total financing of innovative activities of industrial enterprises; the share of machines and equipment in the total number of introduced innovative products. According to the results of forecasting indicators of innovative development of Ukraine during 2024-2025, it is possible to increase the integral indicator to 0.72-0.74, which indicates a high probability of increasing the level of innovative development of Ukraine. However, the implementation of positive scenarios of changes in individual indicators will require state assistance in terms of improving financial and institutional tools for the implementation of the state innovation strategy of Ukraine using EU experience and taking into account global asymmetries, which is the direction of further research.

## References

1. Costs of scientific research and development by types of work (2010-2020) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) [in Ukrainian]
2. Implementation of innovations at industrial enterprises (2000-2020) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) [in Ukrainian]
3. Sources of financing innovative activities of industrial enterprises (2000-2020) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) [in Ukrainian]
4. Dynamics of foreign trade in services by types (2000-2021) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm) [in Ukrainian]

5. The number of employees engaged in scientific research and development who have a scientific degree (2010-2020) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) [in Ukrainian]
6. Liashenko, V. I. Kovchuha, L. I. (2018). The level of innovative activity of industrial enterprises: methodical approach to assessing. *Ekonomika promyslovosti.*, 4 (84), pp. 87-101 doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2018.04.087> [in Ukrainian]
7. Mytsenko, I.M. (2015). Formation of an innovative mechanism in conditions of asymmetric global development. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka. Chetverti Chumachenkivski chytannia: zb. nauk. prats* (pp.80-100.) NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom.-sti: Kyiv, [in Ukrainian].
8. Pidorycheva, I. Yu., Kovchuha, L. I. (2019). Analysis of correlation between innovative costs and volumes of realized innovative products in the industry of Ukraine. *Ekonomika promyslovosti – Econ. promisl.*, 3 (87), pp. 76-102. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2019.03.076>. [in Ukrainian].
9. Pidorycheva I.Yu. (2021) Development of innovation ecosystems of Ukraine in the conditions of glocalization and European integration. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
10. On the approval of the Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period up to 2030. Rozporiadzhennia KМУ № 526-r (2019 July 07) [in Ukrainian] [http://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/65495/](http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/65495/)
11. Skrypin, V. (2022). *The IT industry of Ukraine brought in \$3.2 billion in the first five months. This is the only industry that grew in 2022.* ITCua [in Ukrainian] [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm)
12. Temerbek A.O. (2021) *Innovative strategies of countries in conditions of uneven global economic development.* PhD's thesis, Vinnytsia [in Ukrainian].
13. Commodity structure of foreign trade of Ukraine in 2010-2020 [in Ukrainian] [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tszt/arh\\_tszt2023\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tszt/arh_tszt2023_u.html)
14. Chorna, M. V., & Hlukhova, S.V. (2012). *Assessment of the effectiveness of innovative activities of enterprises.* Kharkiv: KhDUKhT [in Ukrainian].
15. Assessment. Merriam-Webster Dictionary. (n.-d.). Assessment. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/assessment>
16. Monitor. Merriam-Webster Dictionary. (n.-d.). Monitor. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/monitoring>
17. OECD, Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation: 4th Ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities / OECD, Paris; Eurostat, Luxembourg, 258 p.

## Список літератури

1. Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт (2010-2020). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 22.01.2024).
2. Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000-2020). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 22.01.2024).
3. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (2000-2020). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 22.01.2024).
4. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами за видами (2000-2021). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm) (дата звернення: 12.01.2024).
5. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь (2010-2020). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 19.01.2024).
6. Ляшенко В.І., Ковчуга Л. І. Рівень інноваційної діяльності промислових підприємств: методичний підхід до оцінки. *Економіка промисловості.* 2018. № 4 (84). С. 87-101. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2018.04.087>
7. Миценко І.М. Формування інноваційного механізму в умовах асиметричності глобального розвитку. *Управління економікою: теорія та практика. Четверті Чумаченківські читання: зб. наук. праць* / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті: Київ, 2015. С. 80-100.
8. Підоричева І. Ю., Ковчуга Л. І. Аналіз залежності між інноваційними витратами та обсягами реалізованої інноваційної продукції у промисловості України. *Економіка промисловості.* 2019. № 3 (87). С. 76-102. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2019.03.076>.
9. Підоричева І.Ю. Розвиток інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та європейської інтеграції: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора економ. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2021. 44 с.

10. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження КМУ № 526-р від 10.07.2019 року. URL: [http://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/65495/](http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/65495/) (дата звернення: 19.01.2024).
11. Скрипін В. ІТ-індустрія України принесла \$3,2 млрд. за перші п'ять місяців. Це єдина галузь бізнесу, що зросла у 2022 році. ІТСua, 6 липня 2022р. URL: <https://itc.ua/ua/novini/it-industriya-ukrayini-prinesla-3-2-mlrd-za-pershi-p-yat-misyatsiv-tseyedina-galuz-biznesu-shho-zroslo-u-2022-rotsi> (дата звернення: 12.01.2024).
12. Темербек А.О. Інноваційні стратегії країн в умовах нерівномірності глобального економічного розвитку. Дис. докт. філософії за спец. 292 «Міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 235с.
13. Товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2010-2020 рр. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh\\_tsztt2023\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh_tsztt2023_u.html) (дата звернення: 12.01.2024).
14. Чорна М. В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
15. Assessment. Merriam-Webster Dictionary. (n.-d.). URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/assessment> (дата звернення: 12.01.2024).
16. Monitor. Merriam-Webster Dictionary. (n.-d.). URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/monitoring> (дата звернення: 12.01.2024).
17. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation: 4th Ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities / OECD, Paris; Eurostat, Luxembourg, 2018. 258 p.

**І.М. Миценко**, проф., д-р екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Оцінювання ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком в умовах глобальних асиметрій**

У статті розроблено та апробовано науково-методичний підхід до аналізу та оцінювання ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком України в умовах глобальних асиметрій. Науково-методичний підхід базується на відборі статистичних індикаторів комплексного оцінювання інноваційного розвитку країни, розрахунку інтегрального показника на основі фактичних значень індикаторів за період 2010-2020 рр. та прогнозуванні інтегрального показника ефективності реалізації державної стратегії інноваційного розвитку України на основі прогнозних значень індикаторів за період 2021-2025 рр.

Проведене дослідження показало, що упродовж 2010-2020 рр. в Україні спостерігалось зниження рівня інноваційного розвитку через здебільшого спадну динаміку темпів зміни загальної кількості наукових працівників, частки витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, частки коштів іноземних інвесторів у загальних обсягах фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств, частки машин та обладнання у загальній кількості впровадженої інноваційної продукції. Результати прогнозування індикаторів інноваційного розвитку України свідчать про існуючу можливість зростання інтегрального показника з 0,56 у 2020 р. до 0,72-0,74 у 2024-2025 рр.

Поліпшення окремих показників потребуватиме державного втручання в частині удосконалення фінансових та інституційних інструментів реалізації державної інноваційної стратегії України з використанням досвіду країн ЄС.

**стратегічне управління, інноваційний розвиток, глобальні асиметрії, оцінювання, ефективність**

*Одержано (Received) 29.01.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 21.03.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 332.13

JEL Classification: O31, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).286-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).286-296)**О.В. Хаджинова**, проф., д-р екон. наук*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна***Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***О.В. Якушев**, доц., канд. екон. наук*Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна*

## **Економічна взаємодія та конкурентоспроможність регіонального розвитку в умовах кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів**

У статті розглянуто економічну взаємодію та конкурентоспроможність регіонального розвитку в умовах кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів, а також досліджено вплив кластеризації на економічний розвиток регіонів. У фокусі дослідження знаходиться інтеграція освітніх закладів, наукових інституцій та підприємств у єдині інноваційні кластери. Аналізуються механізми, за допомогою яких така взаємодія сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, стимулює інновації та забезпечує стійке економічне зростання. У роботі розглядаються переваги кластерного підходу, включаючи покращення якості освіти, підвищення кваліфікації фахівців, створення слушних умов для розвитку інноваційних технологій та підприємництва. Також досліджуються соціально-економічні ефекти кластеризації, такі як зростання зайнятості, підвищення рівня життя населення та розвиток соціальної інфраструктури. Визначено економічну взаємодію та конкурентоспроможність у контексті регіонального розвитку освітніх закладів є важливими аспектами для забезпечення ефективного функціонування та розвитку освіти в певних регіонах.

Це дослідження надає нові знання та практичні рекомендації для економічної взаємодії та конкурентоспроможності регіонального розвитку, що базуються на інноваціях та інтеграції освітніх і наукових установ у економічну діяльність регіонів, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності на національному та глобальному рівнях. Перспективні наукові дослідження з активізації інтеграційних процесів та визначення заходів сприяння розвитку кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів сприятимуть більш глибокому розумінню механізмів економічної взаємодії та конкурентоспроможності регіонального розвитку, а також розробці ефективних стратегій для підтримки інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів. Це, у свою чергу, допоможе створити умови для стійкого економічного зростання та покращення добробуту населення у різних регіонах.

**інноваційно-проектна діяльність, кластеризація, освітні заклади, конкурентоспроможність, економічна взаємодія, регіональний розвиток**

**Постановка проблеми.** Сучасний світ перебуває в стані постійних змін та технологічного прогресу, що вимагає від регіонів та країн швидкого адаптування до нових умов. Одним із ключових факторів, який впливає на ефективність регіонального розвитку, є його економічна взаємодія та конкурентоспроможність. У цьому контексті, зростає значення кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів, як інструменту для стимулювання розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Кластеризація освітніх закладів у співробітництві з інноваційними підприємствами та іншими учасниками ринку є не лише можливістю для обміну знаннями та технологіями, але й каталізатором для виникнення нових ідей та проєктів. Вона сприяє створенню сприятливого середовища для інноваційного розвитку, підвищення якості освіти та формування кадрового потенціалу, що, в свою чергу, сприяє залученню інвестицій та підтримці економічного зростання.

Регіональний розвиток освітніх установ не лише визначає рівень підготовки майбутніх фахівців, але й впливає на економічне благополуччя та соціальну стабільність.

В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу, ефективна економічна взаємодія та підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів стають необхідними передумовами для їхнього успішного функціонування та розвитку.

Економічна взаємодія передбачає тісну співпрацю між державними органами, приватним сектором та міжнародними організаціями, що сприяє залученню інвестицій, покращенню інфраструктури та впровадженню інноваційних освітніх програм. У свою чергу, конкурентоспроможність освітніх закладів залежить від якості надання освітніх послуг, рівня кваліфікації викладачів, адаптації навчальних програм до сучасних потреб ринку праці та здатності залучати талановитих студентів і викладачів.

У цьому контексті, актуально та важливо є досліджувати ефективність та вплив кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів на регіональний розвиток. Це дозволить виявити оптимальні стратегії співпраці, ідентифікувати основні фактори успіху та визначити напрямки подальших досліджень у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження діяльності закладів вищої освіти і забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг стало тематикою робіт багатьох учених, зокрема: Зінчик С. та Момот О. [5], Лещенко Г., Бондар Ю. та Кирстя А. [9], Ляшенко В. [10], Снігир Л. [14] та інші.

Обґрунтуванням можливостей та доцільності створення новітніх форм розвитку регіональної економіки, а також розвиток методологічних прийомів кластерної терапії слід пов'язувати з дослідженнями Войнаренко М. [1-3], Портер М. [12], Васильківський Д., Нижник В. [1] та інші.

Втім, існуючі наукові результати щодо формування конкурентоспроможності регіонального розвитку в умовах кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів залишають невирішеними.

**Постановка завдання.** Мета даного дослідження полягає у вивченні ефективності економічної взаємодії та конкурентоспроможності регіонального розвитку в контексті кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція забезпечення конкурентоспроможності ґрунтується на необхідності швидкого задоволення ринкового попиту, насичення товарами первинного або зростаючого попиту, створення умов для успішного виходу підприємств на зовнішні ринки та виживання в умовах жорсткої конкуренції [14]. Слід зазначити, що на рівні вищої освіти та вищих навчальних закладів зміст конкурентоспроможності має специфічний характер, зумовлений складною системою соціально-економічних відносин усередині вищих навчальних закладів. В ринкових умовах, незалежно від форми власності вищих навчальних закладів, відносини складаються між споживачами-замовниками та продавцями освітніх послуг, де метою споживача є отримання якісної освіти, а мірилом якості освіти є знання та вміння, необхідні для освітніх послуг. Метою будь якого продавця є отримання прибутку, в тому числі продавця освітніх послуг. При цьому одержання прибутку не має бути головною метою закладу, а саме якість освіти та її відповідність вимогам ринку праці.

Тому, пов'язуючи термін «конкурентоспроможність» зі складними соціально-економічними системами, можна сказати, що суперечність у сутнісному змісті цього поняття пов'язана з визначенням причин і змісту конкуренції [11]. Конкуренція в широкому розумінні визначається як змагання в будь-якій сфері діяльності між окремими суб'єктами господарювання, які є зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Тому формування конкурентних переваг та оцінка ключових факторів успіху є основою формування конкурентоспроможності будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі й вищого навчального закладу.

У сучасній теорії відсутнє цілісне бачення процесів, що забезпечують конкурентоспроможність [11]. Конкурентоспроможність є основою ефективного економічного розвитку. Це вираження та головний елемент конкуренції, який дає змогу економіці рухатися вперед, відкидаючи все зайве та залишаючи найефективніше. Економічна конкуренція і, як наслідок, конкуренція чітко відображаються на виробниках та споживачах. Виходячи з цього, необхідно досліджувати природу конкурентоспроможності та фактори, що забезпечують конкурентоспроможність, з двох позицій [5]. Через різне розуміння економічної природи «конкурентоспроможності» критерії оцінки є неоднозначними та мінливими, а також велика та нерегулярна база вимірювальних показників.

Відповідно до наведеного визначення вищі навчальні заклади, які надають освітні послуги та здійснюють науково-дослідницьку діяльність на ринку освітніх послуг національної економіки України, вважаються соціально-економічними системами. Заклад вищої освіти – самостійний тип закладу (юридична особа), що діє на підставі ліцензії, виданої на провадження освітньої діяльності, науки, науково-технічної, інноваційної та/або структурована діяльність, яка гарантує, що люди організовують свій навчальний процес і отримують вищу, післядипломну освіту відповідно до своєї кар'єри, інтересів і здібностей [13].

Економічна взаємодія та конкурентоспроможність у контексті регіонального розвитку освітніх закладів є важливим аспектом для забезпечення ефективної діяльності та розвитку освіти в певних регіонах. На рис. 1 наведені основні компоненти.

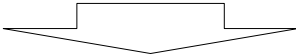
| Основні компоненти економічної взаємодії та конкурентоспроможності освітніх закладів |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Економічна взаємодія                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Фінансування та інвестиції                                                           | Державне фінансування: розподіл бюджетних коштів на регіональному рівні, субвенції та дотації.<br>Приватні інвестиції: залучення приватних інвесторів та бізнесів до фінансування освітніх проєктів.<br>Гранти та міжнародна допомога: залучення грантів від міжнародних організацій, фондів та програм підтримки освіти. |
| Співпраця з бізнесом                                                                 | Партнерство з підприємствами: спільні проєкти, стажування для студентів, програми дуальної освіти.<br>Розвиток інновацій: створення дослідницьких центрів при університетах за підтримки бізнесу.                                                                                                                         |
| Інфраструктурний розвиток                                                            | Сучасні навчальні приміщення: будівництво нових шкіл, університетів, дослідницьких центрів.<br>Доступ до технологій: обладнання шкіл сучасною технікою, забезпечення доступу до інтернету.                                                                                                                                |
| Конкурентоспроможність                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Якість освіти                                                                        | Підвищення кваліфікації викладачів: програми підвищення кваліфікації, обмін досвідом, стажування.<br>Акредитація та рейтинги: підтримка високих стандартів освіти, участь у національних та міжнародних рейтингах.                                                                                                        |
| Інновації в освітніх програмах                                                       | Модернізація навчальних програм: впровадження нових дисциплін, інтеграція сучасних методик викладання.<br>Онлайн-навчання та дистанційна освіта: розвиток платформ для дистанційного навчання, гібридні форми освіти.                                                                                                     |
| Залучення студентів                                                                  | Маркетинг та промоція: реклама освітніх закладів, участь у виставках і ярмарках освіти.<br>Стипендії та гранти: програми підтримки талановитих студентів, стипендії для іноземних студентів.                                                                                                                              |
| Інтернаціоналізація                                                                  | Обмін студентами та викладачами: участь у міжнародних програмах обміну, співпраця з зарубіжними університетами.<br>Міжнародні програми навчання: впровадження програм з подвійними дипломами, навчання іноземними мовами.                                                                                                 |

Рисунок 1 – Основні компоненти економічної взаємодії та конкурентоспроможності у контексті регіонального розвитку освітніх закладів

Джерело: складено авторами на основі [4; 9]



Взаємозв'язок економічної взаємодії та конкурентоспроможності проявляється у:

- регіональному розвитку освітніх закладів, що тісно пов'язаний з економічною взаємодією, зокрема інвестиції та фінансування сприяють поліпшенню інфраструктури та якості освіти, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність регіону.

- конкурентоспроможність освітніх закладів сприяє економічному розвитку регіону, так якісна освіта готує кваліфікованих спеціалістів, які сприяють розвитку місцевої економіки, залученню нових інвестицій та підвищенню рівня життя.

Таким чином, забезпечення економічної взаємодії та підвищення конкурентоспроможності є ключовими завданнями для ефективного регіонального розвитку освітніх закладів.

При визначенні показників конкурентоспроможності товару чи послуги слід враховувати основні принципи формування конкурентоспроможності. Загалом, показник конкурентоспроможності ( $C$ ), (формула 1) [2], визначається як відношення корисного ефекту ( $E$ ) до сумарних витрат, які пов'язані з затратами на придбання та експлуатацію товару (або створення та забезпечення надання послуги) – ціною споживання ( $P$ ).

$$C = \frac{E}{P} \rightarrow \max, \quad (1)$$

Цей показник про те, що чим більше є співвідношення, тим конкурентоспроможніший продукт чи послуга. Проте повністю оцінити, чи відповідає створений продукт чи послуга потребам та конкурентним умовам навколишнього середовища, можна лише шляхом порівняння загальних характеристик даного продукту чи послуги з характеристиками конкурентів за результатами аналізу: перевірки відповідності конкретних потреб споживачів.

Для об'єктивної та адекватної оцінки конкурентоспроможності товару чи послуги використовувався набір порівняльних параметрів товару чи послуги. Ці параметри характеризують споживчі властивості. Виділяють «жорсткі» та «м'які» споживчі параметри, які і формують корисний ефект ( $E$ ).

1. «Жорсткі» параметри характеризують найважливіші функції та основні характеристики продукту, відповідність його характеристик нормативам та стандартам якості.

2. «М'які» параметри характеризують індивідуальні властивості продукту: для товару – це естетичні властивості (колір, дизайн тощо), для послуги – це форми і способи надання послуги (сервіс, унікальність тощо).

Водночас важливо розуміти конкурентне середовище та тенденції розвитку сучасної вищої освіти. Дослідження зарубіжних учених [18-20] довели важливість наявності певних умов для формування конкурентних переваг закладів вищої освіти, а саме:

- сильні та диверсифіковані джерела фінансування, ефективне управління;
- універсальність (поєднання наукової та навчальної діяльності; широкий спектр професійних галузей і дисциплін; достатньо велика кількість студентів і співробітників);
- зосередженість на освітній діяльності для магістерських та докторських програм;
- автономність управління;
- участь у міжнародному науковому співробітництві та розвиток відносини з колегами за кордоном.

Показником конкурентоспроможності вищої освіти України є позиції закладів вищої освіти в рейтингах. Так, у 2023 р. рейтинг найкращих класичних ЗВО відображено у таблиці 1.

У сучасних умовах глобалізації та динамічних економічних змін, освітні заклади стають не лише центрами підготовки кваліфікованих фахівців, але й важливими агентами регіонального розвитку. З огляду на зростаючу конкуренцію та необхідність постійного вдосконалення, питання економічної взаємодії та конкурентоспроможності освітніх закладів набувають особливого значення. Один із перспективних підходів до підвищення ефективності та інноваційної здатності.

Таблиця 1 – Рейтинг найкращих Класичних університетів України у 2023 р.

| Заклад вищої освіти                                          | Номер<br>місяця | Номер<br>місяця в<br>загально<br>му<br>рейтингу | Бал<br>(НМТ)<br>на<br>контракт | TOP 200<br>Україна | SCOPUS | Підсумк<br>овий бал |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|---------------------|
| Київський національний університет ім. Тараса Шевченка       | 1               | 1                                               | 2                              | 2                  | 1      | 5                   |
| Львівський національний університет ім. І.Франка             | 2               | 2                                               | 4                              | 5                  | 3      | 12                  |
| Харківський національний університет ім. В.Каразіна          | 3               | 5                                               | 23                             | 3                  | 2      | 28                  |
| Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича       | 4               | 6                                               | 13                             | 10                 | 6      | 29                  |
| Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника | 5               | 7                                               | 10                             | 11                 | 10     | 31                  |
| Одеський національний університет ім. І. Мечникова           | 6               | 8                                               | 24                             | 13                 | 4      | 41                  |
| Національний університет «Києво-Могилянська академія»        | 7               | 9                                               | 5                              | 15                 | 26     | 46                  |
| Ужгородський національний університет                        | 8               | 10                                              | 16                             | 16                 | 18     | 50                  |
| Дніпровський національний університет ім. О. Гончара         | 9               | 14-15                                           | 33                             | 17                 | 14     | 64                  |
| Волинський національний університет ім. Лесі Українки        | 10              | 17                                              | 20                             | 24                 | 30     | 74                  |

Джерело: складено авторами на основі [7]

Кластеризація передбачає створення регіональних освітніх кластерів, де університети, коледжі, науково-дослідні установи та інші навчальні заклади об'єднуються з підприємствами, державними органами та неурядовими організаціями. Це сприяє формуванню стійких партнерських відносин, обміну знаннями та ресурсами, що, в свою чергу, підвищує загальну конкурентоспроможність регіону.

Економічна взаємодія в рамках кластерів сприяє формуванню стійкої та ефективної екосистеми, яка забезпечує високий рівень конкурентоспроможності освітніх закладів. Це дозволяє регіонам не лише задовольняти внутрішні потреби у кваліфікованих кадрах, але й бути привабливими для талановитих студентів та викладачів з інших регіонів і країн.

Таким чином, кластеризація виступає як дієвий інструмент підвищення якості освіти та забезпечення сталого економічного розвитку регіонів.

Згідно з результатами опитування, серед підприємств, що забезпечували навчання у 2022 р. (опитування проводилось у 2023 р.), частка працівників, що брали участь у навчанні, в середньому по Україні становить 24%, тобто кожен четвертий працівник. Найбільша частка персоналу, що проходила навчання, відзначається в секторах фінансів і страхування. Вона становить у середньому по сектору 48,1%, що може пояснюватись наявністю значної кількості змін у функціонуванні фінансової системи під час воєнного стану. Також значна частка працівників, що проходили навчання, відзначається в секторах освіти (34,1%) та охорони здоров'я (29,2%). У цих секторах навчання / підвищення кваліфікації працівників є обов'язковим і законодавчо визначеним. Відносно велика частка працівників, що проходили навчання, відзначається в секторі інформації і телекомунікації (29,1%). Найменші середні частки працівників, що проходили навчання, відзначаються в секторах мистецтва, водопостачання, нерухомості й становлять у середньому менше 15% (рис. 2) [15].

Загалом обсяги навчання працівників у 2022 році зазнали суттєвого скорочення у порівнянні з попередніми роками. Значна частина компаній взагалі не проводить навчання, а ті, які продовжують навчати своїх людей, значно оптимізують процес. Експерти галузі відзначають, що бюджети на навчання співробітників скоротилися в середньому на 60-70%.

Варто зазначити, що підприємства більше користуються послугами вищих навчальних закладів з підготовки кадрів. Наприклад, 24% підприємств співпрацює з вищими навчальними закладами для навчання працівників, тоді як тільки 13% співпрацює з професійно-технічними навчальними закладами. Водночас 13% компанії заявили, що здійснюють навчання у власних навчальних центрах [6; 14].



Рисунок 2 – Середня частка персоналу, що проходила навчання у 2022 р., за видами економічної діяльності, %

Джерело: складено авторами на основі [15]

Оцінити застосування методів та інструментів стимулювання процесів кластеризації інноваційно-освітнього простору регіону можливо на підставі розрахунків, так званого, коефіцієнту локалізації рис. 3.

Коефіцієнт локалізації використовується для розрахунку територіальної концентрації суб'єктів господарювання на території регіону, що дає можливість оцінити

територіальну концентрацію всіх учасників кластеру та досягнення його «критичної маси», що забезпечує максимальний результат від наслідків взаємодії між ними [18].

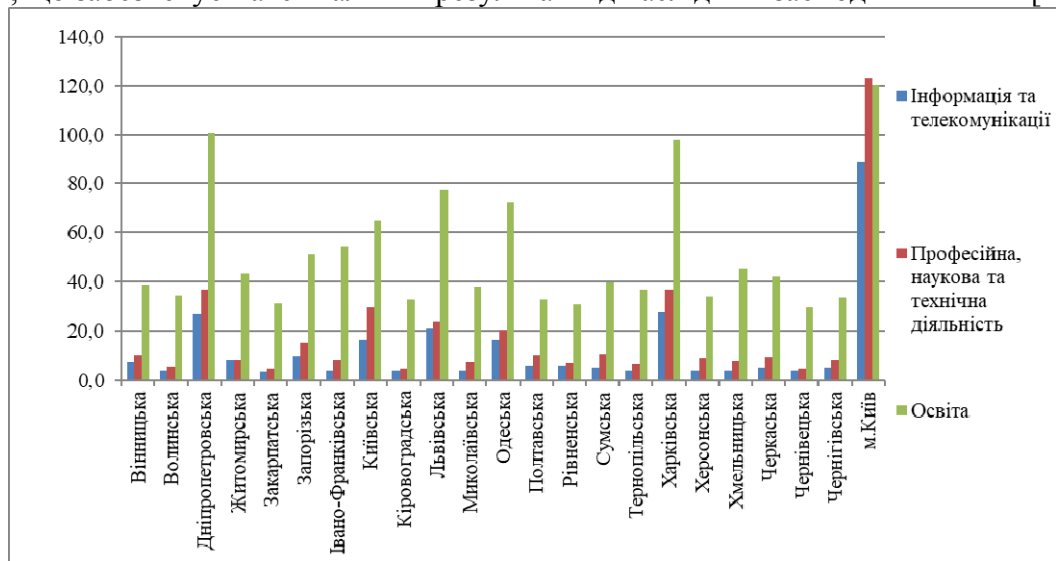


Рисунок 3 – Число зайнятого населення за видами економічної діяльності і регіонами в 2022 р.  
Джерело: складено авторами на основі [6]

Коефіцієнт локалізації може розраховуватись за формулою 2:

$$КЛ = (ЗГР \times ЗК) / (ЗР \times ЗГК) \quad (2)$$

де, КЛ – коефіцієнт локалізації;

ЗГР – число зайнятих в одній галузі в окремому регіоні, осіб;

ЗК – число зайнятих в країні в цілому, осіб;

ЗР – число зайнятих в регіоні в цілому, осіб;

ЗГК – число зайнятих в галузі в країні, осіб.

Результати розрахунків коефіцієнта локалізації за відповідною формулою по регіонах країни з метою оцінки доцільності створення кластеру для кожного регіону окремо відображено на рис. 4. Коефіцієнт розраховано для таких галузей, як освіта, інформація та комунікації, професійна, технічна та наукова діяльність.

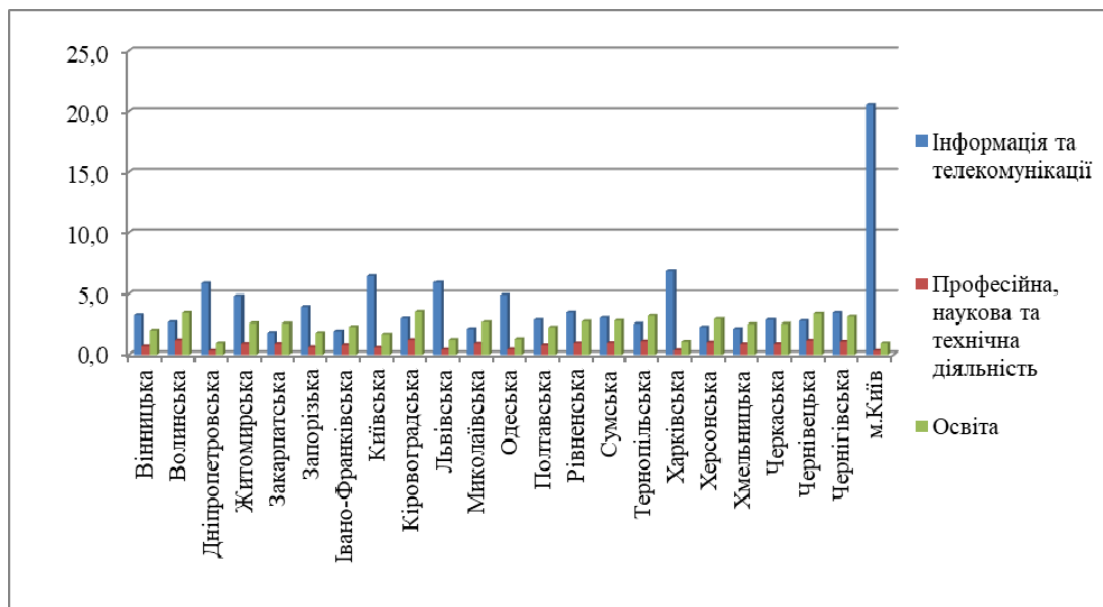


Рисунок 4 – Значення коефіцієнту локалізації для кожного регіону України за видами економічної діяльності, що сприяють розвитку інформаційного освітнього кластеру  
Джерело: складено авторами самостійно

При прийнятті управлінських рішень щодо доцільності створення інноваційного освітнього кластеру в регіоні має бути значення коефіцієнта локалізації більше 1 для достатньої географічної концентрації учасників кластеру. Тобто, якщо питома кількість практиків у сферах освіти, професійної, науково-технічної діяльності, інформації та зв'язку в регіоні досягає питомої ваги чисельності практиків відповідних галузей у масштабах країни, то географічна концентрація потенціалу учасників горизонтального кластеру в регіоні достатня для формування інноваційно-освітнього кластеру.

Найвищий рівень територіальної концентрації потенційних учасників кластеру спостерігається у м. Київ: питома вага працюючих в інформаційно-комунікаційній сфері в 20,6 рази досягла повноцінних працюючих в цій по країні; у сфері професійної, наукової та технічної діяльності – в 0,3 рази; в освіті – в 0,9 раз.

Найвищий рівень концентрації зайнятих в освіті серед областей посідають Волинська, Кіровоградські області – значення коефіцієнта локалізації становить 3,5. На другому місці за цим показником знаходиться Чернівецька область – значення коефіцієнта дорівнює 3,4, а на третьому місці перебуває Тернопільська область із значенням коефіцієнта 3,2.

Волинська та Кіровоградська області мають найвищий рівень зайнятості у сфері професійної та науково-технічної діяльності в країні – значення коефіцієнта локалізації дорівнює 1,2. Друге місце за цим показником посідають Чернівецька та Тернопільська області (1,1), а на третьому місці знаходяться 6 областей з показником 0,9.

Перші місця серед областей країни за рівнем локалізації зайнятих в сфері інформації та комунікації є Харківська область (значення коефіцієнта локалізації становить 6,9), на другому місці – Київська (6,5), на третьому – Дніпропетровська, а за нею йде Львівська область (6,0).

Стимулювання соціально-економічних процесів, спрямованих на формування інноваційно-освітнього кластеру та інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в країні слід зосередити в місті Києві, а також Київській, Харківській, Львівській, Дніпропетровській та Одеській областях.

У стратегічних планах розвитку всіх без винятку регіонів України заплановані заходи, спрямовані на розвиток галузей і закладів освіти, зокрема підтримку та розвиток закладів вищої освіти; міжнародних і транскордонних відносин і зв'язків.

Стратегія розвитку кожного регіону не передбачає заходів, спрямованих на розвиток професійної, науково-технічної діяльності та інформаційно-комунікаційного сектору, але її можна вважати певною мірою специфічною щодо критеріїв програмних заходів стимулювання процесу економічного розвитку. Сформований кластер інноваційних та освітніх просторів повинен наголошувати на співпрацю між підприємствами, державними органами, освітніми та дослідницькими установами, налагоджену систему надання послуг для облікових і реальних учасників кластеру, підтримці пріоритетних галузей, запланованих до участі в кластері.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, дослідивши економічну взаємодію та конкурентоспроможність регіонального розвитку в умовах кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів, які мають значний вплив на загальний розвиток регіонів, можна зробити наступні висновки:

- впровадження кластеризації в діяльність освітніх закладів сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Це досягається завдяки координації зусиль різних учасників інноваційних процесів, таких як університети, науково-дослідні інститути, підприємства та органи місцевого самоврядування;

- кластеризація освітніх закладів сприяє вдосконаленню освітніх програм, орієнтованих на практичні потреби ринку праці. Це забезпечує підготовку

кваліфікованих спеціалістів, здатних швидко адаптуватися до вимог сучасної економіки;

- кластери формують сприятливе середовище для розвитку інновацій, що стимулює науково-дослідну та інноваційно-проектну діяльність. Це, у свою чергу, призводить до створення нових технологій та підвищення продуктивності праці;

- кластеризація дозволяє ефективніше використовувати фінансові, людські та матеріальні ресурси завдяки концентрації зусиль та оптимізації процесів;

Отже, кластеризація форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів є потужним інструментом для стимулювання економічного розвитку регіонів. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, якості освіти, створенню інноваційного середовища та соціально-економічному розвитку, що в сукупності призводить до стійкого економічного зростання та покращення добробуту населення.

Перспективами подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку мають стати проблеми активізації інтеграційних процесів та визначення заходів сприяння розвитку кластеризації форм інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів, реалізація яких сприятиме більш глибокому розумінню механізмів економічної взаємодії та конкурентоспроможності регіонального розвитку, а також розробці ефективних стратегій для підтримки інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів. Це, у свою чергу, допоможе створити умови для стійкого економічного зростання та покращення добробуту населення у різних регіонах.

## Список літератури

1. Васильківський Д.М., Войнаренко М.П., Нижник В.М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 25-30
2. Войнаренко М. Тенденції і перспективи розвитку потенціалу регіональних кластерів за умов цифровізації суспільства. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 28-35
3. Войнаренко М. Кластери в інституційній економіці : монографія. Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.
4. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери, як складової інноваційної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 166-171.
5. Зінчик С.М., Момот О.М. Поняття конкурентоспроможності як економічної категорії суспільного розвитку. *I Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах»* (м. Полтава, 14-15 лютого 2013 р.). URL: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/1\\_zinchik.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/1_zinchik.htm) (дата звернення: 19.03.2024).
6. Державна служба статистики. 2022-2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2024).
7. Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України 2023 р. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/25713/> (дата звернення: 19.03.2024).
8. Крамський С.О., Гуцалюк О.М., Аблязова Н.Р., Мальцев М.М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвіронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96.
9. Лещенко Г., Бондар Ю., Кирстя А. Соціально-економічний розвиток науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 87-94
10. Ляшенко В. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.
11. Павленко І. М. Конкурентоспроможність економічних систем: сутність і специфіка. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 159-165.
12. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. пер. з англ. А. Олійник, Р. Скіпальський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
13. Про вищу освіту. *Закон України* від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 18.03.2024).

14. Снігир Л.П. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти як механізм забезпечення економічної безпеки освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 157-162.
15. Судаков В., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. 170 с. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 20.03.2024).
16. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference (Kielce, January 22-23, 2021)*. Poland, 2021. Pp. 91-95.
17. Kolodinskyi S.B., Hutsaliuk O.M., Kramskyi S.O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. Pp. 46-55.
18. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education. OECD Education Working Papers, № 7, OECD Publishing 2007. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge\\_220180871707#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge_220180871707#page1) (дата звернення: 17.03.2024).
19. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). *The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm*. Bucharest: CEPES 2009. URL: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> (дата звернення: 16.03.2024).
20. Salmi J. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington: World Bank 2009. URL: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> (дата звернення: 12.03.2024).

## References

1. Vasylykivskiy, D.M., Voinarenko, M.P., & Nyzhnyk, V.M. (2017). Cluster policy as a factor in increasing the effectiveness of the functioning of socio-economic systems. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (32), 25-30 [in Ukrainian].
2. Voinarenko, M. (2019). Trends and prospects for the development of the potential of regional clusters under the conditions of digitalization of society. *Rehionalna ekonomika*, 4, 28-35 [in Ukrainian].
3. Voinarenko, M. (2011). *Clusters in institutional economics: monograph*. Khmelnytskyi: KhNU, LLC "Triada-M" [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O.M., & Havrylova, N.V. (2020). The influence of marketing, financial and digital technologies on the development of the information and communication sphere as a component of the innovative infrastructure. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), 166-171 [in Ukrainian].
5. Zinchyk, S. M., & Momot, O. M. (2013). The concept of competitiveness as an economic category of social development. I Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia "Aktualni pytannia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti derzhavy, biznesu ta osvity v suchasnykh ekonomichnykh umovakh" (Poltava, February 14-15, 2013). [https://www.confcontact.com/20130214\\_econ/1\\_zinchik.htm](https://www.confcontact.com/20130214_econ/1_zinchik.htm) [in Ukrainian].
6. State Statistics Service. 2022-2023. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Consolidated rating of higher education institutions of Ukraine in 2023. <https://osvita.ua/vnz/rating/25713/> [in Ukrainian].
8. Kramskyi, S.O., Hutsaliuk, O.M., Abliazova, N.R., & Maltsev, M.M. (2023). The use of project management as an innovative and environmental approach in the system of training specialists in economics and management of the scientific and technical sphere. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3 (73), 88-96 [in Ukrainian].
9. Leshchenko G., Bondar, Iu., Kyrstya, A. (2022). Socio-economic development of research activities of institutions of higher education. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), 87-94 [in Ukrainian].
10. Liashenko, V. (2006). *Regulation of development of economic systems: theory, regimes, institutions*. Donetsk: DonNTU [in Ukrainian].
11. Pavlenko, I.M. (2012). Competitiveness of economic systems: essence and specifics. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6, 159-165. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_6\\_21](https://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_21) [in Ukrainian].
12. Porter, M. (1997). *Strategy of competition. Methods of analysis of industries and activities of competitors. trans. from English* (A. Oliynyk, R. Skipalskyi, Trans.) K.: Osnovy [in Ukrainian].
13. Law of Ukraine About higher education. № 1556-VII. (July 1, 2014) <https://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
14. Snigyr, L.P. (2015). Competitiveness of higher education institutions as a mechanism for ensuring the economic security of education. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 4 (2), 157-162 [in Ukrainian].
15. Sudakov, V., & Lisohor, L. (2023). Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects. [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) [in Ukrainian].



16. Bondar, Yu.A., & Lehinkova, N.I. (2021). Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference, (Kielce, January 22-23)*. Poland [in Ukrainian].
17. Kolodinskyi, S.B., Hutsaliuk, O.M., Kramskyi, S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, 46-55 [in Ukrainian].
18. Publishing (2007) [On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education. OECD Education Working Papers, № 7, OECD Publishing]. [https://read.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge\\_220180871707#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge_220180871707#page1) [in English]
19. Sadlak, J., Liu Nian Cai (eds.). (2009). *The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm*. Bucharest: CEPES. <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources2017> [in English]
20. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington: World Bank. <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources> [in English]

**Olena Khadzhynova**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*State Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Oleksandr Yakushev** Associate Professor, PhD in Economics, (Candidate of Economic Sciences)

*Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine*

### **Economic Interaction and Competitiveness of Regional Development in Conditions of Clustering of Forms of Innovative Project Activity of Educational Institutions**

The article examines the economic interaction and competitiveness of regional development in the conditions of clustering of forms of innovative project activity of educational institutions, and also examines the impact of clustering on the economic development of regions. The focus of the study is the integration of educational institutions, scientific institutions and enterprises into single innovation clusters. The mechanisms by which such interaction contributes to increasing the competitiveness of regions, stimulates innovation and ensures sustainable economic growth are analyzed.

The article considers the advantages of the cluster approach, including improving the quality of education, improving the qualifications of specialists, creating favorable conditions for the development of entrepreneurship and innovation. The socio-economic effects of clustering, such as the growth of employment, the improvement of the population's standard of living, and the development of social infrastructure, are also investigated. It has been determined that economic interaction and competitiveness in the context of regional development of educational institutions are important aspects for ensuring the effective functioning and development of education in certain regions.

This study provides new knowledge and practical recommendations for economic interaction and competitiveness of regional development, based on innovation and integration of educational and scientific institutions in the economic activity of regions, which contributes to increasing their competitiveness at the national and global levels.

Prospective scientific research on the activation of integration processes and the determination of measures to promote the development of clustering of innovation-project activity of educational institutions will contribute to a deeper understanding of the mechanisms of economic interaction and competitiveness of regional development, as well as the development of effective strategies to support the innovation-project activity of educational institutions. This, in turn, will help create conditions for sustainable economic growth and improvement of the population's welfare in various regions.

**innovative project activity, clustering, educational institutions, competitiveness, economic interaction, regional development**

*Одержано (Received) 22.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*



УДК 330:338.2

JEL Classification: O30, O40

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).297-305](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).297-305)

О.В. В'юник, доц., канд. екон. наук

О.В. Кіріченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Сучасні детермінанти розвитку економічних суб'єктів в умовах smart-середовища

Дослідження присвячене визначенню специфіки функціонування економічних суб'єктів в умовах smart-середовища та ідентифікації ключових детермінант становлення і розвитку такого середовища в умовах сучасних реалій. Ключовими детермінантами визначено стрімкий розвиток глобалізаційних процесів та цифрову трансформацію економіки і суспільства, активне використання новітніх технологій, зумовлене досягненнями Індустрії 4.0, нагальну потребу у забезпеченні збалансованості економічних, соціальних та екологічних пріоритетів в процесі провадження господарської діяльності.

У статті наведено вимоги до цілей і завдань управління за умови застосування smart-підходу, а саме, їх відповідність критеріям: конкретності, вимірюваності, визначеності за виконавцями, реалістичності та визначеності у часі. Систематизовано найбільш поширені категорії, що стосуються запровадження smart-підходу: smart-економіка, smart-спеціалізація, smart-місто, smart-освіта, smart grid (інтелектуальна енергосистема), smart farm, smart-оподаткування. Розглянуто особливості становлення кожного з них та напрями застосування на сучасному етапі. Констатовано важливість набуття економічними суб'єктами таких властивостей, як гнучкість і адаптивність, що дозволяє найкращим чином пристосуватися до стрімких змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, протистояти викликам і ризикам турбулентного стану.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування економічних суб'єктів в умовах smart-середовища: впровадження досягнень цифровізації, використання новітніх технологій, реалізація пріоритетів сталого розвитку, розвиток людського потенціалу, енергоефективність, ощадливе використання ресурсів, трансформація системи управління та бізнес-процесів, взаємодія зі стейкхолдерами, розвиток публічно-приватного партнерства, імплементація зарубіжного досвіду, захист інформації, інклюзивність.

**smart-середовище, smart-економіка, економічний суб'єкт, розвиток, цифровізація**

**Постановка проблеми.** Актуальним трендом сучасних реалій функціонування економічних суб'єктів є всебічне запровадження smart-підходів в усіх сферах. Такі підходи пов'язані, передусім, із використанням досягнень цифровізації (новітніх цифрових інструментів, інформаційно-комунікативних технологій, засобів штучного інтелекту), врахуванням глобальних явищ і процесів та посиленням економічної інтеграції у світовому вимірі, впровадженням досягнень Індустрії 4.0 (з перспективою переходу до Індустрії 5.0), активним розвитком роботизованих та автоматизованих технологій. Разом з тим, smart-підходи орієнтовані також на комплексне врахування потреб людини, усвідомлення її цінності та створення гідних умов життя і праці, дотримання екологічних пріоритетів під час провадження господарської діяльності, досягнення цілей сталого розвитку, циркулярної економіки, надання переваги принципам ощадливого використання ресурсів та енергоефективності.

Складні соціально-економічні умови та високий рівень невизначеності, у яких перебувають на сьогодні вітчизняні економічні суб'єкти, актуалізують питання зростання їх адаптивності, гнучкості, налагодження конструктивної взаємодії з усіма категоріями стейкхолдерів, що можливо завдяки запровадженню «розумних» підходів до організації та управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях теоретичним і прикладним засадам функціонування економічних суб'єктів в умовах smart-середовища приділяється значна увага.

З-поміж наукових напрацювань у зазначеній сфері варто виокремити доробок, висвітлений у працях таких дослідників, як: Северин-Мрачковська Л.В. [15], Воронкова В., Кивлюк О., Андрукайтене Р. [5] (присвячені систематизації концептуальних підходів щодо становлення smart-економіки і smart-суспільства); Васильєва О.І., Васильєва Н.В. [2], Унінець І.М. [16], Малюхов О.С. [12], Носирєв О.О. [13] (у яких акцентовано увагу на особливостях застосування сучасних smart-технологій); Артёмов Д.Ю. [1], Гутнік О.О., Чайка Ю.І. [8] (які деталізують проблеми і перспективи функціонування smart-міст в контексті тенденцій урбанізації); Петрова І.П. [14], Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. [3] (де обґрунтовано напрями запровадження smart-спеціалізацій у територіальному вимірі); Драчук Ю.З., Сав'юк Л.О., Снітко Є.О. [9], Гребешкова О.М. [6], Лучко Ю.І., Добровіцька О.О. [11], Грітченко А., Малишевський О. [7] (конкретизують сучасні підходи до запровадження smart-підходів в освітній сфері); Черемісін М.М., Черкашина В.В., Омеляненко О.В. [18], Шевчук О.А., Борданова Л.С., Наухацька Т.А. [19] (що акцентують увагу на заходах щодо розвитку технологій Smart grid задля забезпечення енергоефективності) та ін.

Разом з тим, потребують деталізації напрями адаптації економічних суб'єктів до новітніх реалій та підвищення їх конкурентних переваг завдяки комплексному використанню «розумних» технологій в усіх сферах.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є ідентифікація сучасних детермінант розвитку економічних суб'єктів у smart-середовищі та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх функціонування із застосуванням «розумних» підходів в умовах глобалізації, цифровізації та високого ступеня невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо ключові детермінанти виникнення і поширення smart-технологій. Унінець І.М. до передумов становлення smart-економіки відносить прискорені процеси глобалізації в економічній, фінансовій, політичній, соціальній сферах, впровадження досягнень Індустрії 4.0, зокрема, новітніх технологій, зміни у структурі попиту, зростання частки інтелектуальної складової у виробничих процесах. При цьому, складовими smart-економіки виступають: розумне зростання (на підставі знань та інновацій); стабільне і стале зростання (на основі ефективності та ресурсощадливості); інтенсивне зростання (на засадах соціальної згуртованості). А до форм прояву smart-економіки можуть бути віднесені: «діджиталізація, інституціоналізація, управління, екологізація, соціалізація, урбанізація» [17].

Як відзначає Артёмов Д.Ю., сучасний етап соціально-економічного розвитку супроводжується створенням та стрімким поширенням smart-орієнтованих систем в економіці та суспільстві, що є наслідком активного розвитку та всебічного використання новітніх технологій (перш за все, інформаційно-комунікативних, зумовлених досягненнями цифровізації), значного поширення інновацій в діяльності суб'єктів господарювання, трансформації підходів та інструментарію в управлінській діяльності [1].

Зварич І.Я. в контексті розвитку smart-підходів наголошує на важливості циркулярної економіки, що ґрунтується на забезпеченні інклюзивності населення, формуванні цінності людини, забезпеченні благополуччя людей, а також відповідних циркулярних принципах (збереження природного капіталу, оптимізація притоку ресурсів, сприяння ефективності системи) [10].

Носирєв О.О. пропонує наступне узагальнююче трактування терміну «smart»: це «здатність системи чи процесу до взаємодії із зовнішнім середовищем й до реагування на зміни у ньому» [13].

Поява терміну «smart» пов'язана із відповідною аббревіатурою, що застосовується в процесі ідентифікації критеріїв ефективності цілей і завдань управлінської діяльності, а саме, вони мають відповідати таким ознакам: specific – конкретні; measurable – вимірювані; assignable – визначені за виконавцями; realistic – реалістичні; time-related – визначені у часі. У подальшому цей термін набув розвитку як означення «розумних» ознак соціально-економічних систем, економіки в цілому, певних технологій, територіальних одиниць, що призвело до запровадження у науковий обіг таких понять, як smart-економіка, smart-середовище, smart-місто, smart-технологія [1], smart-спеціалізація, smart-суспільство та ін.

Розширений підхід до трактування аббревіатури «smart» у сфері встановлення цілей проілюстровано за допомогою рис. 1.

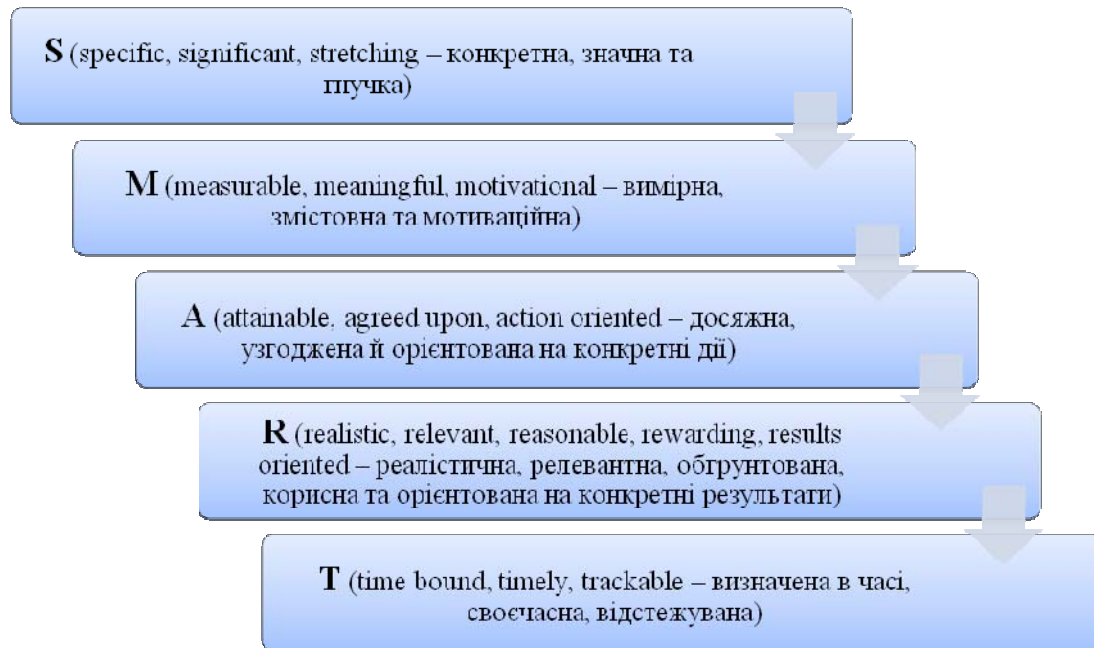


Рисунок 1 – Розширений підхід до трактування аббревіатури «smart» у сфері встановлення цілей

*Джерело: складено на основі [2]*

Ознаками прояву «розумних» властивостей будь-якої системи виступають: спроможність адаптуватися до зміни умов зовнішнього оточення, які є нестійкими та безперервно видозмінюються; наявність здатності та саморозвитку й самоконтролю діяльності; націленість на ефективне вирішення визначених завдань та одержання бажаного результату [13].

Узагальнимо зміст основних smart-підходів в економіці і суспільстві за допомогою табл. 1.

Розглядаючи концептуальну сутність smart-економіки, варто відзначити, що її розвиток найчастіше ототожнюють зі стрімким поширенням прогресивних інформаційно-комунікативних технологій і впровадженням засобів цифрової взаємодії. Відповідно, «розумні» технології дозволяють здійснювати ефективне управління різними процесами, зокрема, економічними, соціальними, екологічними [16].

Становлення smart-економіки закономірно призвело до генезису категорії «smart-суспільство», що засноване на досягненні оптимального балансу між працею і якістю життя, розбудові комфортної інфраструктури та взаємовигідних відносин між державою і бізнес-структурами.

Провідним зарубіжним досвідом, який вже був імплементований у вітчизняну практику, є запровадження smart-спеціалізацій при плануванні стратегічних пріоритетів територіального розвитку. Такі спеціалізації передбачають максимальне сприяння розвитку найбільш інноваційних, прогресивних, конкурентоспроможних видів і напрямів діяльності.

Таблиця 1 – Систематизація smart-підходів в економіці і суспільстві

| Категорія                                 | Змістовна характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Smart-економіка                           | Дана концепція являє собою «модель економіки, ґрунтованої на знаннях, інноваціях, інформації та соціальному захисті населення та захисті довкілля» [15]. Вона «базується на комплексній модернізації та інноваційному розвитку всіх секторів економіки на основі технологій нового покоління, що забезпечують високу додаткову вартість, енергоефективність, формування якісного оточуючого середовища і соціальну стабільність, виражених у термінах загальних рецептів людино вимірності» [5]. |
| Smart-суспільство                         | Розумне суспільство «побудоване таким чином, що «розумна» робота, яка сформована «розумним» життям, державою і бізнесом, базується на «розумній» інфраструктурі і «розумних» громадянах, які відіграють центральну роль у створенні smart-культури» [5].                                                                                                                                                                                                                                         |
| Smart-спеціалізація                       | Дана концепція означає «поєднання найбільш перспективних та прогресивних (передусім з огляду на інноваційний потенціал) видів економічної діяльності, галузей та секторів економіки у цілях регіонального розвитку і конкурентоспроможності та економіки знань» [3].                                                                                                                                                                                                                             |
| Smart-місто                               | Може бути охарактеризоване як «сучасна модель суспільної трансформації, упровадження якої дозволяє вирішити проблеми та змінити моделі управління, що породжує умови розвитку нової активної інформаційної громади» [12].                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Smart-освіта                              | Характеризує новітню концепцію в освіті, що має такі ознаки: Self-directed (самостійне), Motivated (мотивоване), Adaptive (адаптоване), Resource-enriched (збагачене ресурсами), Technology embedded (з вбудованими технологіями навчання) [9].                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Smart grid (інтелектуальна енергосистема) | Концепція Smart grid являє собою «процес запровадження сучасних інноваційних технологій, в тому числі інформаційних і телекомунікаційних, в електроенергетичні системи для підвищення їх ефективності, економічності і надійності» [19].                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Smart Farm                                | Основою даної концепції є «інноваційні технології максимальної автоматизації та роботизації усіх технологічних процесів, які надають господарству необхідні інструменти, а також важелі впливу для прийняття необхідних рішень щодо управління стадом і збільшення продуктивності та рентабельності виробництва, підвищення якості продукції» [4].                                                                                                                                               |
| Smart-оподаткування                       | Концепція передбачає трансформацію податкової системи шляхом зменшення податків на робочу силу (що сприяє зростанню зайнятості, розвитку творчості та інновацій, стартапів та інтелектуальних послуг) за одночасного підвищення податків на ресурси (що дозволяє забезпечити їх розумне використання та впровадження принципів циркулярної економіки) [10].                                                                                                                                      |

Джерело: узагальнено авторами

Розвитку територій на засадах smart-спеціалізацій значною мірою сприяє діяльність низки спеціалізованих інституцій як загальнодержавного, так і регіонального рівня. Такими інституціями виступають: агенції регіонального розвитку, торгово-промислові палати, фонди підтримки підприємництва, об'єднання представників роботодавців, установи, що здійснюють страхову, інформаційно-аналітичну, консалтингову діяльність, інвестиційні фонди, бізнес-центри та ін. Їх діяльність фокусується на підтримці темпів економічного розвитку, забезпеченні конкурентних переваг конкретних територій, сприянні інноваційній діяльності, формуванні інноваційних кластерних об'єднань, виконанні пріоритетних для територій програм і проєктів, підтриманні найважливіших видів діяльності і суб'єктів малого та середнього бізнесу [14].

Надзвичайно популярною на сьогодні є концепція smart-міста, що передбачає оптимальну інтеграцію фізичних, цифрових і людських систем задля створення передумов сталого розвитку, високої якості життя і добробуту громадян, органічного взаємозв'язку технологій передачі даних, обладнання та міських комунікацій. Під час проєктування сучасних міст ключовими завданнями виступають: безпека, екологічна сприятливість та енергоефективність, цифровізація усіх процесів [8].

Функціонування міст на засадах smart-підходу включає раціональне управління міською транспортною мережею, системою освітлення, розташування районів та житлової забудови з дотриманням екологічних норм, що у кінцевому підсумку сприяє підвищенню зручності таких міст для життя мешканців [16].

Найбільш вагомими критеріями оцінки smart-міста виступають такі їх властивості: «розумна економіка (smart economy), розумні працівники (smart people), розумний спосіб життя (smart living), розумне управління (smart governance), розумна мобільність (smart mobility), розумне навколишнє середовище (smart environment)» [12].

Не менш активною фазою становлення характеризується також концепція smart-освіти, яка ґрунтується на системній модернізації освітніх процесів, відповідних методів і технологій навчання, що дозволяє осучаснити процедури формування освітнього контенту, його представлення учасникам освітнього процесу та підтримувати його в актуальному стані. Застосування smart-технологій в освітній сфері передбачає комплексне впровадження новітніх інформаційних технологій, орієнтованих на формування необхідних компетентностей, які дозволяють провадити ефективну професійну діяльність в умовах цифрового суспільства [11].

Еволюція освітніх систем пройшла декілька етапів: «традиційне навчання, дистанційні технології навчання (Distance Learning), електронне навчання (E-Learning), smart-технології». Тому, на сьогодні система smart-освіти передбачає формування глобального навчального середовища, віртуальних університетів, віртуальних аудиторій, глобальних репозитаріїв знань, застосування хмарних технологій і технологій мобільного навчання [9].

Як слушно підкреслюють Лучко Ю.І. та Добровіцька О.О., метою реалізації концепції smart-освіти є як здійснення підготовки висококваліфікованих фахівців, які мають високий креативний потенціал, навички ефективної роботи з інформацією, уміння самореалізації у динамічному професійному середовищі, так і формування у них здатності максимально швидко адаптуватися в інноваційному просторі. Ключовими ознаками smart-освіти виступають: розвиток дистанційної освіти, гейміфікація освітнього процесу, персоналізація навчання, врахування індивідуальних психологічних якостей, застосування інтерактивних навчальних посібників [11].

Під час запровадження онлайн-курсів важливо сприяти емоційному залученню учасників, зокрема, шляхом використання інтерактивних навчальних матеріалів, розширення пізнавальних, організаційних, мотиваційних, контрольних можливостей та розвитку емоційного інтелекту осіб, що навчаються [6].

В умовах воєнного стану та втрати значної частини енергетичних потужностей для всіх економічних суб'єктів як ніколи актуальним є питання запровадження інтелектуальних енергосистем, що одержали назву «Smart grid». Така система дозволяє вирішувати проблеми, зумовлені аваріями електромереж, втратами електроенергії, потребами у підключенні нових споживачів, необхідністю збалансованого використання альтернативних джерел енергії. Реалізація підходу Smart grid передбачає запровадження інтелектуального обліку, розумних мереж, дотримання енергоефективності та застосування розумних технологій для споживачів [19].

Інтелектуальні енергосистеми є важливими для забезпечення економічного, технологічного та екологічного розвитку, оскільки дозволяють зменшити навантаження на довкілля, мінімізувати обсяги енергодефіциту, стабілізувати функціонування енергосистеми, залучати відновлювані джерела енергії [18].

На сьогодні також розвиваються smart-підходи як за видами економічної діяльності (наприклад, застосування концепції Smart Farm у галузі сільського господарства), так і за напрямками управлінсько-організаційної діяльності (наприклад, концепція smart-оподаткування, що відповідає цілям циркулярної економіки).

Перехід до smart-економіки і становлення smart-суспільства зумовлюють необхідність трансформації систем управління бізнес-процесами задля підвищення конкурентних переваг на ринку. Значна кількість економічних суб'єктів знаходяться на шляху впровадження цифрового бізнесу, який є більш гнучким, прозорим, адаптованим до зміни умов оточення у порівнянні із традиційною господарською діяльністю [13].

На нашу думку, ключовими напрямками підвищення ефективності функціонування економічних суб'єктів в умовах smart-середовища є:

- впровадження досягнень цифровізації, включаючи новітні цифрові технології та інструменти, засоби інформаційно-комунікативної взаємодії;
- використання новітніх технологій, що відповідають становленню Індустрії 4.0 з перспективою переходу до Індустрії 5.0;
- реалізація пріоритетів сталого розвитку, приділяючи належну увагу цілям економічного, соціального та екологічного характеру;
- розвиток людського потенціалу, застосовуючи інструментарій smart-освіти в процесі підготовки і підвищення професійного рівня фахівців;
- енергоефективність, використовуючи енергоощадливі та енергозберігаючі технології, забезпечуючи власну енергетичну безпеку;
- ощадливе використання ресурсів, що ґрунтується на впровадженні ресурсозберігаючих технологій, економію та недопущення втрат;
- трансформація системи управління та бізнес-процесів на засадах гнучкості;
- взаємодія зі стейкхолдерами у напрямі спільного розвитку та інтеграції;
- розвиток публічно-приватного партнерства між державою і бізнесом;
- імплементація зарубіжного досвіду у сфері впровадження smart-підходів;
- захист інформації, що є невід'ємним атрибутом цифровізації;
- інклюзивність, зокрема, комфортність середовища для всіх.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у сучасних умовах ефективність та конкурентоспроможність економічних суб'єктів значною мірою визначається їх здатністю застосовувати у своїй діяльності сучасні підходи та інструментарій менеджменту, що орієнтовані на максимальне використання

можливостей smart-середовища, підвищення гнучкості та адаптивності. Розвиток smart-підходу пов'язаний із встановленням вимог у сфері цілепокладання, тобто потреби у забезпеченні конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та визначеності у часі цілей, що в подальшому сприяло поширенню «розумних» підходів у різних сферах і напрямках. В умовах smart-економіки важливого значення в контексті підвищення ефективності функціонування економічних суб'єктів набувають їх спроможність активно впроваджувати досягнення цифровізації й нові технології, досягати економічних, соціальних та екологічних цілей, застосовувати раціональні підходи до використання різних видів ресурсів та взаємодії з оточенням.

Перспективи подальших наукових пошуків у даному напрямі полягають у доцільності розробки та впровадження комплексного підходу щодо адаптації вітчизняних економічних суб'єктів до умов smart-середовища, використанням ними «розумного» підходу до управління та організації діяльності задля підвищення власних конкурентних переваг.

## Список літератури

1. Артьомов Д.Ю. Стан і тенденції урбанізації в контексті формування smart-економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 60-68.
2. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади впровадження smart-технологій сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №7. С. 86-89.
3. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу smart-спеціалізації на регіональному рівні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №5. С. 162-169.
4. Веселов Є.В., Щербакова І.Л., Левченко І.С. Інноваційні технології у тваринництві та ефективність впровадження концепції Smart Farm. *Таврійський науковий вісник. Сільськогосподарські науки*. 2019. Вип. 109(2). С. 15-20.
5. Воронкова В., Кивлюк О., Андрюкайтене Р. Антропологічні виміри smart-суспільства: теоретико-концептуальний досвід. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 73. С. 25-40.
6. Гребешкова О.М. SMART-технології в моделюванні емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (на прикладі Microsoft Teams). *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип.51. С. 164-175.
7. Грітченко А., Малишевський О. Smart-технології в інтелектуальному середовищі сучасної професійної освіти у ЗВО. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2023. Вип. 1. С. 31-37.
8. Гутнік О.О., Чайка Ю.І. Необхідність і перспективи розвитку технології «SMART CITY» в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2022. №3. С. 44-51.
9. Драчук Ю.З., Сав'юк Л.О., Снітко Є.О. Smart-технології як пріоритетний напрям сфери освітніх послуг в умовах глобалізації світової економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №3. С. 61-66.
10. Зварич І.Я. «Податковий зсув» як SMART-передумова до формування глобальної інклюзивної циркулярної економіки. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 4. С. 277-286.
11. Лучко Ю.І., Добровіцька О.О. Використання smart-технологій для реалізації професійної діяльності науково-педагогічних працівників. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2022. №6. С. 48-55.
12. Малюхов О.С. Теоретичні аспекти впровадження smart-технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 1. С. 178-186.
13. Носирев О.О. Smart-концепція промислової політики в умовах цифрової економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №5. С. 29-34.
14. Петрова І.П. Модернізація економіки старопромислових регіонів на засадах smart-спеціалізації (за матеріалами наукового повідомлення на засіданні Президії НАН України 11 березня 2020 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2020. №6. С. 30-37.
15. Северин-Мрачківська Л.В. Концепція smart-економіки в економіко-філософському дискурсі. Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального: колективна монографія / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2021. С. 87-96.

16. Унінець І.М. Smart-технології у глобальній екосистемі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 89-93.
17. Унінець І.М. Глобальні міста в суб'єктній диспозиції Smart-економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 56-64.
18. Черемісін М.М., Черкашина В.В., Омеляненко О.В. Основні напрямки розвитку та впровадження інформаційних технологій на базі платформи Smart Grid. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 203. С. 8-11.
19. Шевчук О.А., Борданова Л.С., Наухацька Т.А. Оптимізація енергоефективності економіки за допомогою технологічної концепції Smart grid. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №16. С. 400-414.

## References

1. Artomov, D.Iu. (2022). The state and trends of urbanization in the context of the formation of a smart economy. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 67, 60-68 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.67.2022.278778>
2. Vasylieva, O.I., & Vasylieva, N.V. (2018). Conceptual principles of implementation of smart technologies for sustainable development of territorial communities. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 7, 86-89 [in Ukrainian].
3. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L., & Rudkovskiy, O.V. (2019). The role of the information and communication technology sector in the formation and realization of the potential of smart specialization at the regional level. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 5, 162-169 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-30>
4. Veselov, Ye.V., Shcherbakova, I.L., & Levchenko, I.S. (2019). Innovative technologies in animal husbandry and the effectiveness of the implementation of the Smart Farm concept. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Silskohospodarski nauky*, 109(2), 15-20 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32851/2226-0099.2019.109-2.3>
5. Voronkova, V., Kyvliuk, O., & Andriukaitene, R. (2018). Anthropological dimensions of smart society: theoretical and conceptual experience. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 73, 25-40 [in Ukrainian].
6. Hrebeshkova, O.M. (2022). SMART technologies in modeling an emotional-intellectual online course (on the example of Microsoft Teams). *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 164-175 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175>
7. Hritchenko, A., & Malyshevskiy, O. (2023). Smart technologies in the intellectual environment of modern professional education in higher education institutions. *Psykhologo-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly*, 1, 31-37 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(9\).2023.279333](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(9).2023.279333)
8. Hutnik, O.O., & Chaika, Yu.I. (2022). The need and prospects for the development of the "SMART CITY" technology in Ukraine. *Ukrainskyi zhurnal budivnytstva ta arkhitektury*, 3, 44-51 [in Ukrainian]. DOI: 10.30838/J.BPSACEA.2312.050722.44.863
9. Drachuk, Yu.Z., Saviuk, L.O., & Snitko, Ye.O. (2019). Smart technologies as a priority direction in the field of educational services in the conditions of globalization of the world economy. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3, 61-66 [in Ukrainian].
10. Zvarych, I.Ia. (2018). "Tax shift" as a SMART prerequisite for the formation of a global inclusive circular economy. *Ekonomichniy analiz*, 28, 4, 277-286 [in Ukrainian]. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.04.277>
11. Luchko, Yu.I., & Dobrovitska, O.O. (2022). The use of smart technologies to implement the professional activities of scientific and pedagogical workers. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky*, 6, 48-55 [in Ukrainian]. DOI: 10.12958/2227-2844-2022-6(354)-48-55
12. Maliukhov, O.S. (2019). Theoretical aspects of the implementation of smart technologies in the activities of local self-government bodies. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1, 178-186 [in Ukrainian]. doi: 10.34213/tp.19.01.21
13. Nosyriev, O.O. (2018). Smart concept of industrial policy in the conditions of the digital economy. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 5, 29-34 [in Ukrainian].
14. Petrova, I.P. (2020). Modernization of the economy of old industrial regions on the basis of smart specialization (based on the materials of the scientific report at the meeting of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine on March 11, 2020). *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, 6, 30-37 [in Ukrainian]. doi.org/10.15407/vsn2020.06.030



15. Severyn-Mrachkovska, L.V. (2021). The concept of smart economy in economic and philosophical discourse. *Mizhdystsyplinarnyi diskurs u doslidzhenni fenomenu sotsialnoho: kolektyvna monohrafiia / DVNZ «Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana»*, Kyiv: KNEU, 87-96 [in Ukrainian].
16. Uninets, I.M. (2020). Smart technologies in the global ecosystem. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 33(2), 89-93 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-36>
17. Uninets, I.M. (2020). Global cities in the subject disposition of the Smart economy. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 4, 56-64 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).56-64](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).56-64)
18. Cheremisin, M.M., Cherkashyna, V.V., & Omelianenko, O.V. (2019). The main directions of development and implementation of information technologies based on the Smart Grid platform. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 203, 8-11 [in Ukrainian].
19. Shevchuk, O.A., Bordanova, L.S., & Naukhatska, T.A. (2019). Optimizing the energy efficiency of the economy using the Smart grid technological concept. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, 16, 400-414 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182749>

**Olha Viunyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Olha Kirichenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Modern Determinants of the Development of Economic Entities in the Conditions of a Smart Environment**

The paper is devoted to the determination of the specifics of the functioning of economic entities in the conditions of a smart environment and the identification of key determinants of the formation and development of such an environment in the conditions of modern realities. The rapid development of globalization processes and the digital transformation of the economy and society, the active use of the latest technologies, due to the achievements of Industry 4.0, the urgent need to ensure the balance of economic, social and environmental priorities in the process of conducting economic activities have been determined as a key determinants.

The article provides the requirements for the goals and tasks of management under the condition of applying the smart approach, such as their compliance to be specific, measurable, assignable, realistic and time-related. The most common categories related to the introduction of the smart approach are systematized: smart economy, smart specialization, smart city, smart education, smart grid (intelligent energy system), smart farm, and smart taxation. The peculiarities of the formation of each of them and the directions of application at the modern stage were considered. The importance of acquisition by economic entities of such properties as flexibility and adaptability, which allows adapting in the best way to rapid changes in the external and internal environment, to resist the challenges and risks of a turbulent state, has been established.

The areas of increasing the efficiency of the functioning of economic entities in the conditions of a smart environment were substantiated: the implementation of digitalization achievements, the use of the latest technologies, the implementation of sustainable development priorities, the development of human potential, energy efficiency, the economical use of resources, the transformation of the management system and business processes, interaction with stakeholders, development of public-private partnership, implementation of foreign experience, information protection, inclusiveness.

**smart environment, smart economy, economic subject, development, digitalization**

*Одержано (Received) 12.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.04.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 338.5

JEL Classification: Q41, Q48

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).306-312](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).306-312)**О.О. Головченко**, доц., канд. екон. наук**А.С. Музиченко**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Н.Ю. Головченко**, доц., канд. екон. наук*Консалтингова компанія «МАК-ЦІНІИ», м. Київ, Україна*

## **Оцінка впливу державних операторів енергоринків на формування ринкових цін на енергоресурси**

У статті системно розглянуті особливості ціноутворення на вітчизняних ринках енергоресурсів (природного газу та електроенергії). Особливу увагу приділено питанням: балансування обсягів енергоресурсів на відповідних ринках, визначення механізму плати за таке балансування, обґрунтованості такої плати та її вплив на кінцеві ціни, які сплачують споживачі відповідних енергоресурсів. Досліджені публікації за тематикою дослідження вітчизняних фахівців з енергетики, профільних асоціацій, звіти міжнародних моніторингових агентств тощо.

Встановлено, що функції балансування на енергоринках покладені на державні компанії – операторів систем транспортування. Балансуючі функції операторів систем у технічному аспекті визнані такими, що не викликають сумнівів. Водночас критично оцінений механізм визначення плати за балансування, який визнано недостатньо обґрунтованим та дискримінаційним по відношенню до замовників таких послуг. Наведена схема взаємодії замовників послуг транспортування з операторами відповідних систем в частині врегулювання дефіциту та профіциту енергоресурсів, з відображенням руху коштів по оплаті послуг балансування. Також схематично показані обсяги умовного перекриття дефіцитів та профіцитів у конкретних періодах, стягнення плати за балансування яких проводиться операторами без належного обґрунтування та у дискримінаційний спосіб. Акцентовано на неспроможності вирішити питання обґрунтованості плати за балансування за допомогою балансуючих груп, як альтернативи державним операторам систем транспортування.

Як наслідок, запропоновані шляхи вирішення проблеми необґрунтованості плати за балансування та її дискримінаційності через зміну механізму її обчислення, а також через розширення ринкових механізмів крос-платформної купівлі-продажу дефіцитних та профіцитних енергоресурсів з їх інтеграцією з інформаційними системами державних операторів.

**енергоресурси, дефіцит, профіцит, балансування, плата за балансування, оператори систем транспортування, ціни на енергоресурси**

**Постановка проблеми.** Вільні ринки природного газу та електричної енергії функціонують в Україні вже більше 9 та 7 років відповідно [11; 10]. Серед базових принципів зазначених енергетичних ринків є: недопущення та усунення обмежень конкуренції, спричинених діями суб'єктів ринку, у тому числі суб'єктів природних монополій та суб'єктів господарювання державної форми власності [11]; та недискримінаційної участі в ринку електричної енергії [10].

Одними з центральних суб'єктів Європейських енергетичних ринків є оператори системи передачі енергоресурсів (в західній термінології TSO – transmission system operator [12]). Ці компанії, як правило, є природними монополіями, діяльність яких регулюється Державою. В Україні діяльність операторів систем передачі також має ключове значення і серед іншого виконує наступні завдання: здійснювати функцію балансування ринку в економічний, прозорий та недискримінаційний характер [11] або здійснювати купівлю-продаж небалансів електричної енергії [10].

Дослідження економічного аспекту балансування діяльності операторів систем передачі та його впливу на ціноутворення на відповідних вітчизняних енергетичних ринках є вкрай важливим, в першу чергу, з огляду на монопольний статус таких компаній та практичну відсутність бажання Держави щодо пошуку та пропагування ринкової їх альтернативи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про негативний вплив операторів систем передачі на ціноутворення вітчизняних енергетичних ринків наголошується досить давно. Наприклад, в ринку природного газу досить змістовні публікації зроблені Асоціацією газових трейдерів [7, 8] та Асоціацією постачальників енергоресурсів [6], та іншими експертами ринку [3]. На ринку електричної енергії аналогічні диспропорції відзначались Антимонопольним комітетом України [1], фахівцями дайджесту «Баланс Енергетики України» [2]; в аналітичних матеріалах USAID [4], Low Carbon Ukraine [9] тощо.

Проте зазначені публікації недостатньо досліджують негативний вплив державних операторів енергоринків на ціни таких ринків, особливо у порівнянні зі справедливими (ринковими) цінами.

**Постановка завдання.** Завданням цієї статті є визначення механізму через який проявляється вплив державних операторів систем передачі енергоресурсів на ринкові ціни, порівняння таких цін з рівнем справедливих, та оцінка на цій підставі впливу державних операторів на ціноутворення енергоресурсів в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Для кращого розуміння проблеми, що пропонується розглянути, необхідно спочатку зупинитись на визначенні ряду понять, таких як: дефіцит, профіцит та небаланс енергетичних ресурсів.

Перші два поняття є характерними для будь-якого товарного ринку та спираються на співвідношення попиту та пропозиції (якщо попит перевищує пропозицію то спостерігається дефіцит, якщо навпаки – профіцит).

Екстраполюючи даний підхід на будь-якого суб'єкта енергетичного ринку – замовника послуг транспортування (як правило це постачальники енергоресурсів), у випадку, коли попит (потреба) такого суб'єкта на енергетичні ресурси перевищує наявні в нього запаси – такий суб'єкт має умовний дефіцит ресурсів. І навпаки, у випадку коли наявних ресурсів більше за потребу – суб'єкт ринку має умовний профіцит. За правилами ринку суб'єкт, який має профіцит або дефіцит повинен врегулювати його рахунок купівлі дефіцитних ресурсів або продажу профіцитних.

Поняття небаланс, пропонуємо визначити на підставі ринку газу, як першого із запроваджених в Україні енергетичних ринків. Згідно Кодексу газотранспортної системи, небаланс – це різниця між обсягами природного газу, поданими замовником послуг транспортування для транспортування на точці входу, та відібраними замовником послуг транспортування з газотранспортної системи на точці виходу [5].

Тобто Кодексом передбачається ситуація, згідно якої постачальник може в розрізі газової доби подати в систему транспортування належний йому на праві власності обсяг газу (X) та відібрати із системи для потреб своїх споживачів зовсім інший обсяг газу (Y), який може бути більшим або меншим за X. Відповідно оператор систем транспортування буде зобов'язаний згідно Кодексу компенсувати цю різницю власним ресурсом. Це і є сутність балансувальної функції операторів транспортування.

За компенсацію дефіциту/профіциту ресурсу в розрізі газової доби в Кодексі передбачена плата. Плата за добовий небаланс – це сума коштів, яку замовник послуг транспортування сплачує або отримує відповідно до розміру добового небалансу [5]. Схематично взаємодія замовників та оператора послуг транспортування відображена на рис. 1.

Схема взаємодії в ринку електроенергії є тотожною за змістом, але балансування відбувається не в розрізі доби, а в розрізі кожної години. Тобто дефіцит або профіцит ресурсу у замовника визначається на щогодинній основі і відповідно компенсується оператором системи транспортування електроенергії так само в розрізі години.

Дотичним до поняття балансування є поняття плати за небаланс. Його сутність також пропонуємо розглянути на прикладі ринку природного газу. Так, згідно розділу 6

Кодексу газотранспортної системи [5], встановлено, що якщо обсяг добового небалансу замовника за газову добу є позитивним, то вважається, що замовник послуг транспортування природного газу на підставі попередньої згоди, наданої на умовах договору на транспортування природного газу, продав оператору газотранспортної системи природний газ в обсязі добового небалансу і, відповідно, має право на отримання грошових коштів від оператора газотранспортної системи у розмірі плати за добовий небаланс. І навпаки, якщо добовий небаланс замовника послуг транспортування за газову добу є негативним, то вважається, що замовник послуг транспортування природного газу на підставі попередньої згоди, наданої на умовах договору на транспортування природного газу, придбав природний газ в оператора газотранспортної системи в обсязі добового небалансу та повинен сплатити оператору газотранспортної системи плату за добовий небаланс. Дана ситуація відображена нами на рис. 1 у вигляді напрямків пати за небаланс від замовника до оператора і навпаки.

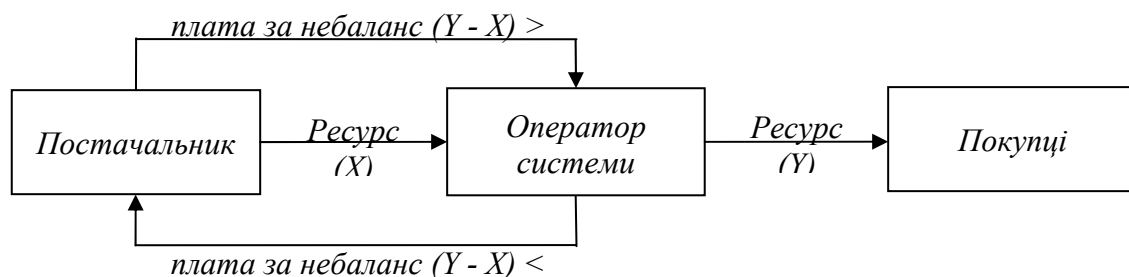


Рисунок 1 – Схема взаємодії замовників з оператором системи ринку по врегулюванню небалансів  
Джерело: розроблено авторами на основі [5]

З точки зору фізичного балансування системи все зазначене є абсолютно виправданим, адже одним з основних завдань державних операторів системи є забезпечення диспетчерського (оперативно-технологічного) управління відповідними системами [10, 11]. Втім, з економічної точки зору плата за таке балансування потребує окремого розгляду.

Розглянемо плату за балансування на прикладі ринку газу. Для визначення плати за балансування передбачена так звана «маржинальна ціна». Згідно Кодексу газотранспортної системи, Маржинальна ціна продажу та маржинальна ціна придбання природного газу розраховуються для кожної газової доби спираючись на:

- ціни продажу/придбання будь-якого короткострокового стандартизованого продукту, стороною якого є оператор газотранспортної системи, що відноситься до газової доби (D);
- середньозважені ціни короткострокових стандартизованих продуктів за газову добу (D), зменшена/збільшена на величину коригування [5].

Не вдаючись до деталей ціноутворення маржинальних цін, зазначимо, що їх визначення відбувається на підставі торгів на Українській енергетичній біржі, яка погоджена Регулятором (НКРЕКП). В даному контексті визначення маржинальної ціни можна вважати умовно ринковим.

Але проблема у балансуванні дефіцитів та профіцитів замовників послуг балансування полягає не у застосуванні маржинальної ціни, а її коригуванні, що прямо передбачене у Кодексі [5]. Величина коригування, передбачена в Кодексі становить 10%:

- у випадку позитивного небалансу більше ніж 5 % від обсягів природного газу, поданих на точках виходу (за винятком віртуальної торгової точки, де враховується лише додатне значення різниці обсягів відчуження та набуття природного газу,

визначених у торгових сповіщеннях замовника послуг транспортування) до газотранспортної системи у відповідну газову добу;

- у випадку негативного небалансу більше ніж 5 % від обсягів природного газу, поданих на точках входу (за винятком віртуальної торгової точки, де враховується лише додатне значення різниці обсягів набуття та відчуження природного газу, визначених у торгових сповіщеннях замовника послуг транспортування) до газотранспортної системи у відповідну газову добу [5].

Таким чином складається ситуація, коли оператор системи транспортування газу викуповує обсяг профіцитного енергоресурсу ресурсу по ціні нижчій на 10% за ринкову, водночас продаючи дефіцитний ресурс по ціні на 10% вищій за умовно ринкову. Даний підхід є, на нашу думку, економічно необґрунтованим та дискримінаційним з наступних міркувань:

1) на ринку одночасно функціонують більше 600 замовників послуг транспортування;

2) деякі із цих замовників мають профіцитний ресурс, а деякі мають дефіцит ресурсу у відповідному періоді (доба, година);

3) певна частина дефіциту однозначно покривається наявним профіцитом і навпаки;

4) отже стягнення операторами системи транспортування плати за небаланс в частині співпадіння дефіцитів та профіцитів практично не несе в собі витрат на такі дії, крім інформаційного супроводу таких операцій.

Продемонструємо дану ситуацію схематично в розрізі двох діб – умовно дефіцитної та умовно профіцитної (рис. 2).

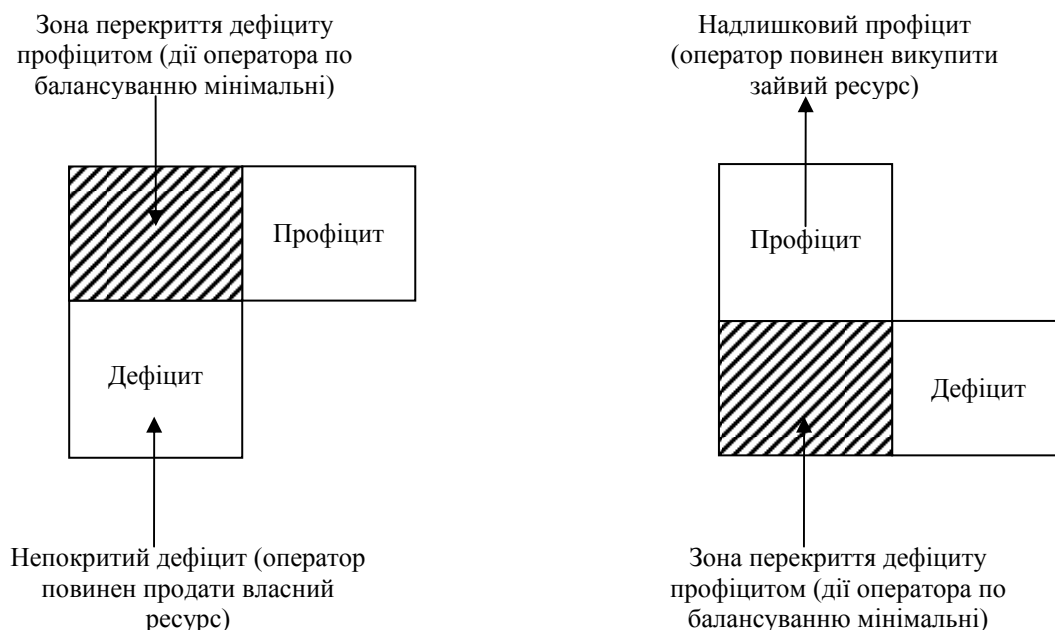


Рисунок 2 – Схема умовного перекриття дефіцитів та профіцитів

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Як видно з рис. 2 завжди має місце певне перекриття (накладання) обсягів профіцитного та дефіцитного енергоресурсів. В частині такого перекриття реальні дії оператора системи мінімальні та обмежуються лише операціями з документування такого заліку зустрічних потреб учасників ринку. Непокриті потреби або надлишки вимагають реальних дій оператора (зберігання профіциту у відповідних системах

зберігання або його продаж в ринок / відбір дефіциту із систем зберігання або купівля на ринку).

Вочевидь, визначення плати за небаланс в частині дефіцитів та профіцитів, що взаємно перекриваються, та плати за небаланс, яке вимагає додаткових заходів від оператора має бути різним. Більше того, в залежності від звітного періоду такі розрахунки також можуть суттєво відрізнятись адже коливатимуться: об'єми непокритих дефіцитів та профіцитів; об'єми дефіцитів/профіцитів, що перекриваються; об'єми залишків, що зберігаються тощо. Як наслідок, діючий порядок визначення маржинальної ціни, як бази обчислення плати за небаланс є економічно неприйнятним та дискримінаційним по відношенню до замовників послуг транспортування.

Фактично оперуючи 10%-вим коригуванням маржинальної ціни для об'ємів дефіциту та профіциту, що взаємно перекриваються газовій добі, державний оператор газового ринку отримує 20% націнки практично не несучи витрат на забезпечення таких операцій. Крім цього надлишкова маржинальність згаданого продажу не може бути обґрунтована необхідністю компенсувати можливу збитковість операцій коли, послуги з балансування надаються із залученням ресурсів операторів. Такий підхід, у випадку його застосування, міг би абсолютно розглядатись у якості перехресного субсидіювання, яке заборонене чинним законодавством на енергетичних ринках [10, 11].

Економічно необґрунтований підхід до визначення плати за небаланс безпосередньо впливає і на ціни постачальників (як основних замовників послуг транспортування), адже така плата включається ними у відпускну вартість ресурсу які вони реалізують в ринок. Відповідно економічно необґрунтоване ціноутворення операторів в частині плати за балансування лягає тягарем на кінцевих споживачів енергетичних ресурсів.

Окремо слід зупинитись на такому понятті як «плата за нейтральність балансування». Згідно Кодексу газотранспортних систем [5], плата за нейтральність балансування застосовується до всіх замовників послуг навіть при відсутності дефіцитів та профіцитів ресурсу в розрізі певних періодів. Фактично, це своєрідна абонплата за фізичне балансування обсягів транспортованих ресурсів. З іншої сторони, плата за нейтральність балансування ніяким позитивним чином не впливає на дискримінаційний характер плати за балансування в частині дефіцитів та профіцитів, що взаємно перекриваються у відповідному періоді.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В даній публікації нами піднята важлива проблема необґрунтованості діючої моделі визначення вартості плати за балансування, що сплачується замовниками послуг державним операторам енергетичних ринків. Існуючий підхід є дискримінаційним по відношенню до замовників цих послуг та у кінцевому залишку негативно впливає на ціни, що сплачують споживачі енергоресурсів.

Діючий підхід допускає стягнення плати за послуги, витрати на надання яких фактично не підтверджені, а маржинальність надання цих послуг в рази перевищує існуючий у відповідних енергетичних ринках розмір.

Виходом із ситуації яка склалась могло би стати стимулювання діяльності балансуєвих груп, ціноутворення в яких можливе на підставі економічно обґрунтованих моделей, що не мають дискримінаційного характеру по відношенню до учасників такої групи та підтверджуються фактичними витратами учасника відповідального за балансування. Проте глобального вирішення ситуації, що склалась, це не дає, адже участь у балансуєвих групах на сьогодні не є обов'язковою. Крім цього регулювання діяльності балансуєвих груп, як напрямку професійної діяльності, врегульоване недостатньо.

Більш перспективним, на наш погляд, напрямком подальших досліджень є формулювання за запуск різноманітних комерційних платформ, на яких замовники послуг транспортування могли би оперативно (intraday) продавати свої профіцити та докуповувати дефіцити. Такі платформи мають бути взаємно інтегровані з інформаційними системами державних операторів системи, а також повинні мати економічно обґрунтовану, недискримінаційну плату за послуги. Як наслідок, вплив плати за небаланс на кінцеву ціну енергетичних ресурсів суттєво зменшуватиметься, що повністю відповідає інтересам кінцевих споживачів енергетичних ресурсів – домогосподарств та бізнесу.

## Список літератури

1. АМКУ узагальнив антиконкурентні фактори на ринку електричної енергії в 2020 році. *Українська енергетика*. 2021. 22 березня. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/amku-uzahalnylo-antykonykurentni-factory-na-rynku-elektrychnoi-enerhii-v-2020-rotsi> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Аналітичний огляд перших результатів роботи ринку електроенергії. *Енерго джерела*. URL: <https://enerhodzherela.com.ua/analitika/Аналітичний-огляд-перших-результатів-роботи-ринку-електроенергії> (дата звернення: 01.05.2024).
3. Бакулін О. При бажанні НКРЕКП могла би протистояти НАКУ. *Енергобізнес*. 2023. №21 (1286). URL: <https://e-b.com.ua/oleg-bakulin-pri-bazanni-nkrekp-mogla-bi-protistoyati-naku-5679> (дата звернення: 01.05.2024).
4. Вайт Д., Голас О., Колмек Ф., Карагутофф Г., Дорош Р. та ін. Рік функціонування конкурентного оптового ринку електричної енергії в Україні: короткий огляд. *USAID*. 2020. 25 липня. URL: [https://energysecurityua.org/wp-content/uploads/2020/10/usaid\\_esp\\_wem-assessment-report-2020-08-26-ukr-reva.pdf](https://energysecurityua.org/wp-content/uploads/2020/10/usaid_esp_wem-assessment-report-2020-08-26-ukr-reva.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).
5. Кодекс газотранспортної системи: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 30.09.2015 р. № 2493; станом на 01 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1378-15#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
6. Компан А. Постачальники газу просять ОГТСУ про більш лояльний підхід до оплати небалансів. *Energy Club*. 2022. 01 квітня. URL: <https://iclub.energy/hubnews/tpost/3jln07x2n1-postachalniki-gazu-prosyat-ogtsu-pro-bls> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Мизовець А. Невирішення проблеми накопичення боргів за небаланси призведе до спотворення ринку газу. *ExPro*. 2020. 13 березня. URL: <https://expro.com.ua/statti/andry-mizovec-nevirshennya-problemi-nakopichennya-borgv-za-nebalansi-prizvede-do-spotvorennya-rinku-gazu-> (дата звернення: 01.05.2024).
8. Мизовець А. Чому споживачі газу оплачують необґрунтовані мільярдні послуги балансування. *Економічна правда*. 2021. 30 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/12/679684/> (дата звернення: 01.05.2024).
9. Моніторинг відкриття ринку електроенергії. Огляд першого року. *Low Carbon Ukraine*. 2020. № 5. URL: [https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/20200922\\_MEMO\\_5\\_UKR.pdf](https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/20200922_MEMO_5_UKR.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).
10. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII; станом на 08 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
11. Про ринок природного газу: Закон України від 09.04.2015 р. № 329-VIII; станом на 03 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
12. Commission staff working paper on certification of Transmission System Operators of networks for electricity and natural gas in the European Union. 2011. 21 september. SEC (2011) 1095 final. URL: [https://web.archive.org/web/20140505064231/http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/interpretative\\_notes/doc/sec\\_2011\\_1095.pdf](https://web.archive.org/web/20140505064231/http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/interpretative_notes/doc/sec_2011_1095.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).

## References

1. AMCU summarized the anti-competitive factors in the electricity market in 2020. *Ukrainian energy industry*. <https://ua-energy.org/uk/posts/amku-uzahalnylo-antykonykurentni-factory-na-rynku-elektrychnoi-enerhii-v-2020-rotsi> [in Ukrainian].
2. Analytical review of the first results of the electricity market. *Energy source*. <https://enerhodzherela.com.ua/analitika/> [in Ukrainian].
3. Bakulin O. (2023) If desired, the NCRMCS could oppose NJSC. *Energy business*, 21 (1286). <https://e-b.com.ua/oleg-bakulin-pri-bazanni-nkrekp-mogla-bi-protistoyati-naku-5679> [in Ukrainian].

4. White D., Holas O., Kolmek F., Karahutoff H., & Dorosh R. (2020) A year of operation of the competitive wholesale electricity market in Ukraine: a brief overview. *USAID*. [https://energysecurityua.org/wp-content/uploads/2020/10/usaidsesp\\_wem-assessment-report-2020-08-26-ukr-reva.pdf](https://energysecurityua.org/wp-content/uploads/2020/10/usaidsesp_wem-assessment-report-2020-08-26-ukr-reva.pdf) [in Ukrainian].
5. Code of the gas transport system (2024, May 01). № 2493. (2015, September 30). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1378-15#Text>
6. Kompan A. (2022). Gas suppliers ask OGTSU for a more loyal approach to payment of imbalances. *Energy Club*. <https://iclub.energy/hubnews/tpost/3jjn07x2n1-postachalniki-gazu-prosyat-ogtsu-pro-bls> [in Ukrainian].
7. Myzovets A. (2020). Failure to solve the problem of accumulation of debts for imbalances will lead to distortion of the gas market. *ExPro*. <https://expro.com.ua/statti/andry-mizovec-nevirshennya-problemi-nakopichennya-borgv-za-nebalansi-prizvede-do-spotvorenniya-rinku-gazu> [in Ukrainian].
8. Myzovets A. (2021). Why gas consumers pay unreasonable billions for balancing services. *Economic truth*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/12/679684/> [in Ukrainian].
9. Monitoring of the opening of the electricity market. Review of the first year. *Low Carbon Ukraine*, 5. [https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/20200922\\_MEMO\\_5\\_UKR.pdf](https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/20200922_MEMO_5_UKR.pdf) [in Ukrainian].
10. On electric energy market: Law of Ukraine. (2024, March 08) № 2019-VIII (2017, April 13). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
11. On natural gas market: Law of Ukraine. (2023, September 03) № 329-VIII (2015, April 09). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>
12. Commission staff working paper on certification of Transmission System Operators of networks for electricity and natural gas in the European Union. SEC (2011) 1095 final. (2023, September 21). *European Commission*. [https://web.archive.org/web/20140505064231/http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/interpretative\\_notes/doc/sec\\_2011\\_1095.pdf](https://web.archive.org/web/20140505064231/http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/interpretative_notes/doc/sec_2011_1095.pdf) [in English].

**Oleksandr Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Anatolii Muzychenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Nataliia Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Consulting company "MAC-PRICE", Kyiv, Ukraine*

### **Assessment of the Influence of Energy Markets State Operators on the Formation of Market Prices for Energy Resources**

The article systematically reviews the peculiarities of pricing on the domestic markets of energy resources (natural gas and electricity). Special attention is paid to the issues of balancing the volumes of energy resources on the relevant markets, determining the payment mechanism for such balancing, the validity of such a fee and its impact on the final prices paid by consumers of the relevant energy resources. There have been analyzed researches on the raised issue of domestic energy specialists, specialized associations, reports of international monitoring agencies, etc.

It has been established that the functions of balancing on the energy markets are entrusted to state companies - operators of transportation systems. The balancing functions of system operators in the technical aspect are recognized as unquestionable. At the same time, the mechanism for determining the balancing fee, which is considered insufficiently substantiated and discriminatory towards customers of such services, has been critically evaluated. The scheme of interaction of customers of transportation services with the operators of the respective systems in terms of regulating the deficit and surplus of energy resources is given, with a reflection of the cash flow of balancing services payments. Also there have been shown the volumes of conditional overlapping of deficits and surpluses in specific periods, the collection of fees for balancing of which is carried out by operators without proper justification and in a discriminatory way. Emphasis is placed on the inability to resolve the issue of the validity of balancing fees with the help of balancing groups as an alternative to state operators of transportation systems

As a result, the ways to solve the problem of the unreasonableness of the balancing fee and its discrimination through changing the mechanism of its calculation were proposed, as well as through the expansion of market mechanisms of cross-platform purchase and sale of deficits and surpluses of energy resources with their integration with information systems of state operators.

**energy resources, deficit, surplus, balancing, balancing fee, operators of transportation systems, energy prices**

*Одержано (Received) 06.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*



УДК 331.5

JEL Classification: J24, M12, M20, O14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).313-321](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).313-321)

Л.С. Козак, проф., канд. екон. наук

Б.М. Матящук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

*Національний транспортний університет, м. Київ, Україна*

## **Проблеми розвитку мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах воєнного стану**

Стаття аналізує вплив російського вторгнення на мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) в Україні, які є ключовими для економічної стабільності країни. ММСП відіграють важливу роль у створенні робочих місць, інноваціях та економічному розвитку. Однак, в умовах війни та політичної нестабільності, ці підприємства зіштовхуються з численними викликами, що загрожують їхньому виживанню та розвитку. Збройне вторгнення спричинило масову міграцію та втрату робочої сили, особливо серед молоді та кваліфікованих працівників. Водночас, мобілізація чоловіків призвела до подальшого зниження доступності трудових ресурсів. ММСП, як основні роботодавці в країні, відчули значне зменшення чисельності працівників, що вплинуло на їхню продуктивність та доходи.

Науковці вказують на важливість інвестицій у людський капітал та освіту, щоб забезпечити підвищення продуктивності та економічне зростання. Висококваліфіковані працівники можуть значно підвищити інноваційні здібності підприємств та сприяти розробці нових технологій і бізнес-моделей. Це особливо актуально для України, де потрібно залучати інвестиції та покращувати інвестиційний клімат. Для покращення ситуації запропоновано ряд заходів, спрямованих на підтримку ММСП. Зокрема, розробка ефективних державних програм з фінансової підтримки, податкових пільг та кредитних гарантій. Також важливою є реформа податкової системи, яка могла б спростити податкове навантаження на ММСП та стимулювати їхній розвиток. Значна увага приділяється необхідності реформування законодавства, щоб забезпечити більшу прозорість та менше бюрократичних перепон для підприємств. Також важливим є створення сприятливих умов для повернення мігрантів, що може допомогти відновити втрачені трудові ресурси та сприяти швидшому відновленню національної економіки.

Доведена важливість інфраструктурних інвестицій, зокрема у сфері освіти і здоров'я, що дозволить забезпечити вищу якість людського капіталу та підвищити загальний соціальний та економічний розвиток країни. Особлива увага приділяється важливості стимулювання розвитку малих та середніх підприємств, як основи для економічного відновлення і стабільності, особливо в умовах постконфліктної реабілітації. Зроблено висновок, що ММСП можуть слугувати джерелом стабільності, зайнятості та сталого розвитку національної економіки, здатні створювати нові робочі місця, надавати можливості для зайнятості біженців та вносити вагому підтримку у відновлення соціально-економічних структур на постраждалих територіях.

**мікро-, малі та середні підприємства, економічне відновлення після конфлікту, трудова міграція, трудові ресурси, зайнятість, реформування малого та середнього бізнесу**

**Постановка проблеми.** Мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) відіграють важливу роль у господарському розвитку країн по всьому світу. Вони створюють нові робочі місця, забезпечують інновації та сприяють сталому економічному зростанню.

У сучасному світі, де глобальна конкуренція стає все більш інтенсивною, найбільшою цінністю став людський капітал. Розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу стає ключовим завданням для багатьох країн у боротьбі за цей ресурс. В умовах обмеженої доступності кваліфікованих кадрів та зростаючих вимог щодо компетентності співробітників, стимулювання розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу стає надзвичайно важливою задачею.

Загострення боротьби за кваліфіковані кадри стало особливо актуальним в умовах російської агресії. Особливого значення у цьому зв'язку набувають питання визначення основних викликів, з якими стикається малий бізнес в Україні, та аналіз їх причини, а необхідності переосмислення ставлення держави та суспільства до ММСП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням різних аспектів розвитку ММСП займалися такі українські вчені, як: Н.С. Науменко, І.М. Вахович, Ю.О. Шейко та інші. І.М. Вахович та Ю.О. Шейко [3] розглядали теоретико-методологічні підходи до стимулювання розвитку малого підприємництва на регіональному рівні. У статті Науменко Н.С та Грабко О. І. «Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика» виділяють основні проблемні аспекти, з якими стикаються підприємці як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні обізнаності та компетенції у веденні підприємницької діяльності. Визначають ключові перешкоди та проведено порівняння з деякими країнами ЄС [6]. Т.Г. Буй та О.К. Прімерова обґрунтовують необхідності функціонування та доцільності реформування спрощеної системи оподаткування, а також визначенню напрямів стимулювання малого бізнесу засобами податкової політики [2].

Однак, на думку авторів, військова агресія зі сторони російської федерації, відтік біженців з країни та загальна мобілізація чоловіків, вносить суттєві корективи в сприйняття та необхідність переосмислення ролі малого та середнього бізнесу.

**Постановка завдання.** За мету при написання статті було визначено проведення аналізу впливу військових дій в Україні на ММСП з точки зору залученості трудових ресурсів та узагальнення проблем, з якими стикнеться економіка у разі недостатньої чи неправильної стратегії стимулювання розвитку цих типів бізнесу в умовах глобальної конкуренції за трудові ресурси, простоти ведення бізнесу тощо.

**Виклад основного матеріалу.** ММСП завдяки гнучкості та підприємницькій активності легше адаптуються до змін у ринкових умовах та реагують на нові можливості. Останні 10 років економічна ситуація в Україні і в світі змінюється дуже стрімко. У зв'язку з цим ММСП варто розглядати, в першу чергу, як джерело зайнятості.

Так за даними Державної служби статистики України [8], в 2021 та 2022 роках на ММСП були зайняті близько 81,5% від усіх зайнятих працівників. У той же час у 2022 році порівнянні з 2021 їх чисельність скоротилася на 15,8% або на 1,16 млн.

Таблиця 1 - Кількість зайнятих працівників, тис. осіб

| Рік  | Усього | У тому числі |        |         |        |                    |                          |         |        |                    |
|------|--------|--------------|--------|---------|--------|--------------------|--------------------------|---------|--------|--------------------|
|      |        | підприємства |        |         |        |                    | фізичні особи-підприємці |         |        |                    |
|      |        | усього       | великі | середні | малі   | з них мікро-підпр. | усього                   | середні | малі   | з них мікро-підпр. |
| 2021 | 8936,2 | 6391,7       | 1648,7 | 2967,8  | 1775,2 | 777,1              | 2544,5                   | 32,0    | 2512,5 | 2350,3             |
| 2022 | 7502,4 | 5382,4       | 1369,9 | 2582,8  | 1429,7 | 583,6              | 2120,0                   | 27,3    | 2092,7 | 1999,9             |

Джерело: складено авторами на основі [8]

Таким чином, питання стимулювання розвитку ММСП стало особливо актуальним в контексті агресії росії проти України. Адже відтік трудових ресурсів з економіки відбувся у двох напрямках:

По-перше, масового виїзду біженців, що створює серйозні виклики і загрози не лише для безпеки країни, але й для її економічної стабільності та соціальної солідарності.

Спричинені війною негаразди та втрати примушують громадян залишити свої домівки та шукати притулку в інших країнах. Цей масовий виїзд створює не лише гуманітарну кризу, але й має серйозний вплив на робочий ринок як в Україні, так і в країнах, які приймають біженців. Так за даними Агентства ООН у справах біженців

[11] Україну покинули понад 6,2 млн. осіб, у тому числі до країн Європейського союзу виїхало понад 5,8 млн. осіб.

Вікова та гендерна стратифікація свідчить, що лише до Європи виїхало 3,5 млн біженців працездатного віку [12].

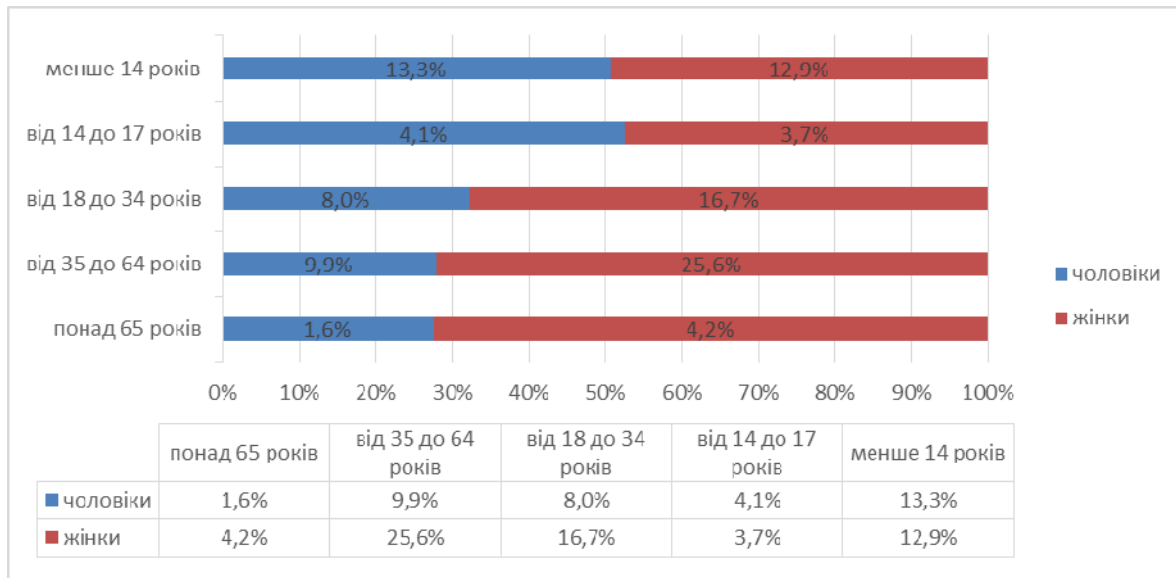


Рисунок 1 – Структура за віком та статтю бенефіціарів, отримувачів грошової допомоги в ЄС, на кінець серпня 2023 року

Джерело: складено авторами на основі [12]

Масова міграція мільйонів українців становить великий виклик для внутрішньої економіки. Якщо значна кількість біженців не повернеться, вплив цього виклику з часом тільки посилиться.

Неповернення мігрантів може мати великий вплив на демографічну ситуацію в Україні на довгі роки, навіть після закінчення війни. За попередніми оцінками в межах спільного проєкту Центру економічної стратегії, Центру економічного відновлення та Інституту демографії відсутність ефективної політики з повернення мігрантів може спричинити дефіцит робочої сили у 3,1–4,5 млн. осіб до 2032 року. Кумулятивні економічні втрати за наступні десять років, згідно з цими розрахунками, можуть складати до 113 млрд доларів. Через низький рівень народжуваності ці втрати буде неможливо компенсувати через природне зростання населення, отже, продумана політика з повернення мігрантів є вкрай важливою для мінімізації таких втрат [1].

По-друге, відтік трудових ресурсів відбувся через мобілізацію чоловіків. У липні 2022 міністр оборони України Олексій Резніков повідомляв [5], що до лав Збройних сил України мобілізовано до 700 тисяч осіб, прикордонників – до 60 тисяч, Нацгвардії – до 90 тисяч, Національної поліції – до 100 тисяч. Згідно із Законом про військовий обов'язок і військову службу мобілізації підлягають придатні за станом здоров'я чоловіки віком від 25 до 60 років [4]. Більшість із цих людей чоловіки працездатного віку.

Людський капітал і економічний розвиток тісно пов'язані між собою, між ними існує безперечний взаємозв'язок, який реалізується через:

- продуктивність праці: людський капітал включає в себе освіту, навички, знання і досвід працівників. Люди з вищою освітою та розвинутими навичками здатні бути більш продуктивними на робочому місці. Підвищення продуктивності працівників призводить до збільшення виробництва та його ефективності, що в свою чергу сприяє економічному розвитку.

- інновації і технологічний прогрес: люди з вищим освітнім рівнем та спеціалізованими навичками частіше застосовують інноваційні підходи і сприяють розвитку нових технологій у виробництві і послугах. Це робить країну більш конкурентоспроможною і сприяє економічному зростанню.

- зайнятість і дохід: інвестування в освіту та розвиток навичок допомагає людям знаходити якісну роботу, отримувати вищі заробітні плати та розвивати свій кар'єрний ріст. Це зменшує безробіття та підвищує дохід населення, що позитивно впливає на споживчу активність і загальний рівень життя.

- здоров'я та соціальний добробут: висока якість людського капіталу також включає в себе здоров'я та соціальний розвиток. Здорові громадяни активніше працюють та роблять значний вклад у соціальний капітал країни. Зниження рівня захворюваності і підвищення доступу до освіти та соціальних послуг можуть позитивно вплинути на економічний розвиток.

- інфраструктура та освіта: інвестиції в освіту і інфраструктуру, які покращують доступ до освіти та навчання, можуть підвищити рівень людського капіталу. Це робить країну більш привабливою для інвесторів і підтримує зростання економіки.

Отже, високий рівень людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності, розвитку інновацій, зростанню доходів, якості життя та інших аспектів економічного розвитку країни.

Стимулювання розвитку малих та середніх підприємств є критично важливим аспектом створення привабливих умов для повернення тимчасово переміщених осіб та реінтеграції демобілізованих військовослужбовців, адже:

- ММСП є ключовим джерелом створення робочих місць у багатьох країнах. Заохочення розвитку ММСП сприяє створенню нових можливостей для зайнятості, збільшення доходів і самозабезпечення, зменшення безробіття та, відповідно, тиску на соціальну складову державного бюджету;

- стимулювання ММСП сприяє розвитку підприємницького середовища, що створює умови для інновацій та нових ідей;

- інклюзивність і соціальна інтеграція: заохочення тимчасово переміщених осіб та ветеранів до участі в бізнесі сприяє їхній соціальній інтеграції в суспільстві та забезпечує їхню активну участь у економічному житті країни.

Завдяки своїй гнучкості та вмінню пристосовуватись ММСП є надзвичайно стійкими і витривалими. Незважаючи на складні умови, підприємці продовжують діяти, надаючи робочі місця та забезпечуючи населення необхідними товарами та послугами. Важливим аспектом є те, що багато малих підприємств займаються виробництвом продуктів харчування, медичного обладнання та інших товарів, необхідних в умовах військових дій.

У той самий час, повномасштабне вторгнення російської федерації є приводом для переосмислення ролі ММСП в економіці України. Адже наша країна стабільно займає низькі позиції в різних рейтингах ведення бізнесу. Так, за даними Світового банку [9] станом на 2020 рік Україна посіла 64 сходинку рейтингу простоти ведення підприємницької діяльності Doing business і підняття України в рейтингу "Doing Business" з 137 місця у 2013 році на 64 місце у 2020 році свідчить про певний прогрес у реформуванні бізнес-середовища в країні. Ця тенденція є результатом спільних зусиль українського уряду та міжнародних партнерів для поліпшення умов для підприємництва та залучення іноземних інвестицій.

Проте, не дивлячись на це підняття, темпи покращення бізнес-середовища в Україні можуть вважатися недостатніми, необхідне подальше вдосконалення нормативно-законодавчої бази, спрощення процедур реєстрації бізнесу, поліпшення судової системи та захисту прав власності, боротьбу з корупцією. Крім того, зменшення бюрократичних перешкод та покращення податкової системи є ключовими

завданнями для подальшого зростання конкурентоспроможності українських підприємств. Так, у 2020 році, майже всі країни ЄС розташовані вище за рейтингом, також Україна включена до переліку країн із вкрай несприятливими та негативно впливаючими податковими системами [13].

Цей рейтинг, який отримав назву "Податкове пекло 2023" (Tax Hells Index 2023), був опублікований американським фондом «The 1841 Foundation». За словами авторів цього рейтингу, перше місце надається країні з найгіршими показниками у сфері економіки. Україна займає четверту позицію в цьому рейтингу, ця оцінка була складена на основі даних за 2021 рік, тобто до масштабного вторгнення.

Однією з найбільших проблем на шляху розвитку малого підприємництва є недосконалість податкового законодавства та обтяжливість адміністрування сплати податків. За даними Європейської Бізнес асоціації [7] найнижчу оцінку серед складників «податкового індексу» у 2022 році отримав фактор адміністрування податків і підготовки податкової звітності, 41% респондентів оцінюють цю процедуру задовільно, тоді як 39% вважають її обтяжливою, серед яких 8% – дуже обтяжливою, і 20% вважають її легкою.

Найбільше респонденти скаржаться на кількість часу, який вони витрачають на підготовку податкової звітності та сплату податків. Якість податкового законодавства отримала дещо вищу загальну оцінку, ніж у 2021 році. Серед респондентів 40% оцінюють якість податкового законодавства задовільно, а 26% – позитивно. Дещо зросла кількість незадоволених респондентів – з 30% до поточних 34%.

Серед основних негативних факторів виділяють:

- кількість часу, витраченого на підготовку податкової звітності та сплату податків;
- незрозумілість правил та роз'яснень щодо підготовки податкової звітності та проведення платежів;
- недосконалість електронної системи звітності;
- поспішне запровадження нових правил та недостатність часу для пристосування до них;
- кількість платежів.

Загалом, наша країна стабільно посідає місця нижче середнього у різноманітних рейтингах інвестиційної привабливості.

Зростання позиції України в рейтингах економічної привабливості є кроком вперед у покращенні інвестиційного клімату та розвитку бізнесу з метою повернення тимчасових переселенців та реінтеграції демобілізованих військовослужбовців, проте для досягнення ще більшого успіху, потрібно активно працювати над подальшими реформами та вдосконаленням, особливо в галузі створення сприятливих умов для заснування та функціонування ММСП.

У той самий час Міністерство фінансів України, в кінці 2023 року опублікувало «Національну стратегію доходів до 2030 року» (НСДУ). Очікується, що НСДУ також сприятиме досягненню фіскальних орієнтирів, середньострокового бюджетного планування, які зосереджені на скороченні державного боргу у відсотках до ВВП, зменшенні первинного дефіциту бюджету у відсотках до ВВП та підтримці тенденції до зниження як боргу, так і дефіциту бюджету у відсотках до ВВП. Ці фіскальні орієнтири сформульовані для досягнення середньострокових фіскальних цілей Уряду. НСДУ також стане для Уряду одним із керівних інструментів при формуванні бюджету, а також слугуватиме інструментом комунікації щодо шляхів розвитку податкової та митної політики та адміністрування для всіх зацікавлених сторін. [10]

Однак, на думку авторів, даний документ пропонує ряд заходів, що посилять фіскалізацію економіки, а також зумовлять надмірний вплив контролюючих органів на бізнес клімат в країні. Зокрема матиме:

- негативний вплив планованих реформ на спрощену систему оподаткування. Пропоновані реформи до спрощеної системи оподаткування, які мають на меті знизити її застосування та ввести заходи щодо зменшення зловживань, можуть потенційно стримувати малі підприємства та індивідуальних підприємців через збільшення податкових ставок та складності. Хоча такі зміни мають на меті оптимізацію оподаткування та скорочення можливостей для ухилення від податків, вони також можуть призвести до збільшення витрат для менших підприємств, потенційно гальмуючи підприємництво та стримуючи масштабне інноваційне зростання, яке досі процвітало під дією більш м'якою системою.

- негативний вплив посилення повноважень податкових та митних органів. Посилення повноважень податкових та митних органів, через покращені можливості виконання та ширші права на проведення перевірок, також може мати непередбачені негативні наслідки. Бізнес може сприймати це як збільшення державного нагляду та втручання, що може призвести до атмосфери страху та недовіри серед бізнес-спільноти. Збільшені повноваження включають більш жорсткі аудити та здатність суворіше забезпечувати дотримання норм, що може відлякувати інвестиції та інновації, якщо вони не будуть збалансовані з чіткими та справедливими правилами.

- загальний негативний вплив збільшення фіскалізації на бізнес-клімат у країні

- загальне збільшення фіскалізації та тиск на підвищення внутрішніх доходів можуть створити менш сприятливе ділове середовище. Збільшення податкового навантаження та витрат на дотримання може пригнічувати інвестиційний клімат, особливо в період постконфліктного економічного відновлення, коли країні потрібно приваблювати як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Хоча такі заходи мають на меті стабілізувати та збільшити державні доходи, що є життєво важливим для фінансування реконструкції та публічних послуг, вони можуть сповільнити економічне відновлення, якщо це призведе до зниження бізнес-активності та інвестицій.

Особливо слід звернути увагу на зміни, які стосуються спрощеної системи оподаткування (ССО), яка після свого запровадження стала рушієм детинізації та цивілізованості підприємництва в Україні, а саме:

- звуження сфери застосування ССО: пропонується обмежити можливість використання спрощеної системи оподаткування, виключаючи з неї юридичні особи. Це зменшить кількість підприємств, які можуть користуватися спрощеною системою, спрямовуючи більше бізнесів до загальної системи оподаткування та збільшення частки адміністративних витрат ММСП.

- впровадження запобіжників для зменшення зловживань: планується введення додаткових контрольних механізмів для запобігання можливим зловживанням у рамках ССО. Це може включати більш жорсткі правила документування та звітності та ускладнення бухгалтерії.

- збільшення ефективних ставок податків: пропонується збільшення ставок податків у межах ССО до рівня, який більше відповідає ставкам загального режиму оподаткування. Це має на меті зменшення фінансової привабливості ССО та стимулювання більш справедливого розподілу податкового навантаження між різними категоріями підприємств. Однак, збільшить навантаження на ММСП, які мають менші можливості доступу до фінансових ресурсів та часто інвестують у розширення виробництва власний капітал.

Ці зміни спрямовані на оптимізацію та забезпечення більшої ефективності системи оподаткування, але також можуть нести ризики негативного впливу на малі та середні підприємства, які наразі виграють від спрощених умов.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Важливо розуміти, що оподаткування - це механізм, який фінансує державні потреби та послуги для громадян.

Правильне оподаткування полягає у створенні справедливої та ефективного системи збору податків, яка сприяє розвитку економіки та соціальному забезпеченню населення. Замість "обчищення" громадян і підприємств, більше уваги слід надавати створенню прозорих та справедливих податкових політик, які сприяють розвитку і добробуту суспільства.

Український бізнес в умовах війни стикається щодня з ризиками обстрілів, дефіциту електроенергії, відтоком кваліфікованих трудових ресурсів в якості тимчасово переміщених осіб та мобілізованих чоловіків, майже не доступним став ринок капіталів, проте продовжує добросовісно платити податки, намагається створювати нові робочі місця, надавати благодійну допомогу військовим та цивільному населенню і в цілому працювати на перемогу. У зв'язку з цим, розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу стає ключовим чинником економічної реабілітації і відновлення стабільності та сталого розвитку. Ці підприємства можуть створювати нові робочі місця, надавати можливості для зайнятості біженців та вносити вагому підтримку у відновлення соціально-економічних структур на постраждалих територіях. Однак, щоб це стало можливим, необхідно стимулювати розвиток цих підприємств та забезпечити їм доступ до необхідних ресурсів та кваліфікованої робочої сили.

Таким чином, питання стимулювання розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в контексті війни в Україні та міграції біженців необхідно розглядати як невід'ємну складову процесу відновлення економічної та соціальної стабільності в регіоні. Задля цього варто змінити пріоритети та насамперед розглядати ММСП як джерело стабільності, зайнятості та сталого розвитку економіки, а вже потім як джерело наповнення бюджету.

При цьому залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого, глибшого дослідження питання доступу до капіталів ММСП, глибший аналіз Національної стратегії доходів та подальше її втілення на практиці, конкретні заходи, які потрібні для стимулювання розвитку ММСП у воєнний та післявоєнний час та ін.

## Список літератури

1. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. Центр економічної стратегії. (n.d.). URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/> (дата звернення 08.04.2024).
2. Буй Т.Г., Прімерова О.К. Податкове стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»* 2018 №9 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6533>. (дата звернення 07.04.2024)
3. Регіональний вимір стимулювання розвитку малого підприємництва: монографія / І. М. Вахович, Ю. О. Шейко. – Луцьк :Вежа-Друк, 2016. – 272 с.
4. Закон України про військовий обов'язок і військову службу 2232-ХІІ (1992). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення 07.04.2024)
5. Міноборони назвало кількість мобілізованих українців. *Главком*. (n.d.). URL: <https://glavcom.ua/country/incidents/minoboroni-nazvalo-kilkist-mobilizovanih-ukrajinciv-859153.html>. (дата звернення 08.04.2024 р.).
6. Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 51. С. 18–34. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-3>
7. Податковий індекс. *Європейська Бізнес Асоціація*. (2022). URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads>. (дата звернення 07.04.2024).
8. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (2010-2022). *Державна служба статистики*. (2022). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 07.04.2024).
9. Проект "Ведення бізнесу". *Світовий банк*. (n.d.). URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness> (дата звернення 08.04.2024).
10. Розпорядження №1218-р від 27.12.2023 р. Кабінет міністрів України. (2023). Офіційний веб-портал. URL: [https://mof.gov.ua/uk/national\\_income\\_strategy-716](https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716). (дата звернення 07.04.2024).

11. Ситуація з біженцями в Україні. ООН. (n.d.). URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. (дата звернення 08.04.2024).
12. Структура отримувачів допомоги за віком та статтю. Євростат. (n.d.). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення 07.04.2024).
13. Tax Hell Index 2022. The 1841 FOUNDATION. (2022).. URL: <https://the1841foundation.com/wp-content/uploads> (дата звернення 08.04.2024).

## References

1. Bui T.H., & Primierova O.K. (2018) Tax stimulation of small-size business development in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, No. 9. [in Ukrainian]. <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6533>
2. Glavcom. (n.d.). Ministry of Defense named the number of mobilized Ukrainians. <https://glavcom.ua/country/incidents/minoboroni-nazvalo-kilkist-mobilizovanih-ukrajinciv-859153.html>
3. Vahovych I.M., & Sheiko Yu.O. (2016) Regional dimension of stimulating small business development. *Iutsk national technical university, UDK 332.1:334.012.64(477)*. [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. (2022). Indicators of activity of large, medium, small, and micro enterprises (2010-2022). <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. European Business Association. (2022). Tax Index. <https://eba.com.ua/wp-content/uploads>
6. Eurostat. (n.d.). Structure of benefit recipients by age and sex. <https://ec.europa.eu/eurostat>
7. Law of Ukraine on Military Duty and Military Service 2232-XII (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Order No. 1218-r dated 27.12.2023. Official web portal. <https://mof.gov.ua/storage/files>
9. Naumenko N.S., & Hrabko O.I. (2021) Small and Medium Enterprises in Ukraine and the EU: Analysis and Comparative Characteristics. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, No. 51, pp. 18–34. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-3>
10. United Nations. (n.d.). Situation of refugees in Ukraine. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
11. The World Bank. (n.d.). Doing Business Project. <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
12. Centre for Economic Strategy. (n.d.). Refugees from Ukraine: Who are they, how many are there, and how to bring them back? Final report. <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
13. The 1841 Foundation. (2022). Tax Hell Index 2022. <https://the1841foundation.com/wp-content/uploads>

**Liudmyla Kozak**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Bohdan Mateiashchuk**, post-graduate student

*National transport university, Kyiv, Ukraine*

## The Problems of Development of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine under Martial Law

This article examines the impact of the Russian invasion on micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Ukraine, which are essential for the country's economic stability. MSMEs play a crucial role in job creation, innovation, and economic development. However, in the context of war and political instability, these enterprises face numerous challenges that threaten their survival and development. The armed invasion caused massive migration and loss of workforce, particularly among the youth and skilled workers. At the same time, the mobilization of men led to a further decrease in the availability of labour resources. MSMEs, as major employers in the country, experienced a significant reduction in the number of employees, affecting their productivity and income.

Scholars emphasize the importance of investing in human capital and education to ensure increased productivity and economic growth. Highly skilled workers can significantly enhance the innovative capabilities of enterprises and contribute to the development of new technologies and business models. This is particularly relevant for Ukraine, where there is a need to attract investment and improve the investment climate. To improve the situation, the authors recommend a series of measures aimed at supporting MSMEs. Specifically, the development of effective government programs for financial support, tax incentives, and credit guarantees are crucial. Additionally, reforming the tax system is essential, which could simplify the tax burden on MSMEs and stimulate their development. Significant attention is given to the need for legislative reforms to ensure greater transparency and fewer bureaucratic obstacles for entrepreneurs. It is also important to create favourable conditions for the return of migrants, which can help restore lost labour resources and contribute to faster national economic recovery.

Researchers also focus on the importance of infrastructure investments, particularly in education and health, which could provide a higher quality of human capital and increase overall social and economic development of the country. Particular emphasis is placed on the importance of stimulating the development of small and medium-sized enterprises as the basis for economic recovery and stability, especially in post-conflict



rehabilitation conditions. The authors of the study believe that MSMEs can serve as a source of stability, employment, and sustainable development of the national economy, capable of creating new jobs, providing opportunities for employment of refugees, and making a substantial contribution to the recovery of social and economic structures in affected areas.

**small and medium enterprises, post-conflict economic recovery, labour migration, labour resources, employment, small and medium enterprises reform**

*Одержано (Received) 10.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 23.04.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

UDC 339.9

JEL Classification: F00, F21, H56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).321-327](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).321-327)

**Daria Nasypaiko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Valerii Reshetov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Olena Sokolovska**, Associate Professor, PhD in Philology (Candidate of Philological Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## International Economic Relations in Conditions of War: Challenges and Opportunities

The article examines modern challenges and opportunities of international economic relations in the conditions of war. The biggest challenge is that as the total amount of loss increases, so does the number of damaged and destroyed infrastructure, housing, industry, energy, education, and medical facilities. The key problems of international economic relations in the conditions of military aggression are identified, among which are the following: the fall in real GDP in Ukraine, which was deeper than in most countries that experienced an armed conflict; decrease in international investments and loss of investors' confidence in economic stability; sanctions and trade restrictions imposed as a result of military conflicts and, consequently, complicating international trade; deterioration of the humanitarian situation.

The purpose of the article is to identify challenges to international economic relations in the conditions of full-scale armed aggression of Russia against Ukraine and to figure out the factors that have a positive effect on the economy.

It is emphasized that the war affected global food security, migration flows and redistribution of national budgets in favour of military spending. Ukraine received an extended credit program from the International Monetary Fund, as well as financial support from our partners. Thanks to this program, Ukraine is implementing the reform plan and strengthening its stability and efficiency. It has been established that military conflicts stimulate the development and introduction of new technologies in the military-industrial sector, which can positively affect the future of the economy. A crucial tool of post-war reconstruction in Ukraine should be an innovative policy aimed at introducing system tools to stimulate innovative activity and modernize the economy. It is important to revise the economic policy, the development of new industries that will reduce dependence on external resources and create new opportunities for economic growth.

**international economic relations, international economy, war, conflict, damage, loss, GDP, investment, investor, investment project**

**Statement of the problem.** In today's world, where geopolitical tensions and conflicts are becoming an integral part of the international political arena, the economy is a manifestation of these changes. The war not only destroys life and property as a result of direct military intervention, but also significantly affects international economic relations. Therefore, it is important to consider this topic both from the point of view of threats and opportunities that it opens up.

**Analysis of recent researches and publications.** The research in the field of international economic relations, foreign economic activity, and international trade under martial law was carried out by such domestic scientists as I. Babets, O. Baula, T. Bohdan, O. Voronova, O. Dovhal, G. Zhyla, V. Ksendzuk, O. Oliinyk, O. Pavlov, O. Protseviat,

S. Skrypnyk, O. Urban, etc. In particular, O. Oliynyk and V. Ksendzuk highlighted the mechanism of formation and implementation of the state foreign trade policy in the conditions of war, identified separate target groups for improvement of their application relevant spheres [6]. In the study of S. Skrypnyk, O. Protseviat and O. Voronova it's determined that the complexity of the new situation in Ukraine necessitates the search for a rational combination of new mechanisms of influence on foreign economic activity and means of stimulating and restraining the state's foreign trade activity [9].

O. Pavlov conducted a comparative analysis of trends in the development of Ukraine's economic system, the world economic system, and international economic relations. Based on this analysis, it was concluded that the Ukrainian economic system is imperfect, which is most obvious from the point of view of its structure. It is also emphasized that, considering the risk that the economic system of Ukraine suffered during the war, its post-war recovery and future will depend on how well it can adapt to the process of deepening the ties of European integration [7]. O. Baula and O. Urban emphasize that the biggest challenge for the world economy in 2022 was a full-scale war between Russia and Ukraine. In this context, the EU has to reconsider its approach to international activities [1].

At the same time, the peculiarities of international economic relations in the conditions of military operations require a more detailed study.

**Statement of the objective.** The purpose of the work is to identify challenges for international economic relations in the conditions of full-scale Russian armed aggression against Ukraine, as well as to identify factors that will positively affect the economy.

**The main material.** Damages and losses from the Russian invasion have already reached the highest levels, and the decline in Ukraine's GDP has been deeper than in most countries that have survived armed conflict. At the same time, Ukraine managed to maintain macro-financial stability and attract large amounts of international aid, which will positively affect the prospects of its post-war reconstruction. The Russian military invasion of Ukraine led to the massive destruction of production capital and infrastructure, human suffering and social losses [2].

Military conflicts lead to significant devaluation of national currencies, a decrease in exports and imports of goods, as well as an increase in the state's debt due to defence costs and reparations.

«After two years of Russia's full-scale invasion of Ukraine, an updated joint Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) released by the Government of Ukraine, the World Bank Group, the European Commission, and the United Nations currently estimates that as of 31 December 2023 the total cost of reconstruction and recovery in Ukraine is \$486 billion over the next decade, up from \$411 billion estimated one year ago» (table 1), [14].

An important challenge in international economic relations is also the reduction of international investments. War brings uncertainty and risks to investors, leading to a reduction in international investment and loss of confidence in economic stability. Due to the military invasion of Russia and the introduction of martial law in Ukraine in accordance with the Decree of the President of Ukraine dated 24.02.2022 No. 64 "On the Introduction of Martial Law in Ukraine", the Verkhovna Rada of Ukraine and the Government, among other things, "are working to restore the economy, support Ukrainian entrepreneurs and create conditions to attract investments to Ukraine.

Table 1 – Total damage, loss and needs by sector (US\$ billion)

| Sector                                                 | Damage and loss | Needs |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-------|
| Social sectors:                                        |                 |       |
| Housing                                                | 70.3            | 80.3  |
| Education and science                                  | 12.5            | 13.9  |
| Health                                                 | 19.2            | 14.2  |
| Social protection and livelihoods                      | 9.7             | 44.5  |
| Culture and tourism                                    | 23.1            | 8.9   |
| Infrastructure sectors:                                |                 |       |
| Energy and extractives                                 | 64.6            | 47.1  |
| Transport                                              | 74.3            | 73.7  |
| Telecommunications and digital                         | 4.4             | 4.7   |
| Water supply and sanitation                            | 15.6            | 11.1  |
| Municipal services                                     | 16.7            | 11.4  |
| Productive sector:                                     |                 |       |
| Agriculture                                            | 80.1            | 56.1  |
| Commerce and industry                                  | 188.8           | 67.5  |
| Irrigation and water resource management               | 1.4             | 10.7  |
| Finance and banking                                    | 5.7             | 2.3   |
| Cross-cutting sectors                                  |                 |       |
| Environment, natural resource management, and forestry | 29.8            | 2.3   |
| Emergency response and civil protection                | 0.9             | 2.3   |
| Justice and public administration                      | 2.0             | 0.7   |
| Explosive hazard management                            | 34.6            | 34.6  |
| Total                                                  | 651.8           | 486.2 |

Source: compiled by the authors based on [14]

The Law of Ukraine "On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine" was adopted to promote the attraction of strategic investors to the Ukrainian economy, increase the country's investment attractiveness, create new high-paid jobs, introduce state support for large-scale investment projects, and increase the competitiveness of the economy. On August 9, 2023, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Implementation of Investment Projects with Significant Investments" [5], which entered into force.

The situation is complicated by the deterioration of international trade relations. Sanctions and trade restrictions imposed due to military conflicts can significantly complicate international trade and cause economic damage to various countries. Sanctions will cause economic damage not only to Russia, but also to its trading partners. Apart from Russia and Ukraine, GDP is likely to decline, especially in Europe, which is geographically close and dependent on Russian energy sources. Trade costs will increase in the near future due to emergency sanctions, export restrictions, higher energy prices and transportation disruptions. As a result, the impact of war on the world exchange rates may be greater than the impact on the world GDP. Although Russia and Ukraine account for a relatively small share of the world trade and production, they are important suppliers of staples, including food and energy. Before the war, in 2021, these two countries accounted for 2.5% of the world trade in goods and 1.9% of the world GDP [13, p. 80].

Another challenge in international economic relations is the deterioration of the humanitarian situation. Hostilities cause humanitarian crises, which, in their turn, affect the economy through high humanitarian and reconstruction costs. In this context, the current war will have many consequences, not only for the world markets, but also for food supplies,

which are strained in many countries, especially in low-income countries and vulnerable populations dependent on food imports [4].

Consideration of the most urgent problems that determine the modern agenda of international economic relations gives an opportunity to identify ways to solve them.

Military conflicts usually encourage the development and introduction of new technologies in the field of military industry, which in the future can have a positive effect on the economy.

In the digital transformation of the economy, the strategic goal of increasing the share of IT in the domestic GDP to 10% in 2024 and the implementation of innovative projects in 2024 to study the state of foreign markets and the domestic economy stability, declared by the Government, will meet the needs of recovery, fill the state budget and contribute to attracting unused critical resources for the development of the domestic digital ecosystem with high added value. In turn, this will create favourable conditions for investors, including open markets, transparent tax and customs regimes, as well as improved labour market supply [10].

War can force countries to review their economic policies and develop new industries that allow to reduce dependence on external resources and create new opportunities for economic growth. In Ukraine, reconstruction should be focused on investments in sustainable enterprises and infrastructure. Increasing exports, deepening value added chains in the agricultural sector, establishing environmentally friendly production and promoting IT companies will create opportunities for economic development [11].

In military conditions, countries can intensify innovation processes and focus on the development of their own scientific and technological potential.

The strategic advantage of Ukraine in the post-war period lies in the development of innovative elements. Therefore, a wide range of scientific research, the possibility of practical implementation of the innovative results commercialization, qualified personnel contribute to the innovative development of the country and correspond to the ideology of the strategy for the development of the innovative activity sphere for the period until 2030 [8].

The national innovation policy in the post-war period is "a comprehensive implementation of the strategic priorities of the national economy innovative recovery and development in sectors and regions, balanced with the intellectual potential and production resources of the regions based on knowledge and innovation. Ukraine's innovative policy is the foundation of a promising economic policy and the main tool for implementing the state's investment direction in the post-war period. Innovative activity in post-war Ukraine should be integrated with investments in innovative processes based on the implementation of innovation policy. This policy should introduce systemic tools to stimulate innovative activity and modernize the economy in crisis situations, be based on the fundamental statements of the economy and the activation of internal and external factors of the country's social and economic development in interaction with the European innovation ecosystem" [12].

The development, interconnection and interdependence of national economies led to closer cooperation and contributed to the growth of the internationalization of production in the world. The process of globalization is not a temporary or accidental phenomenon, moreover a planned one. It is an evolutionary process of economic systems development. The creation of free trade zones encourages countries to deepen cooperation in the field of customs regulation. And the formation of a full-fledged common market creates objective conditions for currency integration. As a result, economic integration gradually leads to the emergence of solidarity between participating countries, which, in turn, creates the need for further supranational institutionalism [3, p. 38, 52].

Military conflicts can encourage countries to strengthen regional cooperation in order to ensure security and stability, which can have a positive impact on international economic relations.

**Conclusions and prospects for further researches.** Summarizing the above-mentioned views, it should be noted that in the conditions of the war in Ukraine, international economic relations faced unprecedented challenges, which negatively affected the economic situation of Ukraine. The Ukrainian economy is experiencing huge losses, which are implemented in a decrease in the real GDP of Ukraine, the destruction of production capital and infrastructure, social losses, devaluation of the national currency, a decrease in exports and imports of goods, an increase in the national debt due to defence costs and reparations, a reduction in international investments, deterioration of international trade relations and humanitarian situation, etc. In this context, the current war will have many consequences not only for Ukraine, but also for the world economy.

In general, international economic relations in the conditions of war are complex and multifaceted. They create both challenges and opportunities for countries to manage economies and cooperate to ensure stability and development. Crucial to achieving positive results is understanding the relationship between political and economic processes and developing strategies aimed at minimizing negative moments.

Prospects for further research include exploring the directions of structural reforms to stimulate the investment needed to increase productivity and trade, as well as to reduce the impact of negative shocks of recent years and promote food security and gender equality that support vulnerable populations.

## References

1. Baula, O., & Urban, O. (2023). Economic aspects of confrontations in the world economy in the conditions of the new cold war. *Ekonomichnyy forum*, 1(1), 79-86 [in Ukrainian].
2. Bohdan, T. (2024). Financial and economic consequences of the war. [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoeconomichni\\_naslidki.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html) [in Ukrainian].
3. Dovhal, O.A., & Kazakova, N.A. (2018). *Globalization and regionalization as vectors of development of international economic relations* Kharkiv: KHNU imeni V.N. Karazina [in Ukrainian].
4. Zhyla, H.V. (2023). Economic and social consequences of the war in Ukraine, the impact of the conflict on the world economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2127> [in Ukrainian].
5. Investment activity in Ukraine. (2022). *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa2022-Rik> [in Ukrainian].
6. Oliinyk, O.V., & Ksendzuk, V.V. (2022). State management of the country's foreign trade activities under martial law. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 4 (102), 50-59 [in Ukrainian].
7. Pavlov, O.I. (2022). The economic system of Ukraine in the context of the development of international economic relations. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, 67, 35-40 [in Ukrainian].
8. Resolution on the approval of the Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period up to 2030. (2019, July 10). *Kabinet Ministriv Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. Skrypnyk, S., Protseviat, O., & Voronova, O. (2022). Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> [in Ukrainian].
10. Digital transformation of Ukraine's economy in wartime conditions. (2024). *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2127> [in Ukrainian].
11. As Ukraine should restore the economy and business after the war. (2022). *Forbes*. <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> [in Ukrainian].
12. Yatskevych, I. (2022). Innovative policy of Ukraine in the post-war period. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392> [in Ukrainian].
13. Singh, M., Sárközy, H., Singh, S., & Zéman, Z. (2022). Impact of Ukraine-Russia war on global trade and development: an empirical study. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1, 80-92 [in English].

14. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (2024). *The Worldbank*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> [in English].

## Список літератури

1. Баула О., Урбан О. Економічні аспекти протистоянь у світовій економіці в умовах нової холодної війни. *Економічний форум*. 2023. 1(1). С. 79-86.
2. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoeconomichni\\_naslidki.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html) (дата звернення: 20.03.2024).
3. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / кол. авт. ; за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 540 с.
4. Жила Г.В. Економічні та соціальні наслідки війни в Україні, вплив конфлікту на світову економіку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2127> (дата звернення: 05.04.2024).
5. Інвестиційна діяльність в Україні. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa2022-Rik> (дата звернення: 05.04.2024).
6. Олійник О.В., Ксендзук В.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 50-59.
7. Павлов О.І. Економічна система України в контексті розвитку міжнародних економічних відносин. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2022. № 67. С. 35-40.
8. Розпорядження про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: затв. Кабінетом Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.04.2024).
9. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 26.03.2024).
10. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2127> (дата звернення: 08.04.2024).
11. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 08.04.2024).
12. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392> (дата звернення: 21.04.2024).
13. Singh, M., Sárközy, H., Singh, S. and Zéman, Z. Impact of Ukraine-Russia war on global trade and development: an empirical study. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. Pp. 80-92.
14. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *The Worldbank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed March 20, 2024).

Д.С. Насипайко, доц., канд. екон. наук

В.О. Решетов, доц., канд. екон. наук

О.М. Соколовська, доц., канд. філол. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

## Міжнародні економічні відносини в умовах війни: виклики та можливості

У статті розглянуто сучасні виклики та можливості міжнародних економічних відносин в умовах війни. Найбільшим викликом є те, що із зростанням загальної суми збитків збільшується кількість пошкоджених і зруйнованих об'єктів інфраструктури, житла, промисловості, енергетики, освіти, медицини. Визначено ключові проблеми міжнародних економічних відносин в умовах військової агресії, серед яких такі як: падіння реального ВВП в Україні, яке було глибшим, ніж у більшості країн, які пережили збройний конфлікт; зменшення міжнародних інвестицій і втрата інвесторами впевненості в економічній стабільності; санкції та торгові обмеження, які вводяться внаслідок військових конфліктів, та внаслідок цього ускладнення міжнародної торгівлі; погіршення гуманітарної ситуації.

Метою статті виступає визначення викликів міжнародним економічним відносинам в умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України та виявлення факторів, що позитивно впливають на економіку.

Наголошено, що війна вплинула на глобальну продовольчу безпеку, міграційні потоки та перерозподіл національних бюджетів на користь військових витрат. Україна отримала від Міжнародного валютного фонду розширену кредитну програму, а також фінансову підтримку від наших партнерів. Завдяки цій програмі Україна реалізує план реформ та зміцнює свою стабільність та ефективність. Встановлено, що військові конфлікти, як правило, стимулюють розвиток і впровадження нових технологій у військово-промисловому секторі, що може позитивно вплинути на майбутнє економіки. Важливим інструментом повоєнної відбудови України має стати інноваційна політика, спрямована на запровадження системних інструментів стимулювання інноваційної діяльності та модернізації економіки. Нагальним питанням є перегляд економічної політики, розвиток нових галузей, які дозволять зменшити залежність від зовнішніх ресурсів і створити нові можливості для економічного зростання.

**міжнародні економічні відносини, міжнародна економіка, інвестиції, ВВП, збитки, втрати, війна, конфлікт**

*Одержано (Received) 12.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

**УДК: 338.436.32**

**JEL Classification: Q13, Q17**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).327-334](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).327-334)

**Т.В. Решитько**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Експорт агропродовольчої продукції України як фактор розвитку міжнародних економічних відносин**

В статті досліджено питання експорту агропродовольчої продукції України як фактору розвитку міжнародних економічних відносин. Вказано на актуальність дослідження експорту агропродовольства як фактору розвитку міжнародних економічних відносин. Показано, що наша держава експортує вітчизняну агропродовольчу продукцію для покращення своєї зовнішньоекономічної діяльності та укріплення національних позицій на міжнародній арені. Розкрито, що Україна набула членства впливових міжнародних організацій FAO ООН, СОТ тощо. Укладено Угоду про асоціацію України з Європейським Союзом, запроваджена зона вільної торгівлі з ЄС. Наголошено, що наша держава намагається стати повноправним членом цієї організації, оскільки є одним з провідних виробників агропродовольчої продукції у світі.

Виробленої в аграрному секторі продукції вистачає для забезпечення внутрішнього ринку країни та експорту надлишків на світові продовольчі ринки. Показано, що на світовому ринку агропродовольчих товарів діють закони і тенденції міжнародних економічних відносин, відображаються особливості та закономірності розвитку світової економічної системи. Досліджено, що під впливом глобальних викликів, смаки і вподобання споживачів продовольства у різних країнах періодично змінюються, що суттєво впливає на структуру експорту агропродовольчої продукції. Вказано на найбільших у світі імпортерів агропродовольства. Виявлено, що основу експорту агропродовольчої продукції України складає сировинна продукція – зернові та технічні культури, рослинна олія, залишки і відходи харчової промисловості, м'ясо та субпродукти, які формують понад 85% аграрного експорту нашої держави, а готові продукти харчування складають близько 15% товарної структури вітчизняного експорту агропродовольства.

Показано наслідки впливу війни в Україні на маркетингові та логістичні зв'язки поставок вітчизняної експортної продукції на світові ринки та зміну географічних напрямків її експорту. Вказано, що основними напрямками експорту аграрного продовольства нашої держави є країни-члени ЄС, Азії, Африки. Наголошено на необхідності використання зарубіжного досвіду роботи харчової та переробної промисловості для створення в Україні конкурентоспроможної агропродовольчої продукції з високою доданою вартістю.

**міжнародні економічні відносини, експорт, агропродовольча продукція, зовнішній ринок продовольства**

© Т.В. Решитько, 2024

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки, поглиблення міжнародної інтеграції країни світу намагаються покращити свою зовнішньоекономічну діяльність з вигодою для своєї держави. Україна також тримається не осторонь цих процесів, активізуючи експорт вітчизняної агропродовольчої продукції на зарубіжні ринки.

Наша держава стала членом міжнародної продовольчої організації (ФАО ООН), СОТ та інших міжнародних організацій. Угода про асоціацію України з Європейським Союзом (ЄС), зона вільної торгівлі з ЄС є важливими здобутками в процесі розвитку та укріплення міжнародних економічних відносин.

Сьогодні аграрний сектор України забезпечує внутрішній ринок продовольства та став локомотивом експорту агропродовольчої продукції на зарубіжний ринок, створює умови для валютних та інвестиційних надходжень в нашу державу, успішно адаптується до зони вільної торгівлі з ЄС та намагається стати постійним членом цієї організації, інтегрується у світове господарство на рівних, в якості стратегічного партнера.

Входження України у світове співтовариство потребує дослідження теоретичних і практичних положень щодо впливу експорту вітчизняної агропродовольчої продукції на розвиток національної економіки. Питання експорту вітчизняного продовольства на зовнішні ринки як фактору розвитку міжнародних економічних відносин залишається недостатньо розкритим, що обумовлює актуальність даного дослідження у теоретичному, практичному і в науковому аспектах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку експорту агропродовольчої продукції присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених.

Зокрема, зарубіжні вчені І. Хусейн [13], Х. Еркан, Й. Селік обґрунтували концепцію взаємозумовленості розвитку виробництва, експорту та імпорту продукції [12].

Заслужують на увагу дослідження українських науковців. Т.Мельник стверджує, що експорт суттєво впливає на економічне зростання держави та на її входження до світового господарства [8, с. 243]. В.Г. Андрійчук, Є.І. Іванов [1], досліджуючи закономірності зовнішньої торгівлі в умовах дії Угоди про асоціацію України та ЄС, наголошують на необхідності розробки планів, дій та заходів, спрямованих на підвищення ефективності експорту продукції.

У наукових працях О.Г. Білоруса, В.І. Власова, П.Т. Саблука [2] досліджуються процеси здійснення зовнішньоекономічної політики в сільському господарстві на основі ефективного використання експортного агропродовольчого потенціалу. Привертає увагу значний внесок таких відомих вітчизняних учених, як: І. І. Кравчук, І. А. Кравчук [7] у вивчення показників, що характеризують виробництво, експорт та імпорт продуктів харчування з доданою вартістю.

Незважаючи на значну кількість праць з даної проблематики, феномен експорту агропродовольчої продукції, який постійно трансформується, відіграє роль показника інтегрованості держави до системи світової економіки, зумовлює актуальність та необхідність подальших досліджень з питань торгівлі України на міжнародному ринку.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження питань експорту агропродовольчої продукції України як фактору розвитку міжнародних економічних відносин.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні в системі міжнародних економічних відносин змінюється кон'юнктура ринку агропродовольчої продукції, покращується її якість, а на світових ринках продовольства формуються ціни згідно з попитом і



пропозицією. Як результат – виникають нові напрями торгівлі, удосконалюються умови здійснення експортно-імпортних операцій тощо.

Важливим фактором покращення макроекономічних показників розвитку нашої держави став розвиток експорту агропродовольчої продукції, укріплення зовнішньоторговельних відносин із провідними країнами світу, підвищення конкурентоспроможності українського виробника продовольства.

На аграрний ринок України все більше впливають глобалізаційні процеси, що ілюструють стан світового ринку продовольства, перспективи лібералізації умов зовнішньої торгівлі, які стали можливими для нашої держави внаслідок вступу до СОТ, бажанням стати членом ЄС тощо.

Україна є одним з провідних виробників агропродовольчої продукції та продовольства у світі. Виробленої в аграрному секторі економіки продукції вистачає для забезпечення внутрішнього ринку країни, а надлишки експортуються на світові продовольчі ринки, особливо товарної групи 01-24 УКТ ЗЕД.

На світовому ринку агропродовольчих товарів діють закони та тенденції міжнародної економіки, в ньому відображаються особливості та закономірності розвитку світової економічної системи за певний проміжок часу. Причому, під впливом глобальних викликів, смаки і вподобання споживачів у різних країнах періодично змінюються.

В цих умовах важливим фактором задоволення потреб населення у їжі, різних регіонів світу є розвиток міжнародної торгівлі, оскільки не кожна країна здатна самостійно задовольнити потреби своїх споживачів у продовольчій продукції. Як наслідок – збільшення експорту агропродовольства на зовнішні ринки.

Дослідження свідчать, що у світі діє певне співвідношення між станом економічного розвитку і смаками та вподобаннями споживачів агропродовольчої продукції держави. Так, в розвинених країнах раціон споживання продовольства має більш широкий асортимент, ніж у країнах із слаборозвиненою економікою, де населення має низькі доходи і, відповідно, харчується набагато скромніше. Практика показує, що Україна за раціоном харчування випереджає країни, що мають низькі доходи, але перебуває позаду високорозвинених держав. Новомодні дієти мало поширені в Україні.

Плануючи експортні поставки до певних країн чи регіонів та вихід із своїми товарами на зовнішні ринки, виробники сільськогосподарської продукції проводять моніторинг на предмет наявності асортименту подібних товарів, попиту споживачів щодо певних видів продовольства, платоспроможність населення, вивчають смаки, уподобання, традиції харчування населення різних країн – потенційних покупців аграрної продукції. Для дрібних та середніх сільськогосподарських товаровиробників, що мають вузьку спеціалізацію є можливість зайняти свою нішу на внутрішньому та зовнішньому ринках [5].

Ще одним фактором, що спричиняє збільшення попиту на продукти харчування, є зростання чисельності населення. У 2023 р. на нашій планеті мешкало більше 8 млрд. осіб. Найбільша частка населення світу проживала в Азійському регіоні, зокрема в Індії – 1,428 млрд. осіб, в Китаї - 1,425 млрд. осіб, тобто третя за величиною у світі економіка Азії, складає п'яту частину населення світу, а це більше чисельності населення Америки, Африки, Європи разом взятих [10].

Останніми роками на планеті Земля суттєво змінився клімат – все частіше спостерігаються повені, посуха та інші природні катаклізми. Всі ці явища негативно впливають на урожайність рослин та продуктивність тварин [6].

За прогнозами вчених, найближчим часом, перед людством постане проблема – зменшення запасів питної води, що забезпечує населення, сільське господарство, енергетичний комплекс тощо. Першими нестачу питної води відчують Індія, Індонезія, Пакистан. Цей тривожний факт викликає занепокоєння, оскільки перелічені держави є провідними виробниками, експортерами та споживачами сільськогосподарської продукції.

Сьогодні найбільшими у світі імпортерами агропродовольчої продукції виступають: Китай, США, Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія, Нідерланди, Італія, Бельгія, Канада. Ці держави купують майже 50% світових обсягів продовольства (у грошовому виразі). Вони є економічними лідерами у своїх регіонах (Азії, Північній Америці, Європі), де високий рівень життя, мешкає платоспроможне населення, а експорт продукції орієнтований на поставки імпортного аграрного продовольства [14].

Основу експорту агропродовольчої продукції України традиційно складає продукція з низьким та середнім ступенем переробки – зернові та технічні культури, рослинна олія, залишки і відходи харчової промисловості. У 2015 р. загальна частка їх поставок становила близько 90%. З часом, до них приєдналася товарна група – м'ясо та субпродукти. У 2022р. перелічена агропродовольча продукція сформувала переважну частину аграрного експорту нашої держави (понад 85%). На експорт готових продуктів харчування припадало близько 15% товарної структури вітчизняного агропродовольства [4].

Вітчизняним виробникам і експортерам сільськогосподарської продукції слід пам'ятати, що процеси, які відбуваються нині на світовому та національному ринках агропродовольчих товарів, є складними, специфічними, потребують постійного відстеження. Світовий ринок агропродовольчої продукції є мінливим, на ньому відбувається удосконалення логістики, маркетингу, а нові інформаційні технології та засоби зв'язку роблять його більш мобільним [6].

В Україні основними виробниками аграрної продукції, що направляється на експорт є сільськогосподарські підприємства. Ці форми господарювання дозволяють запроваджувати інтенсивні технології виробництва та мають потужний технологічний рівень обладнання для проведення сільськогосподарських робіт. Високий рівень валового виробництва в них забезпечується високою врожайністю сільськогосподарських культур, що досягає показників виробництва країн-членів Європейського Союзу.

Сьогодні спостерігається суттєве перевищення обсягів виробництва вітчизняної агропродовольчої продукції, необхідної для забезпечення потреб внутрішнього споживання населення країни за всіма видами, крім плодів, ягід та винограду, і це є сприятливим для розширення експорту.

Так, виробництво яєць птиці на 25,0% перевищує обсяги внутрішнього споживання в Україні, м'яса і м'ясопродуктів – на 6,2%, молока і молочних продуктів – на 5,0%, овочів і баштанних культур – на 4,6%.

У групі зернових культур виробництво перевищує потреби, більше, ніж у три рази, що характеризує експортну спрямованість галузі. Експорт з окремих видів зернових і технічних культур, м'яса птиці становить значну частку внутрішнього виробництва цієї продукції, зокрема, соняшникова олія - 96 %; ріпак – 93% кукурудза на зерно – 92%; пшениця – 74,3%; ячмінь – 67%; соя – 64%; м'ясо птиці – 31% [4].

Про стан динаміки експорту та імпорту та торгівельного сальдо агропродовольчої продукції України свідчать дані рис. 1.

У 2014-2022 рр. експорт агропродовольчої продукції України на світові ринки збільшився у 1,5 рази. Особливе збільшення аграрного експорту відбулося у 2021 р. Нашою державою було експортовано агропродовольства на суму 27,7 млрд. дол. США.

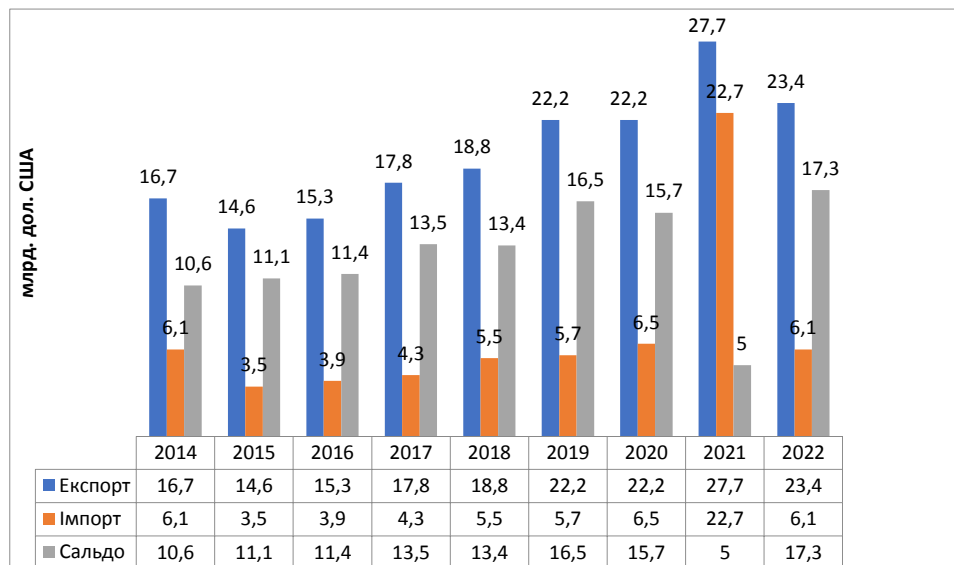


Рисунок 1 - Експорт, імпорт та торгівельне сальдо агропродовольчої продукції України, млрд. дол. США

Джерело: сформовано на підставі [4]

Статистичні дані щодо імпорту агропродовольчої продукції засвідчують, що розміри його теж зростали, але не такими швидкими темпами (за виключенням 2021 р., коли імпорт вказаної продукції сягнув 22, 7 млрд. дол. США). Якщо проаналізувати сальдо вітчизняного торгівельного балансу агропродовольчою продукцією, то за 2014р. - 2022рр. воно було позитивним, що в певній мірі впливало на стабільність і міцність гривні [4].

Аграрний експорт займає важливе місце у формуванні валютних надходжень держави. Статистичні дані щодо експорту України, товарної групи 1-24 УКТ ЗЕД свідчать, що за останніх 20 років надходження від експорту зерна в грошовому еквіваленті зросли у 76 разів.

Як показує практика, наша держава експортує на зарубіжні ринки переважно сировинну агропродовольчу продукцію, а це означає втрату значної частини робочих місць на підприємствах з переробки продукції, безробіття, збільшення зовнішньої трудової міграції, не наповнення податками державного та місцевих бюджетів, відсутність відрахувань в Соціальний та Пенсійний фонди України тощо. Всі ці факти сприяють підвищенню економічної та соціально-політичної напруги в країні.

Науковці попереджають, якщо наша держава буде продовжувати експорт на зарубіжні ринки лише сировинної продукції, то аграрний сектор економіки не дасть поштовху для зростання національної економіки. Тому вважаємо за необхідне вивчити світовий передовий досвід роботи харчової та переробної промисловості і застосувати його в Україні [9], який свідчить, що виробники сільськогосподарської продукції за кордоном мають більше доходів від продажу продуктів переробки, а не самої сировини.

Війна в Україні негативно вплинула на маркетингові та логістичні зв'язки поставок вітчизняної експортної продукції на світові ринки і в певній мірі змінила географічні напрямки її експорту. У 2022 р., країни ЄС посіли перше місце у експорті аграрного продовольства України, а регіон Азії, що тривалий займав лідируючі позиції у імпорті української агропродовольчої продукції, змістився на друге місце. За статистичними даними, у 2022 р. країнам-членам ЄС експортовано продовольства на 11,7 млрд дол США, що на 77,6% більше, ніж у 2021 р. А питома вага вітчизняного експорту агропродовольчої продукції до країн ЄС склала 56%. У цьому ж році, країнам Азії поставлено аграрного продовольства на суму 6,8 млрд дол США, тобто на 45,7% менше 2021 р. [4].

У 2022 р. склалася така послідовність за обсягами поставок вітчизняного продовольства до країн членів ЄС:

1. Польща - 6,6 млрд дол США;
2. Румунія - 3,8 млрд дол США;
3. Угорщина - 2,27 млрд дол США;
4. Німеччина - 2,23 млрд дол США;
5. Італія - 1,5 млрд дол США;
6. Іспанія - 1,5 млрд дол США» [3; 11].

Військова агресія Росії проти України зменшила обсяги експорту вітчизняного продовольства до держав Африки. У 2022 р. експорт продовольчої продукції з нашої держави до африканських країн зменшився до 1,6 млрд доларів (тобто на 55%), що складало 7,6% агропродовольчого експорту України.

Реалізація аграрної та продовольчої продукції здійснювалась переважно через реалізацію Чорноморської зернової ініціативи та через постачання через сусідні країни – члени ЄС.

Експорт агропродовольчої продукції України до країн СНД у 2022р. знизився до 0,4 млрд дол США, або на 67%, в порівнянні з довоєнним 2021 р. що склало 0,6% вітчизняного аграрного експорту[4].

Нині майже дві третини українського експорту складає постачання на світові ринки сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження свідчать, що Україна є провідною країною світу з виробництва аграрної продукції та продовольства. Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники не тільки забезпечують населення країни продуктами харчування, а й значну частину отриманої сільськогосподарської продукції, яка залишається після задоволення потреб внутрішнього ринку країни реалізують на зовнішніх ринках.

Практика показує на послідовне зростання в Україні обсягів виробництва та експорту зернових і технічних культур, переробку олійних культур, цукру, подальший розвиток тваринництва, зокрема, птахівництва, скотарства, свинарства та, на жаль, зменшення виробництва молока.

Основу вітчизняного експорту сільськогосподарської продукції становлять продукти з низьким та середнім ступенем переробки – зернові й технічні культури, соняшникова олія. Експорт продукції рослинництва щорічно більший показників експорту продукції тваринництва.

Перспективним напрямком експорту в Україні може стати ринок плодів і ягід, про що свідчать показники експорту вітчизняної плодово-ягідної продукції, адже, як показує історія, навіть у колишньому СРСР Україна була головним виробником фруктів.

Вважаємо, що українським аграрним товаровиробникам потрібно скористатися зарубіжним досвідом роботи харчової та переробної промисловості. Він показує, що виробники сільськогосподарської продукції за кордоном мають більше доходів від продажу продуктів переробки, а не самої сировини. Тому підприємці розвинених країн експортують вже перероблену сировину, отримавши продукцію з високою доданою вартістю, щоб мати від цього більший дохід.

За прогнозами вчених, Україна й надалі, продовжуватиме затверджуватись в ролі надійного партнера на міжнародних ринках агропродовольчої продукції, а нові зони вільної торгівлі дадуть більше шансів для розвитку експорту, в тому числі, продуктів з високою доданою вартістю.

Питання експорту вітчизняної агропродовольчої продукції на зарубіжні ринки є надзвичайно актуальним і важливим для укріплення позицій нашої держави у світовому економічному просторі, що потребує подальших наукових досліджень в цьому напрямку.

## Список літератури

1. Андрійчук В.Г., Іванов Є.І. Вплив Угоди про асоціацію між Україною та ЄС на митно-тарифне регулювання і зовнішньоторговельний режим сторін. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3. С. 4–15.
2. Білорус О. Г., Власов В. І., Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ. 2008. 632 с.
3. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2021. №4. С. 6 - 17.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Духницький Б.В. Перспективи зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та країнами Азії. *Економіка АПК*. 2021. №4. С. 68 – 75.
6. Кириленко І.Г., Івченко В.Є., Дем'янчук В.В. Продовольча безпека України в світлі сучасних тенденцій світової економіки. *Економіка АПК*. 2017. №8. С. 5 – 14.
7. Кравчук І. І., Кравчук І. А. Концептуальні підходи до формування доданої вартості в аграрному секторі економіки. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6479> (дата звернення: 21.04.2024).
8. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 1-2 (8–9). С. 241-271.
9. Пугачова К.М., Шеремет О.О. Зовнішньоторговельні відносини України з ЄС. *Економіка АПК*. 2018. №2. С. 85 – 90.
10. Статистична база даних FAOSTAT URL: <http://www.fao.org/faostat/en>.
11. Ходаківська О. В., Пугачов М. І., Шпикуляк О. Г., Патица Н. І., Грищенко О. Ю. Гарантування продовольчої безпеки в умовах поширення COVID-19. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 16-27.
12. Çelik Y., Erkan H. Küreselleşme Kalkınma İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26. 2010. P. 183–196.
13. Husain I. Making Globalization Work For The Poor Case Study of Pakistan, EMP-CIDA Globalisation Project, Lahore University of Management Sciences, Lahore. 2000. P. 1–28
14. OECD FAO Agricultural Outlook 2019/2028. URL: <http://www.fao.org/3/ca4076en/ca4076en.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).

## References

1. Andriichuk V.G., Ivanov E.I. (2014) The impact of the Association Agreement between Ukraine and the EU on customs and tariff regulation and the foreign trade regime of the parties. *Foreign trade: economy, finance, law*. 3, 4–15 [in Ukrainian].
2. Belorus O. G., Vlasov V. I., Sabluk P. T. (2008) *Globalization and food: a monograph*. Kyiv: NNC IAE [in Ukrainian].
3. Gadzalo Y.M., Luzan Y.Ya. (2021) Foreign economic activity and effectiveness of the agrarian sector of the economy of Ukraine. *Economics of agriculture*. 4, 6-17 [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. [in Ukrainian] <http://www.ukrstat.gov.ua>

5. Dukhnytskyi B.V. (2021) Prospects of foreign trade in agro-food products between Ukraine and Asian countries. *Economics of agriculture*. 4, 68-75 [in Ukrainian].
6. Kirylenko I.G., Ivchenko V.E., Demyanchuk V.V. (2017) Food security of Ukraine in the light of modern trends of the world economy. *Economics of agriculture*. 8, 5–14 [in Ukrainian].
7. Kravchuk I. I., Kravchuk I. A. (2018) Conceptual approaches to the formation of added value in the agrarian sector of the economy. *Efficient economy*. 8 [in Ukrainian] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6479>
8. Melnyk T. (2008) Export potential of Ukraine: evaluation methodology and analysis. *International economic policy*. 1-2 (8–9), 241-271 [in Ukrainian].
9. Pugacheva K.M., Sheremet O.O. (2018) Foreign trade relations of Ukraine with the EU. *Economics of agriculture*. 2, 85-90 [in Ukrainian].
10. Statistical database FAOSTAT (2024) [in Ukrainian] <http://www.fao.org/faostat/en>
11. Khodakivska O. V., Pugachev M. I., Shpykuliak O. G., Patyka N.I., Gryshchenko O. Yu. (2021) Guaranteeing food security in the conditions of the spread of COVID-19. *Economics of agriculture*. 7, 16-27 [in Ukrainian].
12. Çelik Y., Erkan H. (2010) Küreselleşme Kalkınma İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26, 183–196.
13. Husain I. (2000) Making Globalization Work For The Poor Case Study of Pakistan, EMP-CIDA Globalisation Project, Lahore University of Management Sciences, Lahore. 1–28. [in English].
14. OECD FAO Agricultural Outlook 2019-2028. (2019): <http://www.fao.org/3/ca4076en/ca4076en.pdf>

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

### **Export of Ukraine's Agri-Food Products as a Factor in the Development of International Economic Relations**

The article examines the issue of Ukraine's agri-food products export as a factor in the development of international economic relations. The relevance of the study of agri-food exports as a factor in the development of international economic relations is indicated. It was revealed that our state exports domestic agri-food products in order to improve its foreign economic activity and strengthen national positions in the international arena. It was revealed that Ukraine became a member of influential international organizations such as FAO, UN, WTO, etc. The Association Agreement of Ukraine with the European Union was concluded, and the free trade zone with the EU was introduced. It was emphasized that our state is trying to become a full member of this organization, as it is one of the leading producers of agri-food products in the world.

The products produced in the agrarian sector are enough to supply the country's domestic market and export surpluses to world food markets. It is shown that the laws and trends of international economic relations operate on the world market of agri-food products, the features and regularities of the development of the world economic system are reflected. It has been studied that under the influence of global challenges, the tastes and preferences of food consumers in different countries periodically change, which significantly affects the structure of export of agri-food products. The world's largest importers of agricultural food are indicated. It has been revealed that the basis of the export of agri-food products of Ukraine is raw products - grain and technical crops, vegetable oil, residues and waste of the food industry, meat and by-products, which form more than 85% of the agricultural export of our country, and ready-made food products make up about 15% commodity structure of domestic agri-food exports.

The negative consequences of the war in Ukraine on the marketing and logistics connections of the domestic products export to world markets and the change in the geographical directions of its export are shown. It is indicated that the main directions of agrarian food export of our state are the states of the EU, Asia, and Africa. The need to use foreign experience of the food and processing industry to create competitive agri-food products with high added value in Ukraine has been emphasized.

**international economic relations, export, agri-food products, foreign food market**

*Одержано (Received) 21.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.05.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 336.741, 004.738

JEL Classification: L81, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).335-349](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).335-349)

Д.М. Щитов, докторант, канд. екон. наук

К.С. Жадько, проф., д-р екон. наук

М.Ф. Мормуль, доц., канд. техн. наук

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

## Інституційні детермінанти розвитку електронної комерції у світі та в Україні

У статті досліджується вплив інституційних факторів на розвиток електронної комерції у світі та в Україні. Аналізуються ключові аспекти, такі як демографічна ситуація, рівень освіти, безпека електронних угод, економічний розвиток, конкурентне середовище, міжнародний контекст, природні явища (катастрофи, природно-кліматичні умови та непередбачені природні події). Розглядаються виклики, пов'язані з недосконалою законодавчою базою, що відповідає темпам зростання електронної комерції, а також проблеми захисту інтелектуальної власності та фінансові аспекти угод в онлайн-середовищі. Особлива увага приділяється впливу пандемії коронавірусу COVID-19 на прискорення цифровізації та використанню штучного інтелекту і дронів у покращенні електронної торгівлі.

Зазначено, що Китай виступає лідером на ринку електронної комерції, за ним йдуть США на другому місці та Європа на третьому. За обсягами онлайн-ринку перевагу мають США, Китай та Великобританія. Виділено провідні інтернет-магазини, такі як Amazon, Alibaba, Aliexpress і Taobao. Проаналізовано основні показники розвитку електронної торгівлі в розвинених країнах світу та передбачено основні тенденції росту в найближчі роки. Особливу увагу приділено поширенню мобільної комерції, як важливого тренду в цій галузі.

Дослідження включає також огляд перспектив розвитку електронної комерції в Україні та обґрунтування необхідності реформування законодавства та підтримки інфраструктурних проєктів для сприяння цьому процесу. Розроблено пропозиції для подолання перешкод на шляху розвитку вітчизняної е-комерції.

**е-комерція, цифровізація, інтернет-магазини, тренд, дрони, штучний інтелект, електронна платформа, цифрове середовище, Інтернет**

**Постановка проблеми.** Перехід світової економіки до постіндустріальної стадії суттєво сприяв розвитку інформаційних технологій, зокрема інтернету, що стало основою для появи електронної комерції. Вперше електронна комерція з'явилася у 1960-х роках у сфері продажу авіаквитків та отримала офіційне визнання в 1988 році від Світової організації торгівлі. Сьогодні електронна комерція є важливим та багатогранним явищем, що постійно знаходиться у полі уваги дослідників. Вона відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, роблячи наявність електронної торгівлі необхідною для економічного зростання країн. Обсяги електронної комерції у світі зростають щороку, оскільки онлайн-платформи надають великі можливості для просування продукції.

Електронна комерція зазнала значного росту під впливом глобальної пандемії COVID-19. Так, у 2020 році електронна комерція показала рекордне зростання через такі фактори:

1) зміна споживчих звичок: люди уникали фізичного контакту і переходили на онлайн-платформи для покупок, що призвело до збільшення числа нових користувачів електронної комерції;

2) зростання числа інтернет-користувачів: за рахунок того, що кожен користувач Інтернету став потенційним покупцем, електронна комерція змогла привернути більше уваги та залучити нових клієнтів;

3) посилення платформ електронної комерції: великі платформи, такі як Amazon, eBay, Walmart та інші, збільшили свою популярність та обсяги продажів завдяки підвищеному попиту на онлайн-покупки.

Порівняно з 2012 роком, у 2021 році ринок електронної комерції зріс більш ніж в 3,5 разів. Так їй був наданий суттєвий поштовх для розвитку.

Звичайно, як і будь-яка галузь, е-комерція зазначає певних перешкод як з боку законодавства, так і тенденцій ринку, які постійно змінюються. Тож доцільним уявляється здійснювати постійний моніторинг всіх факторів, що впливають на її розвиток, та шукати шляхи подолання виникаючих перепон. Ці завдання обумовлюють актуальність обраної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, які виникають на новому інформаційному етапі економічного розвитку, вивчалися такими вченими, як Ю. Багал, А. Гальчинський, В. Геєць, а також міжнародними дослідниками, такими як С. Ранган (S. Rangan) та М. Сенгул (M. Sengul). Л. Федулова та А. Чухно також зробили значний внесок у дослідження цих питань. Їхні роботи аналізують різні аспекти впливу глобальної діджиталізації на розвиток електронної комерції, висвітлюючи як можливості, так і виклики, які це явище ставить перед сучасним суспільством.

Ці дослідження допомагають краще зрозуміти, як цифровізація впливає на розвиток економічних систем, способи ведення бізнесу, а також на зміни в поведінці споживачів і бізнес-стратегії компаній.

Питанням розвитку електронної комерції та глобальної діджиталізації займалися також такі науковці як: Г. Андрощук, О. Ануфрієва, У. Балик, В. Батрименко [1], А. Бергер, Н. Борейко, М. Буров, М. Возний, Ю. Волинчук, О. Гаврилюк, Т. Гринько, В. Дергачова, М. Дубель [2], М. Ізмайлова, О. Ковальова [3], Т. Ковтун та А. Матвієнко [4], Г. Купалова [5], К. Компанець, К. Краус, О. Легостаєва, Л. Смолій [6], О. Заяць [7], І. Набок та І. Лиховід [8], Є. Якоб, А. Одарченко, Л. Патраманська, Т. Сак, Л. Товкун, Л. Патраманська [9], А. Циброва, Н. Чучко, К. Яковенко, Я. Тертичний [10], К. Бойченко, Г. Дункан (Gr. Dunkan), Т. Загорна, Ж. Куїн (Zh. Qin), М. Рубцова, А. Саммер (A. Summer), М. Сенгул, О. Сазонець, А. Ткачова, С. Фостер, М. Фалк (M. Falk), Е. Хангстен (E. Hagsten), Н. Стежко та О. Шевчук [11], та інші.

Напрацювання Т. Марусей [12], Л. Кислюк [13], С. Маловичко [14], являють собою основу для дослідження стану електронної комерції та визначення трендів її подальшого розвитку.

Хоча внесок вищезазначених вчених є значним, проблема ідентифікації ключових чинників, які сприяють розвитку електронної комерції у контексті глобальної діджиталізації, як в Україні, так і в світі, залишається недостатньо дослідженою. До того ж, постійно змінюються тенденції ринку, зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на стан та розвиток е-комерції, ринкове середовище тощо.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є аналіз основних детермінант, які впливають на розвиток електронної комерції в умовах стрімкого технологічного прогресу.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити кілька завдань:

- 1) з'ясувати, як працює електронна комерція в контексті підтримки інклюзивного економічного зростання у різних країнах світу;
- 2) визначити основні характеристики глобальної діджиталізації як явища, що має багато функцій та аспектів;
- 3) дослідити, як діджиталізація та електронна комерція впливають на світову економіку;
- 4) оцінити регіональні особливості розвитку цифрової торгівлі у світі;
- 5) визначити взаємозв'язки та моделювати фактори розвитку електронної комерції як у світі загалом, так і в Україні;



6) проаналізувати проблеми електронної комерції в контексті цифрової економіки;

7) визначити пріоритети та виклики діджиталізації електронної комерції в Україні з урахуванням світових трендів;

8) розглянути перспективи глобального розвитку електронної комерції в умовах діджиталізації.

**Викладення основного матеріалу.** На сьогодні електронна комерція є важливою складовою світової економіки. В цій сфері своїми великими ринками, обсягом продажів через електронні платформи чи Інтерне-магазини та значним впливом вирізняються такі країни та регіони:

1. Китай – це найбільший ринок е-комерції у світі з такими компаніями-гігантами, як Alibaba (включаючи платформи Taobao, Tmall) та JD.com. Рівень річного зростання становить близько 35%, свідчить про високу динаміку цього ринку.

2. Сполучені Штати Америки: в США лідирують компанії Amazon і eBay. Amazon є однією з найбільших технологічних компаній у світі за доходами і є значним роботодавцем. eBay також має значний вплив на ринок електронної комерції США.

3. Великобританія - це одна з провідних країн у сфері електронної комерції в Європі. Тут домінують такі платформи, як Amazon UK, Argos і Play.com з високим відсотком роздрібних продажів через Інтернет.

4. Японія має сильну платформу електронної комерції Rakuten, яка є провідною в країні. Rakuten активно розвивається як в Японії, так і за її межами, зміцнюючи своє позиціонування на глобальному ринку.

5. Німеччина є другим за величиною ринком електронної комерції в Європі після Великобританії. Тут домінують такі платформи, як eBay та Otto, а також присутність Amazon значно зміцнює позиції країни на цьому ринку.

6. Франція посідає шосте місце у світі за ринками електронної комерції. Локальні компанії, такі як Odigeo і C-discount, грають важливу роль, незважаючи на конкуренцію з боку міжнародних гравців, зокрема Amazon.

7. Південна Корея є однією з провідних країн у світі за швидкістю Інтернету і обсягами продажів в онлайн-режимі. Основними платформами тут є Gmarket і Coupang, які успішно конкурують на місцевому ринку.

8. Канада має величезний ринок електронної комерції, проте він відрізняється низькою конкуренцією зі сторони власних платформ, зокрема Costco, яка виступає однією з важливих гравців.

9. Бразилія відзначається високим темпом зростання електронної комерції, що складає близько 22% щорічно. Тут популярні локальні платформи, такі як MercadoLibre і B2W Digital Inc., які успішно конкурують з глобальними гравцями, такими як Amazon.

10. Латинська Америка (особливо Аргентина) є лідером за темпами зростання електронної комерції, досягаючи 37% річного зростання у 2020-х роках.

11. Азійсько-Тихоокеанський регіон: на нього припадає понад 60% ринку електронної комерції. Високий рівень діджиталізації та значна кількість населення роблять цей регіон особливо привабливим для електронної комерції.

Ці країни та регіони не лише лідирують у світовій електронній комерції, але й впливають на міжнародні тенденції в цьому секторі, впроваджуючи нові технології, методи продажу та підходи до споживачів, відображаючи різноманітність глобального ринку електронної комерції через специфічні ринкові умови та стратегії локальних та глобальних гравців [15, с. 116].

*1. Класифікація факторів впливу на е-комерцію*

Класифікація факторів, які впливають на електронну торгівлю, розглядається з різних точок зору. Серед них важливими є: правові аспекти, які включають законодавство та регулювання; соціально-економічні фактори, які визначають споживчі, звичаї та економічну ситуацію; культурні впливи, що враховують культурні особливості та уподобання різних груп споживачів; ринкові умови, які включають конкуренцію та стратегії позиціонування товарів і послуг (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація факторів впливу на е-комерцію

| № з/п | Група                               | Тлумачення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.    | <b>Правові аспекти</b>              | Законодавство і регулювання визначають правила та умови, за якими проводяться електронні торги. Вони включають такі питання, як захист споживачів, конфіденційність даних, електронний підпис і т. ін. Однією з фундаментальних умов функціонування е-комерції є безпека та довіра до електронних угод. Кіберзлочинність стала серйозною загрозою в епоху цифрової економіки. Забезпечення безпеки електронної комерції включає заходи щодо запобігання несанкціонованому доступу до інформації, її неправомірного використання, спотворення, змін чи знищення. Довіра до електронних операцій формується за допомогою забезпечення також прозорості та зрозумілості процесів для учасників ринку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.    | <b>Соціально-економічні фактори</b> | Ці аспекти визначають споживчі звичаї та економічну ситуацію, що впливають на попит і пропозицію у електронній торгівлі. Вони включають доходи споживачів, їхню готовність до використання нових технологій, інтернет-доступність тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.    | <b>Культурні впливи</b>             | Ці впливи враховують культурні особливості та уподобання різних груп споживачів. Це включає мову, віру, традиції та інші аспекти, які впливають на спосіб, яким споживачі сприймають і використовують електронну торгівлю. У деяких країнах, зокрема в арабських регіонах, традиційно взаємодія покупця і продавця через особистий контакт є дуже важливою. Міжособистісні відносини в діловому середовищі також мають значний вплив на процес укладання угод і вирішення спорів. Однак це не перешкоджає розвитку електронної комерції в цих регіонах завдяки зацікавленості урядових органів і населення у цифрових технологіях.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4.    | <b>Ринкові умови</b>                | Ці умови визначають, як компанії конкурують за увагу і кошти споживачів, які активно користуються онлайн-платформами. Так, молодь та середнє покоління виявляють більшу готовність до прийняття нових технологій і розвитку цифрових трендів, що створює позитивне середовище для росту електронної комерції. Рівень економічного розвитку держави впливає на розвиток електронної комерції і водночас може бути стимулом для її подальшого зростання. Показники, такі як ВВП, індекс людського капіталу та індекс інклюзивного розвитку, часто використовуються для оцінки економічної ситуації в країні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5.    | <b>Природні фактори</b>             | У сучасній цифровій епісі географічне розташування втрачає свою колишню критичну вагу для успішного розвитку економіки. Завдяки сучасним технологіям інформаційних комунікацій, акцент переходить на технологічну інфраструктуру і доступ до кваліфікованих спеціалістів, які можуть працювати незалежно від місця проживання. Однак природно-кліматичні умови та непередбачені природні події регулярно впливають на економіку. Катастрофічні явища можуть призвести до руйнування інфраструктури, зокрема комунікаційних мереж, що має негативний вплив на різні галузі діяльності та бізнес-процеси. Наприклад, компанії, які займаються електронною комерцією, можуть зазнати значних втрат у разі розташування їх офісів у зонах з підвищеною ймовірністю природних катастроф. Це вимагає включення стратегій управління ризиками та додаткових інвестицій у заходи для зменшення таких ризиків.<br>А ось пандемія COVID-19, яку теж можна віднести до природних катастроф, навпаки, значно підштовхнула розвиток електронної комерції як у світі загалом, так і в Україні. Карантинні обмеження привели до зростання популярності онлайн-торгівлі, оскільки споживачі шукали альтернативу традиційним магазинам [5], [13]. |

Продовження табл. 1

| 1   | 2                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.  | Ступінь цифровізації               | <p>Перехід від індустріальної до цифрової економіки для країн потребує розвитку інфраструктури інтернет-технологій, використання хмарних сервісів та зростання числа інтернет-користувачів. Цифровий бізнес дозволяє підприємствам уникнути старих ієрархічних структур, здійснювати внутрішні операції більш гнучко, спрощувати взаємодію з іншими компаніями та швидко реагувати на потреби клієнтів, що сприяє вибору кращих партнерів і збільшує конкурентоспроможність. Електронна комерція також залежить від функціонування грошово-кредитної системи країни, яка включає такі аспекти, як обіг грошей, відсоткові ставки та курси валют. З впровадженням цифровізації центральні банки стикаються з новими викликами, такими як регулювання цифрових валют. Успішність розвитку електронної комерції значною мірою залежить від якості грошово-кредитної політики країни і ефективного впровадження цифрових технологій у фінансову сферу. Е-комерція і економічний розвиток взаємодіють між собою: підвищення рівня економічного розвитку може стимулювати розвиток електронної комерції, а успішність електронної комерції залежить від ефективності фінансової системи і впровадження цифрових інновацій у фінансовій сфері країни. Внаслідок цифровізації бізнес отримує доступ до різноманітних технологій та можливостей аналізу великих даних, що піднімає конкуренцію на новий рівень. Однак великі компанії з високими технічними ресурсами часто мають перевагу, що може призводити до монополій і зменшення ефективності ринкових механізмів. Для поліпшення конкурентного середовища в електронній комерції важливо правильно регулювати технології, підтримувати малий та середній бізнес і боротися з корупцією на всіх рівнях. Розвиток комунікаційних мереж та логістичної інфраструктури є критичним для успіху галузі, забезпечуючи зв'язок між учасниками ринку електронної комерції. Між тим світові притаманна і цифрова нерівність. Серед її аспектів виділяють: мовний, фінансовий, технічний, культурний, освітній та демографічний [19, с. 36].</p> |
| 7.  | Освіта                             | <p>Рівень освіти грає важливу роль у розвитку електронної комерції, яка є технологічною галуззю. Важливо мати кваліфікованих фахівців, які впроваджують цифрові технології та розвивають бізнес в цьому напрямку. Однак також ключовим є загальний рівень освіти та цифрової грамотності населення, щоб індивідуальні користувачі могли ефективно використовувати можливості цифрового світу. Інформаційні технології стрімко розвиваються, тому важливо забезпечити постійне підвищення кваліфікації спеціалістів і вдосконалення цифрових навичок користувачів [5, с. 279].</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 8.  | Клієнтоорієнтовність               | <p>Одним із нещодавніх інноваційних напрямків у світі електронної комерції є використання голосових технологій для управління. Платформи як Amazon, Echo та Google Home відкривають нові можливості для взаємодії брендів з користувачами через голосові команди. Це створює нові канали продажів та сприяє розвитку бізнесу е-комерції.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9.  | Електронні платформи та майданчики | <p>Існує безліч різноманітних електронних торговельних платформ. Популярність тієї чи іншої спричиняється низкою факторів: зручністю користування, видом сайту, наявністю зв'язку з іншими платформами, гарантією безпеки (від шахрайства, помилки), можливістю повертання товару у певні терміни, зручним інтерфейсом, і т. ін.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 10. | Електронні платежі                 | <p>Різнноманітні способи оплати відіграють критичну роль у забезпеченні комфортної покупки для клієнтів. Сучасні цифрові гаманці, такі як Ebay, Walmart, tik-tok shop, Google Pay, PayPal, Apple Pay та Samsung Pay, зробили процес електронних платежів швидшим та безпечнішим. Вони дозволяють здійснювати покупки з різних пристроїв і в різних точках світу, що сприяє міжнародній торгівлі та розвитку електронної комерції в цілому. Криптовалюта також відіграє свою роль, зокрема у великих бізнес-транзакціях. Вона надає можливість здійснювати платежі безпосередньо між покупцем і продавцем, обходячи проміжні банківські операції і зменшуючи час і витрати на операційні виплати.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Джерело: складено авторами

Вищеперелічені 10 груп факторів взаємодіють і формують середовище, в якому функціонує електронна торгівля, демонструють її різноманітність та динаміку, адаптацію до змін у споживчому підході та технологічних можливостях. При цьому важливість географічного розташування замінюється акцентом на технологіях, інфраструктурі та стратегії управління ризиками (рис. 1).

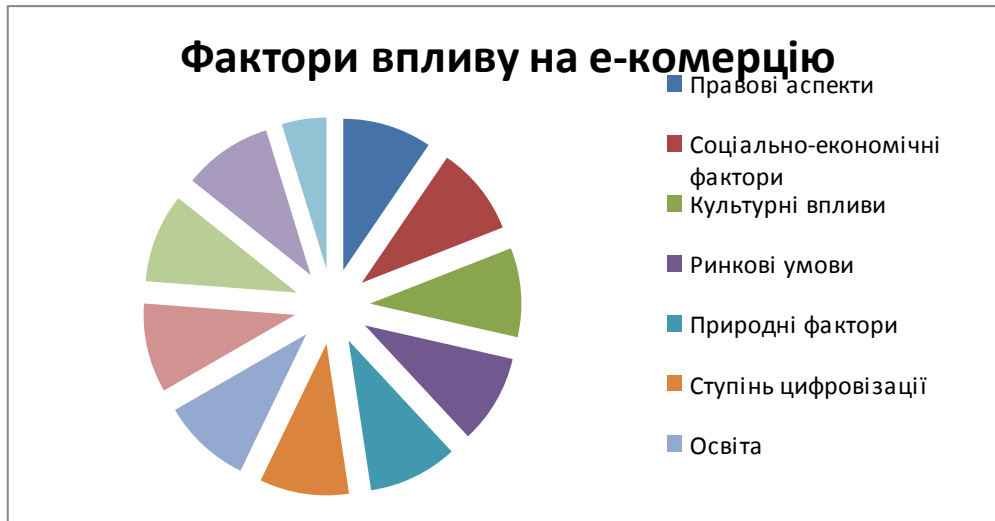


Рисунок 1 – Фактори впливу на розвиток світової електронної торгівлі

Джерело: складено авторам

Оцінку цифрової нерівності (фактор 6) можна, у свою чергу, здійснювати за наступними індикаторами.

1. Охоплення користувачів мобільного широкосмугового зв'язку, що означає наявність достатнього сигналу і доступу до мережі у різних місцях. Охоплення може бути розглянуте з декількох точок зору: географічне означає наявність сигналу в різних зонах, включаючи міста, сільські райони, автостради та інші місця з різним ступенем населення та густоти; технічне включає в себе не лише сигнал, але й доступ до мережі певної якості, забезпечення стабільного з'єднання і швидкості передачі даних; специфічні сценарії охоплення можуть включати підтримку зв'язку в будівлях, тунелях, на високих швидкостях (в поїздах або автомобілях) та в інших складних умовах; загальні технології включають розгортання базових станцій, використання ретрансляторів, оптимізацію сигналу і керування мережею для максимізації доступності і якості зв'язку.

2. Кількість ІТ-фахівців на душу населення. Цей показник вказує на доступність кваліфікованої робочої сили у сфері інформаційних технологій для населення. Чим більше ІТ-фахівців на душу населення, тим більші можливості у населення у використанні цифрових технологій та доступу до цифрових послуг.

3. Кількість завантажень додатків на одну людину в певній групі населення.

4. Урядові інвестиції у розвиток інформаційних та комунікаційних технологій відносно до розміру національного валового продукту (ВВП) країни.

## 2. Пріоритети та виклики діджиталізації електронної комерції в Україні

Сучасна світова економіка стикається і з низкою складних викликів, які впливають на її розвиток і стабільність. Одним із ключових аспектів є наростаючий технологічний розрив між країнами, що виникає як через інноваційний розвиток окремих суб'єктів світової економіки, так і через широке впровадження систем і технологій штучного інтелекту. Цей розрив відображається у різниці у використанні передових технологій, доступі до них та їх впливі на економічний розвиток країн.

Одним з головних викликів є також уповільнення темпів економічного зростання у світовій економіці, зокрема в розвинених країнах, де спостерігається демографічне старіння населення та мінімальний потенціал для збільшення продуктивності. Це ставить під сумнів традиційні чинники виробництва і вимагає переоцінки стратегій розвитку, зокрема з урахуванням впливу цифрової економіки та нових технологій.

Ще одним важливим аспектом є загострення соціальної нерівності, що є результатом неоднакового доступу до новітніх технологій і можливостей, які вони надають. Також відзначається зростання ризиків надвиробництва на глобальному ринку, що виникає через перевищення попиту та виробництва у деяких секторах.

Протекціоністські заходи, які застосовуються країнами, додатково ускладнюють міжнародну торгівлю та транскордонні інвестиції, що може призвести до зменшення глобальної економічної інтеграції та зростання економічних ризиків.

Усі ці фактори разом створюють значні дисбаланси і протиріччя, які потребують комплексного підходу до управління та стратегій розвитку (табл. 2).

Таблиця 2 – Дисбаланси глобальної економіки, що впливають на стан е-комерції

| № з/п | Назва                                            | Коментар                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | <b>Недостатність розвитку галузей</b>            | Розвиток певних галузей світової економіки не завжди відповідає потребам та запитам кінцевих споживачів, експортерів, держав і домогосподарств. Це може призводити до нерівноваг у виробництві та споживанні, що ускладнює ефективність глобальних економічних відносин.                                                       |
| 2.    | <b>Розрив між реальним сектором і фінансовим</b> | Зростання обсягів спекулятивних операцій на фінансових ринках, використання похідних фінансових інструментів може спричиняти відчутний відсік реального сектора економіки від фінансового сектора, що не завжди відображає реальні потреби ринку.                                                                              |
| 3.    | <b>Технологічний розрив між країнами</b>         | Деякі країни стають лідерами у використанні та розвитку цифрових технологій, тим часом інші залишаються позаду. Це може призводити до збільшення соціальних нерівностей і зростання ризиків національної безпеки у країнах зі слабким інноваційним потенціалом.                                                                |
| 4.    | <b>Спеціалізація країн у цифровій економіці</b>  | В умовах цифрової економіки відбувається переоцінка ролі традиційних факторів виробництва. Країни спеціалізуються на розвитку конкретних сегментів цифрових технологій, що може змінювати географію міжнародного розподілу праці і збільшувати конкуренцію.                                                                    |
| 5.    | <b>Проблеми використання штучного інтелекту</b>  | Використання штучного інтелекту, як ефективного інструменту для зниження витрат окремих суб'єктів, має потенціал збільшення суспільних витрат. У деяких країнах, таких як Україна, існують природні обмеження на застосування штучного інтелекту у промисловості, але є потенціал для його використання у фінансовому секторі. |

Джерело: складено авторами

Усі ці аспекти свідчать про складність сучасної глобальної економічної ситуації і необхідність комплексного підходу до її аналізу та управління для забезпечення сталого розвитку всіх суб'єктів світової економіки [8, с. 144].

В сфері е-торгівлі України теж існують декілька значних викликів, які потребують уваги та вирішення (табл. 3).

Таблиця 3 – Виклики української електронної торгівлі

| № з/п | Назва виклику                                                    | Тлумачення                                                                                                                                                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | <b>Визнання транскордонних електронних правочинів</b>            | Необхідність визнання комплексу прав і обов'язків сторін електронного правочину через міжнародний контекст. Це включає вирішення правових аспектів, пов'язаних з міжнародними транзакціями і захистом прав учасників. |
| 2.    | <b>Підтвердження наявності взаємовідносин у сфері е-торгівлі</b> | Узгодження і підтвердження взаємних обов'язків і прав учасників електронних торговельних операцій, зокрема через електронні платформи та маркетплейси.                                                                |
| 3.    | <b>Кіберзлочини</b>                                              | Захист від кіберзлочинів, таких як хакерські атаки, крадіжка даних та інші кіберзагрози, які можуть негативно вплинути на роботу електронних платформ і довіру споживачів.                                            |
| 4.    | <b>Шахрайства та порушення захисту персональних даних</b>        | Проблеми, пов'язані зі збереженням та обробкою персональних даних без належного повідомлення і згоди споживачів, а також недостатньою захищеністю цих даних від несанкціонованого доступу.                            |
| 5.    | <b>Мультиканальність</b>                                         | Електронна комерція часто існує паралельно з традиційними каналами продажів, що створює виклик у управлінні цими різними каналами та забезпеченні їх інтеграції.                                                      |
| 6.    | <b>Неналежна імплементація електронних сервісів</b>              | Наприклад, неадекватний рівень довіри до електронних платформ або неповна прозорість умов користування. Це може вплинути на відносини зі споживачами та загрожувати довірі до інтернет-торгівлі.                      |

*Джерело: складено авторами*

### 3. Правове підґрунтя електронної комерції в Україні

Електронна торгівля відкриває безліч можливостей для українських компаній, особливо в контексті збільшення конкурентоспроможності та зручності для клієнтів. Гнучкість електронних ринків дозволяє швидко адаптуватися до змін споживчого попиту, що є важливим фактором у сучасному швидкозмінному світі. Зараз українські компанії активно включають інтернет-бізнес у свою стратегію, що свідчить про розвиток цього сегменту. На жаль, кількість інтернет-магазинів в Україні залишається низькою в порівнянні з іншими країнами, але існує значний потенціал для зростання.

Основним законодавчим актом в цій галузі є Закон України «Про електронну комерцію» (Закон № 675-VIII). Цей закон визначає електронну комерцію як відносини, спрямовані на отримання прибутку шляхом здійснення правочинів, що стосуються набуття, зміни або припинення прав і обов'язків, які виникають під час використання інформаційно-телекомунікаційних систем. В результаті використання таких систем виникають права і обов'язки майнового характеру [16].

Закон № 675-VIII значно розширив правове регулювання електронної комерції в Україні. До його прийняття багато аспектів цієї сфери фактично не мали чіткого правового визначення. Зокрема, закон врегулював організаційно-правові засади діяльності у цій галузі, встановив порядок здійснення електронних правочинів за допомогою інформаційно-комунікаційних систем, а також уточнив права і обов'язки учасників відносин у електронній комерції. Таким чином, закон став основою для регулювання значного обсягу суспільних відносин в цій сфері, які раніше були поза правовими рамками [17].

Україна, подібно до інших країн, використовує різні правові норми для регулювання електронної комерції, включаючи Цивільний кодекс та інші закони і підзаконні акти, які часто можуть бути несистемними. Наразі одне з нагальних питань, що виникає в контексті розвитку е-комерції, – це перегляд процесу її оподаткування.

Міжнародна система оподаткування суб'єктів ринку електронної комерції була спочатку обговорена на Конференції ОЕСР у 1998 році в Оттаві під назвою "Світ без кордонів: Розуміючи потенціал електронної комерції". На цій конференції була розроблена концепція еволюційного розвитку Модельної конвенції оподаткування суб'єктів ринку електронної комерції. Комітет з податкових питань ОЕСР завершив розробку рамкових умов оподаткування, в яких визначені основні принципи оподаткування електронної комерції. Серед цих принципів є принцип нейтралітету, який покликаний забезпечити, що системи оподаткування будуть рівними для різних видів електронної комерції і відносно до традиційних форм бізнесу. Ці принципи спрямовані на створення прозорої, справедливої та ефективної системи оподаткування, яка підтримує розвиток економіки і забезпечує стабільність в суспільстві [18], [19].

1. Принцип ефективності вимагає мінімізації витрат платників податків на дотримання вимог і адміністративні процедури, зведення до мінімуму адміністративних витрат податкових органів. Це сприяє зменшенню бюрократичних витрат.

2. Принцип визначеності і простоти передбачає, що правила оподаткування мають бути зрозумілими і простими для розуміння платниками податків. Це дозволяє їм заздалегідь визначити податкові наслідки своїх транзакцій.

3. Принципи ефективності і справедливості вимагають своєчасного обчислення коректних сум податків, а також мінімізації можливостей для ухилення від сплати податків шляхом впровадження відповідних заходів і оцінки ризиків.

4. Принцип гнучкості означає, що система оподаткування має бути гнучкою і динамічною, щоб відповідати змінам у технологіях і комерції. Це дозволяє ефективно використовувати податкові інструменти у відповідь на нові виклики у цих галузях.

Для успішної співпраці з країнами ЄС у сфері електронної комерції Україна потребує вдосконалення механізму оподаткування суб'єктів цієї галузі. До змін до Податкового кодексу України, на нашу думку, слід внести наступні введення (табл. 4).

Таблиця 4 – Пропозиція змін до Податкового кодексу України

| № з/п | Назва введення                                                                      | Коментар                                                                                                                                                          |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | <b>Обов'язкова реєстрація фізичних осіб як суб'єктів підприємницької діяльності</b> | Розробити механізм, що зобов'язує фізичних осіб, які фактично надають послуги у сфері електронної комерції, реєструватись як суб'єкти підприємницької діяльності. |
| 2.    | <b>Рівність правил оподаткування</b>                                                | Забезпечити дотримання рівних правил оподаткування для всіх суб'єктів, як у сфері традиційного бізнесу, так і у сфері електронної комерції.                       |
| 3.    | <b>Ідентифікація суб'єктів електронної комерції</b>                                 | Створити механізм ідентифікації суб'єктів електронної комерції через постановку на податковий облік.                                                              |
| 4.    | <b>Інформаційна підтримка</b>                                                       | Створити спеціалізований сайт для інформаційного забезпечення та надання консультацій щодо особливостей оподаткування в електронній комерції.                     |
| 5.    | <b>Штрафні санкції</b>                                                              | Ввести ефективну систему застосування штрафів за незаконне ведення підприємницької діяльності у сфері електронної комерції.                                       |

Джерело: складено авторами

При розробці механізму оподаткування суб'єктів електронної комерції в Україні важливо використовувати міжнародні положення як основу для внесення змін до Податкового кодексу України, що допоможе уникнути протиріч між національною системою оподаткування і податковими системами країн Європейського Союзу. Такий підхід дозволить Україні зберегти конкурентоспроможність на глобальному ринку електронної комерції і забезпечити стабільність в податковому регулюванні цієї важливої сфери економіки [8, с. 144].

Слід зазначити і такий нюанс. Попри загальновстановленої думки про випередженість у веденні е-комерції у країнах Європи, автори цієї статті на власному досвіді проживання у Німеччині та відвідуванні інших європейських країн переконалися в тому, що ця думка хибна. Проведений нами аналіз показав більшу привабливість ведення електронної торгівлі на території України, навіть за воєнних умов: через нижчі податки, більшу ступінь свободи, кращі якості мобільного зв'язку та інтернет-доставок, швидкість та розмаїття електронних платежів, тощо [20, с. 93].

#### 4. Шляхи покращення стану та умов ведення електронної торгівлі в Україні

Серед можливих рішень наявних проблем розвитку електронної комерції в Україні особливо варто визначити наступні [9], які для зручності згруповані у табл. 5.

Таблиця 5 – Шляхи поліпшення стану е-комерції в Україні

| № з/п | Назва проблеми                               | Коментар                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | <b>Підвищення кваліфікації персоналу</b>     | Необхідно звернути увагу на підготовку кваліфікованих менеджерів та маркетологів, які зможуть ефективно керувати та розвивати інтернет-бізнес компанії. Це включає розуміння специфіки електронної торгівлі, інтернет-маркетингу, а також уміння адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.    | <b>Покращення логістики та доставки</b>      | Високоякісна логістика та швидка доставка є ключовими для задоволення потреб клієнтів. Важливо оптимізувати процеси доставки, зменшити терміни доставки і підвищити надійність сервісу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3.    | <b>Правове регулювання</b>                   | Необхідно удосконалювати законодавство, яке стосується інтернет-послуг, зокрема щодо оподаткування, захисту прав споживачів та стандартизації ділової активності в мережі. Це сприятиме зменшенню ризиків для бізнесу та покращить умови для розвитку електронної комерції [19]. На державному рівні зосереджені різноманітні адміністративні важелі, які використовуються для стимулювання чи регулювання електронної комерції. Це включає в себе законодавче регулювання, фінансові стимули, політику цифрової безпеки та захист прав споживачів. Стратегічне ведення національної політики дозволяє сприяти сталому розвитку цієї галузі в масштабах країни. |
| 4.    | <b>Розширення асортименту і зниження цін</b> | Залучення більшого числа постачальників та розширення асортименту товарів дозволить підвищити конкурентоспроможність і привабливість магазинів для клієнтів. Зниження цін також може сприяти залученню нових покупців.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5.    | <b>Захист від шахрайства</b>                 | Важливо вживати необхідні технічні заходи для захисту персональних даних клієнтів та інформації магазинів від шахрайства. Підвищення ступеня використання безпечних методів оплати, таких як кредитні карти, також є важливим аспектом захисту.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6.    | <b>Клієнтоорієнтованість</b>                 | Один з головних трендів у світовій електронній комерції сьогодні – це зростання витрат на привабливість та утримання клієнтів. Компанії активно зміцнюють свої відносини з ними через підсилення бренду і створення довгострокової лояльності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 7.    | <b>Персоналізація</b>                        | Ще одним важливим трендом є перегляд персоналізації через відмову від сторонніх файлів cookie. Це змушує інтернет-магазини переглядати свої стратегії персоналізації і звертати увагу на спільноти, прозорість і спільні цінності з клієнтами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 8.    | <b>Інновації</b>                             | Електронна комерція не тільки змінює спосіб, яким ми купуємо товари, але й активно розвивається завдяки новим технологіям і комерційним можливостям. Одними з таких технологій є штучний інтелект та безпілотні літальні апарати для доставки, які можуть значно змінити логістику електронної комерції. Дрони можуть ефективно доставляти товари без значного втручання людини, що робить цей процес більш швидким і ефективним. Це особливо актуально для промислових секторів, таких як харчова промисловість, де швидка і точна доставка має велике значення.                                                                                               |

Джерело: складено авторами



Ці напрямки визначаються як критичні для подальшого успішного розвитку електронної комерції в Україні, зокрема для підвищення конкурентоспроможності компаній та поліпшення задоволення клієнтів. З метою конкурування з маркетплейсами та великими гравцями роздрібної торгівлі бренди активно інвестують у покращення клієнтського досвіду, зокрема у персоналізовані послуги і багатші функції на своїх веб-сайтах. Важливим аспектом стає також утримання існуючих клієнтів, з огляду на зростання витрат на залучення нових покупців.

Звісно, що вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає розробку ефективного правового регулювання, застосування сучасних технологій кібербезпеки, підвищення свідомості споживачів та забезпечення високого рівня сервісу та захисту даних.

#### *5. Повоєнні труднощі української е-комерції*

Пандемія суттєво змінила український споживчий ринок, змушуючи компанії швидко адаптуватися до нових реалій електронної комерції. Основні продукти, які раніше мало хто купував онлайн (предмети першої необхідності і товари для здоров'я і особистої гігієни) раптово стали важливими пунктами для покупок в Інтернеті. Зручність і швидкість покупки стали критичними для клієнтів, що підштовхнуло компанії до швидкої реакції і модернізації своїх онлайн-платформ.

Деякі бренди вперше зіткнулися з потребою продавати товари безпосередньо споживачам (DTC), що вимагало від них не тільки технічних можливостей, але й значних інвестицій у створення ефективних і безперешкодних онлайн-каналів продажу. Крім того, брендам довелося виділяти свої товари в умовах перенасиченого інтернет-простору, зокрема за допомогою власної доставки та фірмової упаковки, що стало частиною стратегії привернення клієнтів через феномен відео розпаковок.

Українська електронна комерція не зупинилася навіть під час війни. Заради продовження роботи, не зважаючи на бойові дії, підприємства стикалися з серйозними викликами в області логістики. Внутрішні перевезення важко постраждали, що призвело до величезних черг і непередбачуваних термінів доставки. Багато посилок губилися чи залишалися невибраними через хаос у країні.

Міжнародна логістика ще більше ускладнилася: зупинення авіасполучень та заблокування морських портів змусили компанії переходити на дорогі автоперевезення, що підвищило вартість і тривалість доставок. Ці зміни серйозно порушили звичні схеми постачання товарів.

Багато інтернет-магазинів перейшли на продаж товарів з наявних запасів, сподіваючись на швидке відновлення логістичних ланцюгів. Наприкінці кілька місяців війни бізнеси вже почали відновлювати свою діяльність, шукаючи нових постачальників та оптимізуючи процеси.

Внутрішні перевезення важко постраждали через бойові дії, що призвело до значних труднощів з доставкою товарів. Хаос в країні спричинив великі черги та непередбачувані терміни доставки, а також проблеми з втратою чи невибором посилок.

Незважаючи на всі виклики, український е-commerce проявив гнучкість і відновлювався під час надзвичайних обставин, сприяючи економічному відновленню країни. Пандемія коронавірусу навчила компанії пристосовуватися до нових реалій, привертати інвестиції для розвитку онлайн-бізнесу, використовувати іноземний досвід та впроваджувати нові технології в маркетинг та логістику. Довіра до електронної комерції значно зросла, а люди все більше розуміють переваги онлайн-покупок у порівнянні з традиційними візитами до магазинів.

Так, у 2023 році рівень ринкового доходу від електронної торгівлі відновився на рівні 52% проти довоєнного періоду. А у 2023 році його обсяг склав 151 млрд грн, що на 17% більше, ніж у 2022 році (рис. 2).

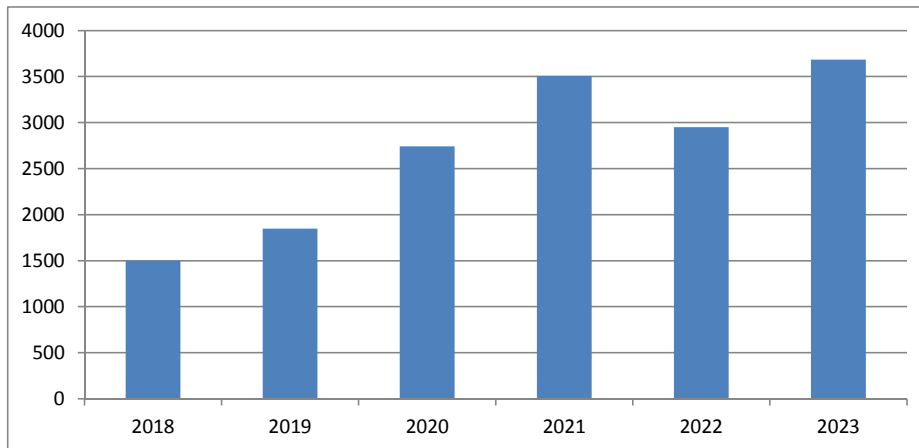


Рисунок 2 – Динаміка обсягів електронної торгівлі України у 2018-2023 рр. (у млн. дол. США)  
Джерело: складено авторами на підставі [15] **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, [4] **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, [23], [12, с. 74]

Це свідчить про високий рівень адаптивності та витримки українських компаній, які не лише встояли у важкі часи, але й активно сприяли відновленню економіки через підтримку електронної комерції.

Подальший розвиток ринку електронної комерції прогнозується у позитивному сенсі, хоча наслідки військового конфлікту можуть призвести до зниження темпів цього зростання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Міжнародна електронна комерція залишається однією з найбільш динамічних галузей у світовій економіці. Вплив технологічних і соціальних змін продовжує модифікувати спосіб, яким підприємства взаємодіють із міжнародними ринками через Інтернет. Однак виникають і важливі проблеми, такі як безпека даних та регуляторні обмеження. Для успішного майбутнього розвитку міжнародної електронної комерції важливо адаптуватися до нових умов і розробляти глобальні стандарти та політики, спрямовані на стале зростання сектора. Розуміння глобальних тенденцій і вирішення важливих завдань в цій галузі є ключовими факторами для досягнення успіху.

Електронна комерція є значущим галузевим сегментом, який піддається впливу багатьох факторів. Серед них демографічна ситуація, рівень освіти, безпека електронних угод, економічний розвиток, конкурентне середовище та міжнародна сфера мають ключове значення. Швидкість росту електронної комерції перевищує темпи ухвалення відповідного законодавства, що створює проблеми захисту інтелектуальної власності та укладення фінансових угод.

Україна, подібно до інших країн, спостерігає значний потенціал для розвитку електронної комерції, підсиленого пандемією та війною. Однак необхідність ефективного законодавчого регулювання, проблеми податкового регулювання та підтримка маркетплейсів залишаються важливими аспектами для подальшого зростання цього сегменту національного економічного простору.

У подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на декількох ключових напрямках.

По-перше, необхідно дослідити вплив нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, на ефективність і безпеку міжнародної електронної

комерції. Це допоможе визначити, як інновації можуть сприяти покращенню захисту даних та оптимізації бізнес-процесів.

По-друге, варто продовжити аналіз регуляторних бар'єрів, що виникають у різних країнах, та розробити рекомендації щодо гармонізації міжнародних правових норм у сфері е-комерції. Це сприятиме зниженню транзакційних витрат і спрощенню доступу до глобальних ринків для малого та середнього бізнесу.

По-третє, важливим аспектом є вивчення змін у споживчих звичках і попиті, зокрема впливу соціальних мереж та нових форматів електронної торгівлі, таких як мобільні та голосові покупки. Дослідження цих тенденцій дозволить компаніям ефективніше адаптуватися до потреб глобального ринку.

## Список літератури

1. Батрименко В. В. Запровадження сучасних форм електронної комерції в умовах діджиталізації світової економіки. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 2. С. 58-65.
2. Дубель М. В. Вплив пандемії COVID-19 на процес діджиталізації світової торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 277-288.
3. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми Інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 85–92.
4. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
5. Купалова Г. І., Артюх Т. М., Бодяковська А. М. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 40-48.
6. Смолій Л. В., Костюк В. С. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 32-39.
7. Заяць О., Капко Я. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2893/2817>. Дата звернення 21.03.2024.
8. Набок І. І., Лиховід І. В. Особливості розвитку мережевого маркетингу у світі. *Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць*. Київ : ННІМВ НАУ, 2017. Вип.4. №1 С.140-151.
9. Патрамаська Л. Електронна комерція: переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 14-18.
10. Тертичний Я. С. Детермінанти розвитку електронної комерції в умовах глобальної дигіталізації: Автореферат дис. ... к.е.н. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9649>. Дата звернення 30.03.2024.
11. Стежко Н. В., Шевчук О. І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 20-25. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>. Дата звернення 15.03.2024.
12. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 1011–1015. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf).
13. Кислюк Л. В. Аналіз електронної агроторгівлі в Україні. *Молодий вчений. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 11 (38). С. 606–610.
14. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 71–77.
15. Боднар О. Розвиток електронної комерції у зовнішній торгівлі. *Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XIII міжнар. наук-практ. конфер., м. Київ, 26 травня 2022 р.: тези доп.* Київ : НАУ, 2022. С.42-45.
16. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. (з наступними змінами і доповненнями) № 675-VIII. *Відомості Верховної ради*. 2015. № 45. Ст. 410.4.
17. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. (з наступними змінами і доповненнями) № 2155-VIII. *Відомості Верховної ради*. 2017. № 45. Ст. 400. 5. Про електронну торгівлю.
18. Товкун Л. В., Перепелиця М. О. Правове регулювання електронної комерції та особливості її оподаткування в Україні та світі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 178-182.
19. Борейко Н. М., Коваленко Н. М. Мінімізація податкових зобов'язань при здійсненні операцій електронної комерції. *Науковий вісник НУДПСУ. Економіка, право*. 2010. № 3(50). С. 73-78.

20. Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф. Рейтингова система критеріїв привабливості країн (на прикладі Німеччини та України): порівняльний аналіз. *Modern aspects of science*. Česká republika: Видавнича група "Наукові перспективи", 2024. 43-th volume of the international collective monograph. С. 68-97. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-43.pdf>. Дата звернення 02.03.2024.
21. Валовий І. Що чекає на український e-commerce у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/ukr-e-commerce-2024-trendi/>. Дата звернення 04.04.2024.
22. Червона О. Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 39. С. 65–68.
23. Колупаєва І. В., Безсонов С. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 74-80. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2023-2\\_0-pages-74\\_80.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-74_80.pdf). Дата звернення 03.04.2024.

## References

1. Batrymenko V. (2019). Introduction of modern forms of electronic commerce in the conditions of digitization of the world economy. *Strategiia rozvytku Ukrainy*, 2, 58-65 [in Ukrainian].
2. Bodnar O. (2022). *Development of electronic commerce in foreign trade*. Natsionalni ekonomichni strategiia rozvytku v hlobalnomu seredovyschi: KhIII mizhnar. nauk-prakt. konfer., m. Kyiv, 26 travnia 2022 r.: tezy dop. Kyiv: NAU (pp. 42-45) [in Ukrainian].
3. Boreiko N. M., & Kovalenko N. M. (2010). Minimization of tax liabilities when carrying out electronic commerce operations. *Naukovyi visnyk NU DPSU. Ekonomika, pravo*, 3(50), 73-78 [in Ukrainian].
4. Valovyi I. (2024). What awaits Ukrainian e-commerce in 2024. <https://rau.ua/novyni/ukr-e-commerce-2024-trendi> [in Ukrainian].
5. Dubel M. V. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on the process of digitalization of world trade. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4 (44), 277-288 [in Ukrainian].
6. Law of Ukraine "On Electronic Commerce" 03.09.2015, № 675-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi rady*, 45, 410, 4 [in Ukrainian].
7. Law of Ukraine "On Electronic Trust Services" 05.10.2017, № 2155-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi rady*, 45, 400, 5 [in Ukrainian].
8. Zaiats O., & Kapko Ya. (2023). Modern trends in the development of electronic commerce. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2893/2817> [in Ukrainian].
9. Kisliuk L. V. (2016). Analysis of electronic agricultural trade in Ukraine. *Molodyi vchenyi. Seriia «Ekonomichni nauky»*, 11 (38), 606–610 [in Ukrainian].
10. Kovaliova O. M., & Kirsanova V. V. (2020). Main forms of Internet trade: features, advantages, disadvantages. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 85–92 [in Ukrainian].
11. Kovtun T. D., & Matvienko A. P. (2020). Current state and prospects for the development of global and domestic electronic commerce markets. *Biznes Inform*. 2020, 4, 295–303 [in Ukrainian].
12. Kolupaeva I. V., & Bezsonov S. (2023). State and directions of development of electronic commerce in Ukraine. *Problemy ekonomiky*, 2 (56), 74-80. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2023-2\\_0-pages-74\\_80.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-74_80.pdf) [in Ukrainian].
13. Kupalova G. I., Artiukh T. M., & Bodiakovska A. M. (2021). Strategy for the development of electronic commerce in the period of the COVID-19 pandemic. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 28, 40-48 [in Ukrainian].
14. Malovichko S. V. (2015). Analysis of modern trends and dynamics of electronic trade development at enterprises of Ukraine. *Problemy ekonomiky*, 2, 71–77 [in Ukrainian].
15. Marusei T. V. (2018). The main trends in the development of the e-commerce market in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 1011–1015. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf) [in Ukrainian].
16. Nabok I. I., & Lykhovid I. V. (2017). Peculiarities of the development of network marketing in the world. *Ukraina i svit: perspektyvy ta strategiia rozvytku: elektronnyi zbirnyk naukovykh prats*. Kyiv: NNIMV NAU, Issue 4, 1 (pp. 140-151) [in Ukrainian].
17. Patramanska L. (2015). Electronic commerce: advantages and disadvantages. *Efektivna ekonomika*, 11, 14-18 [in Ukrainian].
18. Romanchuk L. A., Shchytyov D. M., & Mormul M. F. (2024). *Rating system of attractiveness criteria of countries (on the example of Germany and Ukraine): comparative analysis*. Modern aspects of science. Česká republika: Scientific Perspectives Publishing Group, 43-th volume of the international collective monograph (pp. 68-97). <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-43.pdf> [in Ukrainian].
19. Smolii L. V., & Kostiuk V. S. (2021). The latest trends and prospects for the development of electronic commerce in international business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29, 32-39 [in Ukrainian].

20. Stezhko N. V., & Shevchuk O. I. (2023). Trends in the development of global e-commerce in the conditions of digitalization of business. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5 (05), 20-25. <https://doi.org/10.32782/dees.5-3> [in Ukrainian].
21. Tertychnyi J. S. (2021). *Determinants of the development of electronic commerce in the conditions of global digitalization*: Extended abstract of candidate's thesis. Vinnytsia: Donetsk National University named after Vasyl Stus. <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9649> [in Ukrainian].
22. Tovkun L. V., & Perepelitsa M. O. (2022). Legal regulation of electronic commerce and peculiarities of its taxation in Ukraine and the world. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 3, 178-182 [in Ukrainian].
23. Chervona O. Yu. (2020). Trends in the development of electronic commerce. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 39, 65–68 [in Ukrainian].

**Dmytro Shchytyov**, doctoral student, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Kostiantyn Zhadko**, Professor, Doctor of Economics

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Mykola Mormul**, Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technical Sciences)

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

### **Institutional Determinants of the Development of Electronic Commerce in the World and in Ukraine**

The article examines the impact of institutional factors on the development of e-commerce globally and in Ukraine. It analyzes key aspects such as the demographic situation, education level, security of electronic transactions, economic development, competitive environment, international context, and natural phenomena (disasters, natural-climatic conditions, and unforeseen natural events). Challenges related to an imperfect legislative framework that corresponds to the pace of e-commerce growth are discussed, as well as issues concerning the protection of intellectual property and the financial aspects of transactions in the online environment. Special attention is given to the impact of the COVID-19 pandemic on the acceleration of digitalization and the use of artificial intelligence and drones in improving e-commerce.

It is noted that China is a leader in the e-commerce market, followed by the USA in second place and Europe in third. In terms of online market volume, the USA, China, and the United Kingdom hold the top positions. Leading online stores such as Amazon, Alibaba, Aliexpress, and Taobao are highlighted. A table of factors influencing e-commerce is compiled, consisting of 10 groups. The main indicators of e-commerce development in developed countries and in Ukraine are analyzed, and key growth trends in this trade sector are anticipated for the coming years. Particular attention is paid to the spread of mobile commerce as an important trend in this field.

The study also includes an overview of the prospects for e-commerce development in Ukraine and substantiates the need for legislative reform and support for infrastructure projects to facilitate this process. Proposals are developed to overcome obstacles to the development of domestic e-commerce. Directions for further research in the field of e-commerce are indicated.

**e-commerce, digitalization, online stores, trend, drones, artificial intelligence, electronic platform, digital environment, Internet**

*Одержано (Received) 22.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 09.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 621.311: 330.341.2

JEL Classification: O13; O44; N13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).350-358](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).350-358)**В.А. Мільто**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**І.О. Андрощук**, доц., канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Ключові виклики у сфері енергозбереження України в контексті цільової програми зеленого переходу в країнах ЄС**

У статті розглянуто ключові виклики у сфері енергозбереження України в контексті цільової програми зеленого переходу в країнах ЄС. Визначено, що зелений перехід і енергозбереження є важливими кроками на шляху до сталого розвитку, зменшення впливу на довкілля та забезпечення енергетичної безпеки, а також виступає одним із обов'язкових кроків членства України в Європейському Союзі. Запровадження заходів із енергозбереження має на меті зменшення залежності від імпорту енергоносіїв, зниження викидів парникових газів та покращення економічної стійкості країни. Метою даного дослідження є виявлення проблемних сторін для реалізації програми енергозбереження в Україні та визначення можливих шляхів прискорення її виконання в контексті прагнення до членства в Європейському Союзі та вирішення проблем, що виникли внаслідок війни.

Вивчено нормативне регламентування формування концепції зеленого переходу на міжнародному рівні, зокрема здійснено аналіз фундаментальної доповіді під назвою «Межі зростання», а також таких міжнародних угод, як Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (РКЗК ООН) і Паризька угода. Встановлено, що прийняття зеленого переходу сприятиме не тільки збереженню навколишнього середовища, але й економічному процвітання та добробуту суспільства. Визначено ключові напрями впровадження заходів з енергозбереження за якими Україна працює в контексті інтеграції до Європейського Союзу: законодавче регулювання та політика, а саме прийняття Закону про енергоефективність будівель; фінансування та інвестиції; освітні програми та підвищення обізнаності.

Сформульовано кроки України у напрямку підвищення енергоефективності та енергозбереження, а саме: законодавче удосконалення та його імплементація; фінансування та інвестиції; модернізація інфраструктури; освітні та просвітницькі заходи та міжнародна співпраця.

**енергозбереження, зелений перехід, ЄС, Європейська кліматична угода, енергоефективність**

**Постановка проблеми.** Зелений перехід, або Green Deal, є стратегічною ініціативою Європейського Союзу, метою якої є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, що передбачає комплекс заходів для зниження викидів парникових газів, підвищення ефективності використання ресурсів та збереження біорізноманіття. Ключовими елементами цієї стратегії є підвищення енергоефективності, стимулювання виробництва та використання енергії з відновлюваних джерел, перехід до циркулярної економіки, захист і відновлення природних екосистем, а також підтримка стійких практик у сільському господарстві. Встановлено, що основні компоненти Зеленого переходу включають кліматичне законодавство, яке встановлює обов'язкові цілі зниження викидів парникових газів на 55% до 2030 року (порівняно з рівнем 1990 року) та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Також передбачена значна фінансова підтримка: ЄС створив фонд у розмірі 1 трильйона євро для інвестицій в зелений бізнес, дослідження та розвиток нових технологій. Європейська кліматична угода залучає громадян і громади до кліматичних дій через просвітницькі програми, консультації та участь у проектах.

Енергозбереження – це комплекс заходів, спрямованих на раціональне використання енергетичних ресурсів та зменшення їх споживання. Важливі аспекти енергозбереження включають підвищення енергоефективності, зміни в поведінці людей, впровадження інновацій і нових технологій, встановлення державних стандартів та регламентів, а також використання відновлюваних джерел енергії [1].

Наприклад, енергозбереження може досягатися через встановлення теплоізоляції в будинках для зменшення втрат тепла, використання енергоефективних побутових приладів та освітлення, оптимізацію промислових процесів для зменшення енерговитрат, а також впровадження систем автоматизації та управління енергоспоживанням. Відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, дозволяють зменшити залежність від викопних видів палива і знизити викиди парникових газів.

Зелений перехід і енергозбереження є важливими кроками на шляху до сталого розвитку, зменшення впливу на довкілля та забезпечення енергетичної безпеки. Енергозбереження є однією з ключових проблем сучасної України, особливо в контексті її прагнення до членства в Європейському Союзі та вирішення значних викликів в енергетичному секторі, що виникли внаслідок збройного конфлікту на території України. Україна зобов'язалася здійснювати ряд реформ і впроваджувати європейські стандарти у різних сферах, зокрема в енергетиці, в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Одним з важливих аспектів цієї інтеграції є підвищення енергоефективності та запровадження заходів з енергозбереження, що має на меті зменшення залежності від імпорту енергоносіїв, зниження викидів парникових газів та покращення економічної стійкості країни [7].

Актуальність проблеми енергозбереження зумовлена необхідністю вирішення критичних проблем, що постали в енергетичному секторі України внаслідок війни. Руїнування інфраструктури, втрата контролю над частиною енергетичних ресурсів та постійні атаки на енергетичні об'єкти спричинили значні труднощі у забезпеченні стабільного постачання енергії. В цих умовах енергозбереження стає ще більш важливим, оскільки дозволяє зменшити навантаження на енергетичну систему, знизити витрати на відновлення і експлуатацію інфраструктури та підвищити енергетичну безпеку.

Впровадження заходів із енергозбереження в Україні включає підвищення енергоефективності будівель, модернізацію промислових процесів, розвиток відновлюваних джерел енергії та використання нових технологій для управління енергоспоживанням. Ці заходи не лише сприяють виконанню міжнародних зобов'язань, але й мають потенціал для значного економічного ефекту. Зменшення енергоспоживання дозволяє скоротити витрати на енергетичні ресурси, що особливо важливо в умовах економічних труднощів та зростання цін на енергоносії.

Крім того, зниження залежності від викопних видів палива сприяє екологічній безпеці, що є важливим кроком на шляху до сталого розвитку. Енергозбереження також підтримує зусилля по зниженню викидів парникових газів, що є важливим внеском у глобальні кліматичні ініціативи. Таким чином, енергозбереження в Україні має критичне значення як для виконання зобов'язань на шляху до членства в ЄС, так і для вирішення нагальних проблем енергетичного сектору, що виникли внаслідок війни. Впровадження ефективних заходів з енергозбереження сприяє економічній стійкості, екологічній безпеці та підвищенню енергетичної незалежності країни.

Проблема енергозбереження є надзвичайно актуальною як на глобальному рівні, так і в контексті України. Це пов'язано з кількома ключовими факторами. Для України питання енергозбереження є критично важливим з огляду на енергетичну залежність від зовнішніх постачальників та необхідність забезпечення стабільного енергопостачання, особливо в умовах війни. Зниження енергоспоживання дозволяє суттєво зменшити витрати на енергоносії, що є важливим для економіки країни, особливо для промисловості та житлово-комунального сектору.

Підвищення енергоефективності сприяє зменшенню викидів парникових газів та інших шкідливих речовин, що є важливим у контексті глобальної боротьби зі зміною клімату. Впровадження стандартів енергоефективності є одним з ключових напрямків інтеграції України до Європейського Союзу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика енергозбереження є широко досліджуваною та надзвичайно актуальною. Велика кількість наукових робіт та практичних проєктів свідчить про значний інтерес до цієї проблематики. Дослідження у цій сфері спрямовані на вирішення як глобальних, так і локальних проблем, забезпечуючи комплексний підхід до підвищення енергоефективності.

Серед українських дослідників варто виділити наукові пошуки наступних авторів. О. Дячук у своїх дослідженнях аналізує стан енергоефективності в Україні та перспективи впровадження європейських стандартів, зосереджуючи увагу на необхідності модернізації інфраструктури та використанні інноваційних технологій для підвищення енергоефективності [2], В. Глазко досліджує економічні аспекти енергозбереження, підкреслюючи важливість інвестицій у відновлювані джерела енергії та енергоефективні технології [1]. В. Глазко також аналізує вплив державної політики на розвиток енергозбереження, тоді як І. Мелконова фокусується на проблемах енергетичної безпеки та ролі енергозбереження у їх вирішенні [5]. Крім того, науковиця вивчає вплив війни на енергетичний сектор України і пропонує заходи для його стабілізації та відновлення.

У роботах Ю. Лопатинського розглядаються аспекти впровадження енергоефективних технологій в промисловості [4], акцентуючи увагу на необхідності модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів для зниження енергоспоживання.

Науковим пошуком А. Завербного виступають дослідження енергоефективності в промисловості та у побуті [3].

Серед іноземних дослідників варто виділити наукову працю D. Wang, I. Gryshova, A. Balian, M. Kuzym, яка містить дослідження питань енергозбереження в країнах, що розвиваються, зокрема в Україні [8]. У своїх дослідженнях вони аналізують вплив міжнародних інвестицій на підвищення енергоефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії. J. Makijenko та J. Burlakovs досліджують енергоефективність та взаємозв'язки між поведінкою населення і впровадженням енергозаощаджувальних проєктів [7], підкреслюючи важливість міжнародної співпраці та обміну досвідом між країнами ЄС і Україною для підвищення рівня енергоефективності та досягнення кліматичних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних та іноземних авторів свідчить про високу актуальність питання енергозбереження для України. Вітчизняні дослідники зосереджуються на різних аспектах енергоефективності, від модернізації інфраструктури та промислових процесів до ролі відновлюваних джерел енергії. Іноземні дослідники, в свою чергу, акцентують увагу на важливості міжнародної співпраці та інвестицій для підвищення енергоефективності в Україні.

Поряд із тим, вищезазначені дослідження не містять аспекту щодо вивчення питань економічного ефекту від впровадження зеленого переходу в Україні в контексті наявної енергетичної кризи, яка виступає однією із ключових перешкод, та посилення євроінтеграційних прагнень, що слугує передумовою для структурних перетворень вітчизняної економіки. Таким чином, дослідження ключових викликів у сфері енергозбереження України в контексті цільової програми зеленого переходу в країнах ЄС є досить актуальним та своєчасним, особливо в контексті енергетичної кризи та глобальних викликів зовнішнього середовища.



**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є виявлення проблемних сторін для реалізації програми енергозбереження в Україні та визначення можливих шляхів прискорення її виконання в контексті прагнення до членства в Європейському Союзі та вирішення проблем, що виникли внаслідок війни.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція зеленого переходу привертає значну увагу в останні роки, оскільки люди все більше прагнуть розв'язати нагальні екологічні проблеми та продовжувати розвиток згідно з концепцією сталого розвитку.

Історичний контекст формування концепції зеленого переходу спричинив визнання погіршення стану навколишнього середовища та зростаючого занепокоєння щодо можливих наслідків. Фундаментальна доповідь під назвою «Межі зростання», опублікована Римським клубом у 1972 році, підкреслила нагальну потребу в сталому розвитку та заклала основу для подальших дискусій щодо «зеленого» переходу. З часом різні міжнародні угоди, такі як Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (РКЗК ООН) і Паризька угода, ще більше підкреслили важливість переходу до екологічно стійких економічних моделей.

Концепція зеленого переходу глибоко вкорінена в рамках екологічної економіки (економіки навколишнього середовища). Економіка навколишнього середовища забезпечує теоретичну основу для розуміння взаємозалежності між економічною діяльністю та навколишнім середовищем, визнаючи існування зовнішніх ефектів і провалів ринку. У цьому контексті концепція зеленого переходу розширює цю структуру, об'єднуючи екологічні принципи, визнаючи обмеженість природних ресурсів і наголошуючи на необхідності цілісного підходу до економічного аналізу. Разом ці теорії створюють наукову основу для концептуалізації та втілення в життя зеленого переходу [6].

Сучасна концепція зеленого переходу виникла як відповідь на недоліки традиційних економічних моделей, які не враховували екологічні витрати, пов'язані з економічним зростанням. Концепція виступає за фундаментальну зміну економічних структур, виробничих процесів і моделей споживання для досягнення сталого розвитку.

Еволюція концепції стала свідком інтеграції принципів сталого розвитку в економічну політику, сприяння зеленим технологіям та інноваціям, а також прийняттю підходів циклічної економіки. Крім того, зелений перехід набрав обертів завдяки включенню екологічних показників у вимірювання економічної ефективності, таких як екологічний ВВП та індекси екологічної стійкості.

Отже, концепція зеленого переходу розвинулася як відповідь на нагальну потребу сталого розвитку та визнання внутрішнього зв'язку між економічною діяльністю та навколишнім середовищем. Безпосередньо зелений перехід являє собою трансформаційний підхід до економічних систем, що вимагає змін у політиці, технологіях і моделях поведінки.

Розуміючи його походження, теоретичні основи та практичні наслідки, політики, дослідники та зацікавлені сторони можуть сприяти його ефективній реалізації, тим самим сприяючи переходу до стрімкого та стійкого майбутнього розвитку людства.

Ефективна реалізація стратегії зеленого переходу можлива виключно за підтримки політики та інституцій. Уряди відіграють ключову роль у створенні чіткої нормативно-правової бази, стимулюванні і сприянні співпраці між різними зацікавленими сторонами. Міжнародна співпраця, обмін знаннями та розбудова потенціалу також є важливими для сприяння переходу до «зеленої» економіки та узгодження економічних стратегій із глобальними цілями сталого розвитку.

Зелений перехід є ключовим елементом стратегічного економічного розвитку, пропонуючи шлях до сталої та стійкої економіки. Інтегруючи принципи екологічної

стійкості в економічній стратегії, країни можуть підвищити ефективність використання ресурсів, сприяти інноваціям, вирішувати екологічні проблеми та сприяти довгостроковій конкурентоспроможності. Політики та зацікавлені сторони мають визначити пріоритетність інтеграції зеленого переходу в стратегічні рамки економічного розвитку, підкріплені політикою підтримки та інституційними механізмами. Прийняття зеленого переходу сприятиме не тільки збереженню навколишнього середовища, але й сприятиме економічному процвітання та добробуту суспільства.

У сучасному світі зростає увага до екологічних проблем, що ставить під загрозу наше оточення. У цьому контексті концепція зеленого переходу стає необхідною складовою стратегічного економічного розвитку.

Зелений перехід передбачає фундаментальні зміни в екологічно стійких практиках, технологіях та політиці, який спрямований на розділення економічного зростання від погіршення навколишнього середовища та на створення умов для ефективного використання ресурсів. Інтегруючи екологічні принципи в економічні стратегії, країни можуть сприяти сталому економічному розвитку, зменшувати екологічні ризики та підвищувати довгострокову конкурентоспроможність.

Зелений перехід також відкриває можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення утворення відходів та оптимізації їх використання. Застосування більш чистих виробничих процесів, моделей циклічної економіки та сталого споживання може мінімізувати виснаження ресурсів і підвищити їх продуктивність.

Прийняття стратегії зеленого переходу сприяє інноваціям та технологічному прогресу, що забезпечує економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності. Розробка та впровадження зелених технологій, відновлюваних джерел енергії та екологічних інновацій створює нові галузі, робочі місця та різноманіття в економіці. Крім того, зелений перехід відіграє ключову роль у розв'язанні екологічних проблем, таких як зміна клімату та втрата біорізноманіття. Інтегруючи екологічні міркування в економічні стратегії, суспільство може зменшити викиди парникових газів, захистити екосистеми та забезпечити стале управління природними ресурсами, що сприятиме екологічному контролю.

Україна в контексті інтеграції до Європейського Союзу, активно працює над впровадженням заходів з енергозбереження, які проявляються у наступних напрямках [6]:

1. Законодавче регулювання та політика, а саме прийняття Закону про енергоефективність будівель, який передбачає обов'язкову сертифікацію енергоефективності будівель, що стимулює власників будівель до впровадження енергозберігаючих заходів. Програма енергоефективності для промислових підприємств включає запровадження стимулів для модернізації виробництва з метою зниження енергоспоживання. Державна політика у сфері відновлюваних джерел енергії, тобто підтримка проектів з розвитку сонячної та вітрової енергетики через «зелений» тариф та інші фінансові механізми.

2. Фінансування та інвестиції. Фонд енергоефективності України підтримує проекти з підвищення енергоефективності в житловому секторі, включаючи утеплення будинків та модернізацію систем опалення. Інвестиції від міжнародних фінансових інституцій. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк фінансують проекти, спрямовані на підвищення енергоефективності та розвиток відновлюваних джерел енергії.

3. Освітні програми та підвищення обізнаності. Навчальні програми та семінари підвищення обізнаності серед населення та бізнесу про важливість енергозбереження та методи його впровадження. Просвітницькі заходи для популяризації енергоефективних технологій та практик.

Країни ЄС вже мають значний досвід у впровадженні заходів із енергозбереження. Наприклад, Німеччина має енергетичний перехід (Energiewende). Комплексна політика, яка включає відмову від ядерної енергетики, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Програми фінансової підтримки, тобто субсидії та кредити для будівельних проектів з високими стандартами енергоефективності.

Данія має Національний план енергоефективності – встановлення амбітних цілей щодо зниження енергоспоживання та стимулювання інновацій у сфері енергоефективності. Розвиток відновлюваної енергетики – вітрові електростанції покривають значну частку потреб країни в електроенергії.

Франція запровадила Закон про енергетичний перехід на зелену енергію, метою якого виступає зменшення використання викопних видів палива та збільшення частки відновлюваних джерел енергії. Має стимули для енергозбереження, а саме податкові пільги та гранти для модернізації будівель та впровадження енергоефективних технологій.

Україна демонструє позитивні зрушення у сфері енергозбереження, проте залишається ще багато роботи для досягнення рівня країн ЄС. Порівняльний аналіз показує, що Україна впроваджує необхідні закони та здійснює необхідні політики, проте їхнє виконання часто стикається з бюрократичними перешкодами та недостатнім фінансуванням, не дивлячись на значну міжнародну підтримку, в тому числі й фінансову. Саме тому, варто більш активно залучати приватні інвестиції та створювати умови для розвитку зеленої економіки. Модернізація інфраструктури потребує значних вкладень та часу. Пріоритетними є проекти з підвищення енергоефективності в житловому секторі та промисловості шляхом підвищення обізнаності серед населення та бізнесу, що є ключовим для успішного впровадження заходів із енергозбереження.

Україна рухається в правильному напрямку, але для прискорення процесу необхідні більш рішучі кроки, зокрема здійснення координації з міжнародними партнерами та залучення додаткових ресурсів, створення сприятливих умов для інвестицій, підвищення ефективності виконання законодавчих норм та активізація просвітницької діяльності, що, в результаті, можуть значно прискорити процес інтеграції України до ЄС у сфері енергозбереження [6].

Одним із ключових викликів є адаптація до нових стандартів та вимог щодо енергоефективності, які встановлені Європейським Союзом. Ця адаптація потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, впровадження нових технологій та підвищення енергоефективності у всіх сферах економіки.

Ще одним серйозним викликом є недостатній рівень усвідомлення та освіченості громадян щодо важливості енергозбереження та його впливу на довкілля. Для ефективного реалізації програми зеленого переходу потрібна активна участь громадськості, їх підтримка та залучення до реалізації проектів з енергоефективності.

Також варто відзначити негативний вплив війни на енергетичний сектор. Конфлікт призвів до руйнування енергетичної інфраструктури, втрати доступу до вугілля та інших енергетичних ресурсів, що створило серйозні перешкоди для реалізації енергоефективних проектів та розвитку альтернативних джерел енергії.

Загалом, ключові виклики у сфері енергозбереження України в контексті Цільової програми Зеленого переходу в країнах ЄС включають в себе не лише технічні

аспекти, але й економічні, соціальні та політичні аспекти. Їх вирішення потребує комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін.

Україна здійснила важливі кроки у напрямку підвищення енергоефективності та енергозбереження, що є невід'ємною частиною її інтеграції до Європейського Союзу. Однак, для досягнення рівня країн ЄС та вирішення енергетичних проблем, що виникли внаслідок війни, необхідно прискорити цей процес через наступні заходи (рис.1):

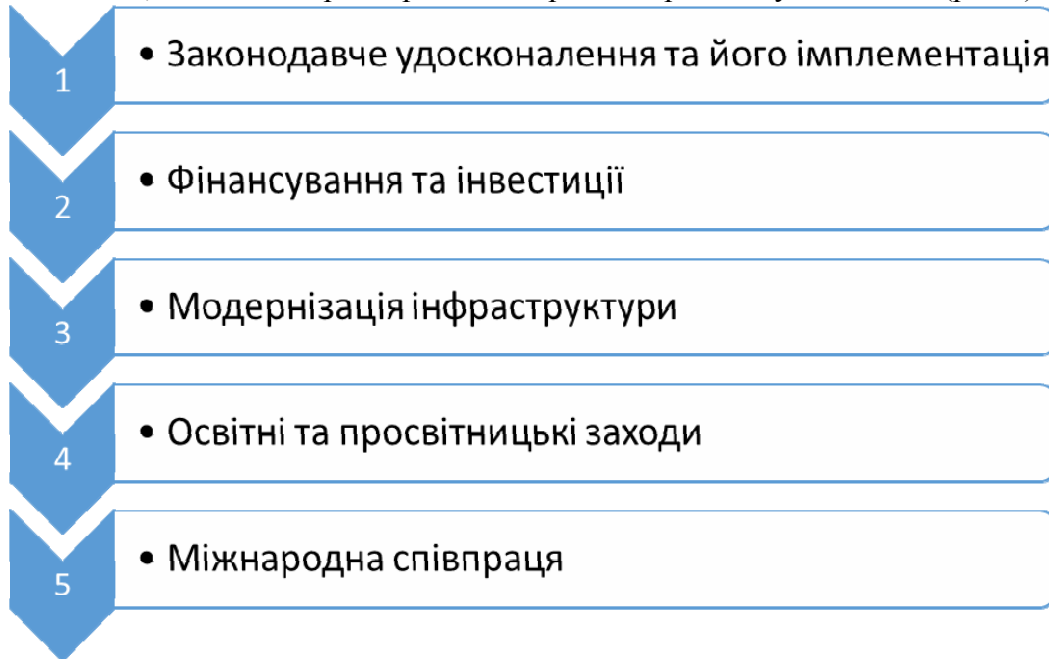


Рисунок 1 - Кроки України у напрямку підвищення енергоефективності та енергозбереження

*Джерело: сформовано авторами*

1. Законодавче удосконалення та його імплементація. Впровадження нових законодавчих актів у сфері енергоефективності є важливим кроком, але їх ефективна реалізація часто стикається з бюрократичними перешкодами. Необхідно забезпечити чітке виконання вже прийнятих законів та впроваджувати нові нормативні акти, що стимулюють розвиток енергозберігаючих технологій.

2. Фінансування та інвестиції. Незважаючи на значну підтримку з боку міжнародних організацій, власні фінансові ресурси України є обмеженими. Важливо продовжувати залучення міжнародних інвестицій та створення сприятливих умов для приватного капіталу, а також розробити державні програми фінансової підтримки для проектів із енергозбереження.

3. Модернізація інфраструктури. Застаріла інфраструктура потребує значних інвестицій для модернізації. Необхідно зосередитися на підвищенні енергоефективності будівель, промислових об'єктів та транспортних систем.

4. Освітні та просвітницькі заходи. Підвищення обізнаності серед населення та бізнесу щодо переваг енергозбереження є ключовим. Важливо розвивати освітні програми, проводити семінари та інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію енергоефективних технологій.

5. Міжнародна співпраця. Досвід країн ЄС показує, що міжнародна співпраця є ефективним інструментом для підвищення енергоефективності. Україна повинна активно співпрацювати з країнами ЄС, обмінюватися досвідом та залучати передові технології та практики.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Україна має значний потенціал для підвищення енергоефективності та енергозбереження. Поряд із тим, даний процес потребує прискорення шляхом посилення координації зусиль на всіх рівнях - державному, регіональному та місцевому, а також активної участі міжнародних партнерів. Саме тому, з метою більш успішної реалізації програми енергозбереження в Україні, беручи до уваги прагнення до євроінтеграції та, відповідно, виклики, які виникають в умовах воєнного стану, вважаємо за доцільне запропонувати наступне: забезпечити інтеграцію до європейських стандартів та практик шляхом гармонізації вітчизняного законодавства у сфері енергозбереження, а саме директив щодо енергоефективності та «Зеленого курсу», здійснення імплементації директив енергетичного аудиту та сертифікації будівель відповідно до вимог ЄС, що дозволить підвищити транспарентність та вимірюваність результатів програми; модернізації інфраструктури шляхом реконструкції старих будинків із використанням сучасних енергоефективних технологій; здійснення інвестування в інфраструктуру шляхом залучення інвестицій у розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні, вітрові та гідроелектростанції; проведення відбудови енергетичної інфраструктури на постраждалих територіях із використанням новітніх енергозберігаючих рішень, які дадуть змогу забезпечити економію ресурсів на етапі відновлення; активного залучення грантів та позик міжнародних інституцій з метою впровадження енергоефективних технологій; розробки навчальних програм для підвищення обізнаності серед населення та бізнесу щодо важливості енергозбереження; впровадження цифрових платформ для моніторингу енергоспоживання на національному та локальному рівнях, що дозволить оперативно здійснювати контроль за ефективністю виконання програм в реальному часі тощо.

Подальші дослідження та впровадження передових технологій і практик стануть запорукою успішного виконання поставлених цілей та інтеграції до ЄС. Таким чином, цікавими напрямками для подальших досліджень є вивчення впливу інноваційних технологій на енергоефективність, оцінка економічних та соціальних вигод від енергозбереження, розробка нових моделей фінансування енергоефективних проєктів, аналіз регіональних особливостей та потреб, вплив енергозбереження на енергетичну безпеку.

## Список літератури

1. Глазко В. Економічні аспекти енергозбереження в Україні. *Економіка України*, 2021. №23 (256). С. 75-80.
2. Дячук О. Енергоефективність в Україні: сучасний стан та перспективи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2022. №4. С. 79-90.
3. Завербний А. С., Шпак Ю. Н. Проблеми гармонійного розвитку енергозабезпечення та енергоефективності економіки в умовах євроінтеграції. *ECONOMICS: time realities*, 2019. № 4 (44). С. 1-9.
4. Лопатинський Ю. Впровадження енергоефективних технологій у промисловості України. *Промисловість України*, 2021. №3. С. 23-29.
5. Мелконова І.В., Мелконов Г.Л. Підвищення енергоефективності промислових підприємств. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2021. № 5 (269). С. 17-19.
6. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-%D1%80#Text> (Дата звернення: 18.04.2024)
7. Makijenko, J., Burlakovs, J., Brizga, J., & Klavins, M. Energy efficiency and behavioral patterns in Latvia. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 2016. 27(6), P. 69–77.
8. Wang D., Gryshova I., Balian A., Kyzym M. Assessment of Power System Sustainability and Compromises between the Development Goals. *Sustainability*, 2022. No. 14. 22-36.

## References

1. Hlazko, V. (2021). Economic aspects of energy saving in Ukraine. *Ekonomika Ukrainy*, 23(56), 75-80 [in Ukrainian].
2. Diachuk, O. (2022). Energy efficiency in Ukraine: current state and prospects. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika*, 4, 79-90 [in Ukrainian].
3. Zaverbnyi, A. S., & Shpak, Y. N. (2019). Problems of harmonious development of energy supply and energy efficiency of the economy in the conditions of European integration. *ECONOMICS: time realities*, 4, 1-9 [in Ukrainian].
4. Lopatynskiy, Yu. (2021). Implementation of energy-efficient technologies in the industry of Ukraine. *Promyslovist Ukrainy*, 3, 23-29 [in Ukrainian].
5. Melkonova, I. V., & Melkonov, G. L. (2021). Increasing the energy efficiency of industrial enterprises. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 5, 17-19 [in Ukrainian].
6. On the approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, 1071. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
7. Makijenko, J., Burlakovs, J., Brizga, J., & Klavins, M. (2016). Energy efficiency and behavioral patterns in Latvia. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 27(6), 69–77. [in English]
8. Wang D., Gryshova I., Balian A. & Kyzym M. (2022). Assessment of Power System Sustainability and Compromises between the Development Goals. *Sustainability*, 14, 22-36 [in English].

**Volodymyr Milto**, PhD student

**Iлона Андрощук**, Associate Professor, PhD in Economics, (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Key Challenges in the Field of Energy Saving in Ukraine in the Context of the Target Program of the Green Transition in the EU Countries**

The paper is devoted to the key challenges in the field of energy saving in Ukraine in the context of the target program of the green transition in the EU countries. It was determined that the green transition and energy saving are important steps on the way to sustainable development, reducing the impact on the environment and ensuring energy security, as well as being one of the mandatory steps of Ukraine's membership in the European Union. The introduction of energy-saving measures is aimed at reducing dependence on energy imports, reducing greenhouse gas emissions, and improving the country's economic stability. The purpose of the paper is to identify aspects for the implementation of the energy saving program in Ukraine and to determine possible ways to accelerate its implementation in the context of the desire for membership in the European Union and solving the problems that arose as a result of the war.

The normative regulation of the formation of the green transition concept at the international level was studied, in particular, the analysis of the fundamental report entitled «The Limits of Growth», such international agreements as the UN Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) and the Paris Agreement was carried out. It has been established that the adoption of the green transition will contribute not only to the preservation of the environment, but also to the economic prosperity and well-being of society. The key areas of implementation of energy saving measures that Ukraine is working on in the context of integration into the European Union have been determined: legislative regulation and policy, namely the adoption of the Law on Energy Efficiency of Buildings; financing and investments; educational programs and awareness raising.

The steps of Ukraine in the direction of increasing energy efficiency and energy saving are formulated, namely: legislative improvement and its implementation; financing and investments; infrastructure modernization; educational and educational activities and international cooperation.

**energy saving, green transition, EU, European climate agreement, energy efficiency**

*Одержано (Received) 22.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 657.6

JEL Classification: L81, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).359-368](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).359-368)**В.А. Ватульов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Аудит податку на додану вартість як складова аудиту податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур**

Статтю присвячено дослідженню напрямів удосконалення контролю якості під час проведення аудиту податку на додану вартість як складової аудиту податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур та оптимізації аудиторських процедур в контексті оцінки ризикованості платників податку та їх господарських операцій.

Окреслено основні напрями удосконалення аудиту податку на додану вартість з урахуванням викликів, пов'язаних з цифровізацією, трансформаційними процесами в економіці та змінами законодавства. Акцентовано увагу на необхідності впровадження системного підходу до аудиту, що забезпечує створення централізованих керівних груп, розробку стандартизованих планів аудиту, впровадження ризик-орієнтованого підходу та використання новітніх цифрових технологій. Запропоновано механізми оцінки ризикованості платників податків та їх господарських операцій, які базуються на аналізі фінансових даних, перевірці звітності та документації з ПДВ, а також моніторингу бізнес-транзакцій. Особливу увагу приділено питанням внутрішнього контролю якості аудиторських процедур, які включають перехресні перевірки, створення спеціалізованих груп контролю, впровадження механізмів зворотного зв'язку та використання стандартизованих шаблонів робочих документів аудитора. Зазначено, що ефективність аудиту ПДВ значною мірою залежить від рівня професійної підготовки аудиторів, акцентовано увагу на необхідності постійного підвищення їхньої кваліфікації та оновлення знань.

Наголошено на необхідності розробки методичних рекомендацій для проведення аудиту ПДВ, які враховують специфіку різних секторів економіки, що забезпечить дотримання єдиних підходів до процесу аудиторської перевірки, зменшуючи ймовірність упущення критично важливих аспектів, як під час здійснення перевірки так і на етапі звітування. Обґрунтовано важливість використання цифрових технологій під час проведення аудиту. Розглянуто можливість застосування новітніх технологій для оцінки відповідності задекларованих даних платника податку вимогам законодавства та оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств.

**аудит, податок на додану вартість, інноваційно-інтегровані структури, податковий потенціал, контроль якості, аудиторські процедури**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економічної глобалізації, цифровізації та інноваційного розвитку значення інтеграції та кооперації бізнес-структур постійно зростає. Інноваційно-інтегровані структури, до яких належать кластери, холдинги та інші об'єднання, формують нові моделі організації бізнесу, орієнтовані на створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості. Водночас, податковий потенціал цих структур стає індикатором їх внеску в національну економіку та джерелом податкових надходжень до державного бюджету. Ключовим інструментом забезпечення прозорості, законності та ефективності фінансово-господарської діяльності інноваційно-інтегрованих структур, є аудит, оскільки він забезпечує своєчасне виявлення та можливість запобігання шахрайським діям шляхом проведення перевірки правильності відображення фактів господарських подій у фінансовій звітності. Аудит податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур спрямований на підтвердження правомірності відображення операцій, що пов'язані із нарахуванням та сплатою податків й оцінку здатності таких структур виконувати податкові зобов'язання та мінімізувати податкові ризики. Він сприяє ефективному управлінню податковими процесами, оптимізації податкового навантаження та підтримці фінансової стабільності як інноваційно-інтегрованих структур, так і державного бюджету.

Відповідно до податкових правил і положень, аудитор несе відповідальність за надання думки відносно того, що заявлена платником податків у податковій декларації інформація є точною, а сплачений податок - правильним.

Враховуючи, що податок на додану вартість становить значну частку податкових зобов'язань суб'єктів, які входять до числа інноваційно-інтегрованих структур, важливим є дослідження питань проведення аудиту податку на додану вартість (ПДВ), як одного з ключових питань аудиту податкового потенціалу. Аудит податку на додану вартість сприяє мінімізації ризиків, забезпечує відповідність бухгалтерського обліку вимогам законодавства та дозволяє оптимізувати фінансові показники, оскільки допомагає платникам своєчасно виявити помилки в обліку та податковій звітності й провести відповідні виправлення, що може запобігти ймовірним штрафам та нарахуванню пені. Платники податків юридично зобов'язані дотримуватися норм податкового законодавства, а аудит дозволяє забезпечити відповідне виконання цих зобов'язань.

Часті зміни законодавства з питань нарахування та сплати ПДВ, спрямовані на удосконалення цих процесів, потребують відповідного удосконалення організації та методики проведення аудиту розрахунків з бюджетом за податком на додану вартість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку теоретичних основ та практики проведення аудиту податків досліджують у своїх працях багато відомих українських та закордонних науковців. Так, Назарова К., Нежива М., Мисюк В., Міщенко В., Русин-Гриник Р., підкреслюють зростаючу цінність податкового аудиту в процесі розвитку бізнесу, про що свідчить збільшення частки консультативних аудиторських послуг та податкового консалтингу на світовому ринку, а також акцентують увагу на потребах у послугах податкового аудиту в сучасному бізнес-середовищі, де постійні зміни та зростаючі обсяги інформаційного обігу ускладнюють адаптацію бізнесу. Науковці відзначають важливість податкового аудиту у фінансовому контролі для власників бізнесу та міжнародних компаній, що працюють в Україні, а також його роль у податковій оптимізації та плануванні [10].

Можливості визначення податкового законодавства як об'єкту аудиту та вплив податкового законодавства на процедури виконання завдань з аудиту, відповідно до Міжнародних стандартів аудиту, досліджують у своїх працях Шалімова Н.С., Назарова Г.Б. та Андрощук І.І. [9].

У дослідженнях Меліхової Т.О. обґрунтовано мету та завдання проведення аудиту податку на додану вартість, розроблено програму аудиту податку на додану вартість в контексті підвищення фінансової безпеки підприємства, запропоновано методику проведення перевірки, яка надає змогу аудитору охопити всі аспекти обліку податку на додану вартість на підприємстві, дослідити правильність, своєчасність, законність відображення в обліку податку на додану вартість, вчасно виявити порушення, провести якісний аудит та підвищити фінансову безпеку підприємства [5].

Волчанська В.В. зазначає, що аудит податку на додану вартість потребує детальної організації щодо перевірки таких аспектів, як планування, оцінки сум податкового кредиту та зобов'язань, а також правомірності їх нарахування, оцінки юридичного статусу первинних документів та узагальнення результатів за розрахунками з бюджетом за податками суб'єкта господарювання. У своєму дослідженні, авторка обґрунтувала, що методики та процедури, передбачені в МСА, які застосовуються для перевірки ПДВ, повинні бути суттєво деталізовані та доповнені з урахуванням стану системи внутрішнього контролю суб'єктів господарювання, а саме, в частині узгодженості даних фінансового обліку, показників звітності (в аспекті дебіторської та кредиторської заборгованості перед бюджетом з ПДВ) та даних



податкових накладних і коригувань на основі первинних документів [1].

Зінкевич А.В., у своїх дослідженнях висвітлює економічну сутність та методику аудиту податку на додану вартість. Цей науковець здійснює загальну характеристику основних етапів та стадій проведення аудиту податку на додану вартість, досліджує джерела інформації для якісного проведення аудиту розрахунків за податком на додану вартість та висвітлює напрями підвищення ефективності аудиту податку на додану вартість задля оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства [2].

Водночас, сучасні виклики, трансформаційні процеси, які пов'язані із особливостями діяльності інноваційно-інтегрованих структур [4], цифровізацією системи обліку та адміністрування податків, перманентні зміни облікового та податкового законодавства, обумовлюють об'єктивну потребу у подальших дослідженнях питань щодо визначення напрямів удосконалення контролю якості під час проведення аудиту податку на додану вартість в інноваційно-інтегрованих структурах, аудиторських процедур щодо оцінки ризикованості платників податку на додану вартість та їх господарських операцій з метою запобігання виникнення проблем стосовно блокування податкових накладних під час їх реєстрації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення контролю якості під час проведення аудиту податку на додану вартість, як складової аудиту податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур та оптимізації аудиторських процедур щодо оцінки ризикованості платників податку та їх господарських операцій.

**Виклад основного матеріалу.** Контроль якості аудиту податку на додану вартість (ПДВ) вимагає системного підходу, який передбачає ефективну організацію та методологію. Досягти побудови ефективної організації аудиту податку на додану вартість можливо за допомогою створення організаційної структури, методології аудиту, механізмів забезпечення якості, використання новітніх технологій, навчання та розвитку, показників ефективності та звітності, дотримання правових та етичних стандартів, визначення процедур після проведення аудиту та подальших дій.

Централізований нагляд за процесами аудиту можна забезпечити шляхом створення керівної групи з аудиту ПДВ, яка має відповідати за визначення політики аудиту, нагляд за аудиторською діяльністю та забезпечення узгодженості всіх перевірок щодо податку на додану вартість. До складу цієї групи повинні входити досвідчені аудитори, юридичні радники та ІТ-спеціалісти. Також доцільно сформувати спеціалізовані аудиторські підрозділи, що спеціалізуються на різних галузях або сферах законодавства з податку на додану вартість. Така спеціалізація гарантує, що аудитори будуть обізнані з конкретними проблемами та ризиками в кожному секторі, до складу кожної аудиторської групи будуть залучатися експерти з різних напрямів (наприклад, бухгалтерського обліку, права, ІТ). Це гарантує, що всі аспекти дотримання законодавчих вимог щодо податку на додану вартість будуть ретельно вивчені.

Запровадити систему оцінки ризиків можна шляхом розроблення та регулярного оновлення систем оцінки ризиків для виявлення платників податку на додану вартість та господарських операцій, які, найімовірніше, не відповідають вимогам ризикованості. Необхідно зосереджувати увагу аудиту на суб'єктах господарювання з високим рівнем ризику, щоб максимізувати ефективність процесу аудиту. Також є доцільним впровадити систему моніторингу декларацій з ПДВ та господарської діяльності; використовувати аналітику даних для виявлення аномалій або закономірностей, які можуть свідчити про потенційні порушення; створювати стандартизовані плани аудиту, які визначають цілі, обсяг та процедури для кожного аудиту, що забезпечать послідовність і ретельність усіх напрямів перевірок податку на додану вартість;

використовувати шаблони робочих документів аудитора, які можна налаштувати відповідно до конкретних обставин кожного суб'єкту аудиту, забезпечуючи гнучкість при збереженні стандартних процедур.

Механізми забезпечення якості включають в себе внутрішні перевірки якості та процеси експертної оцінки. Це обумовлює доцільність створення спеціальної групи контролю якості, яка буде відповідати за перевірку вже завершеного аудиту. Ця група повинна буде оцінювати точність, ретельність та дотримання стандартів аудиту; використовувати детальні робочі документи аудитора з метою забезпечення перевірки всіх критично важливих напрямів під час аудиту. Група контролю якості також повинна перевіряти правильність заповнення робочих документів аудитора.

Під час проведення експертної оцінки є доцільним запровадити перехресні аудиторські перевірки (аудитори оцінюють роботу один одного). Це забезпечить підвищення рівня якості робочих документів аудитора та допоможе визначити потенційні можливості для вдосконалення аудиторських процедур. Необхідно також створити механізми зворотного зв'язку, за допомогою яких аудитори будуть мати можливість обговорювати результати та проблеми з колегами і керівниками, що буде сприяти безперервному навчанню та вдосконаленню професійних навичок.

Слід зазначити, що у сучасних умовах складовою аудиторських процедур є фінансовий аналіз [8]. Саме за його допомогою є можливим розрахувати оптимальне податкове навантаження платника податку, передбачити його фінансовий стан та траєкторію податкових платежів, що особливо важливо під час аудиту податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур. Використання новітніх цифрових технологій дозволяє проводити аналіз даних, у тому числі й з обробки декларацій з податку на додану вартість та фінансової звітності. Сучасні цифрові технології забезпечують швидке виявлення розбіжностей, шахрайства або невідповідності даних.

Доцільним є запровадження регулярних навчальних програм, які дозволять забезпечити формування цифрових компетентностей та перманентне оновлення знань щодо облікового та податкового законодавства з питань нарахування і сплати податку на додану вартість. Це гарантує, що аудитори залишатимуться сучасними та компетентними у виконанні своїх обов'язків. Також є доцільним організація регулярних тренінгів та семінарів, на яких аудитори зможуть обмінюватися кращими практиками, обговорювати нові виклики та навчатися у галузевих експертів. Створення внутрішньої бази даних аудиторських кейсів, найкращих практик та оновлення нормативної бази, до якої аудитори зможуть мати вільний доступ, також сприятиме підвищенню якості проведення аудиту податку на додану вартість.

У сучасних умовах розвитку аудиту та підвищення контролю якості аудиту, доцільною є розробка ключових показників ефективності (КПЕ), якими, наприклад, можуть бути відстеження точності аудиторських висновків, порівняння їх із виправленнями, внесеними після аудиту, або з юридичними наслідками. При цьому висока точність висновків вказує на високу якість проведення аудиторських процедур.

З'ясувати вплив проведення аудиту податкового потенціалу в інноваційно-інтегрованих структурах на їх діяльність є можливим на підставі запровадження процедури моніторингу податкових платежів та показників загального стану таких структур. Значне покращення буде свідчити про те, що аудит сприяв оптимізації функціонування підприємств, у тому числі і стосовно рівня податкового навантаження.

Запровадження процедури регулярного звітування аудиторів щодо результатів перевірки дозволить своєчасно виявляти проблеми та надати рекомендації. Ці звіти повинні розглядатися вищим керівництвом, щоб забезпечити їх відповідність стандартам якості. Проведення щоквартальних оглядів результатів аудиту, включаючи

ефективність методів аудиту, дотримання процедур та якість роботи аудиторів також дозволяють оптимізувати аудиторські процедури перевірки ПДВ.

Після завершення аудиту доцільно надавати підприємствам підтримку та рекомендації спрямовані на забезпечення правильності нарахування податку на додану вартість та вирішення будь-яких поточних проблем. Для цього необхідно регулярно оновлювати процедури аудиту та навчальні програми, базуючись на зворотному зв'язку, досягненнях технологічного прогресу та змін у законодавстві з ПДВ.

Основні напрями удосконалення контролю якості аудиту податку на додану вартість наведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Напрями удосконалення контролю якості аудиту податку на додану вартість

*Джерело: побудовано автором.*

Проведення аудиту податку на додану вартість передбачає наявність структурованого плану. Це зумовлює розробку детального плану аудиту, який окреслює цілі, обсяг, терміни та ресурси, що необхідні для перевірки податку на додану вартість. Цей план має бути стандартизованим, але достатньо гнучким, щоб враховувати конкретні обставини кожного випадку. Також необхідно визначати пріоритети аудиту на основі системи оцінки ризиків. Так, платників податку на додану вартість з високим рівнем ризику є необхідним перевіряти більш ретельно, тоді як для платників податку на додану вартість з низьким рівнем ризику здебільшого достатньо лише вибіркової перевірки.

Стандартизація і сертифікація є факторами, що забезпечують підвищення довіри до якості інформаційного забезпечення при здійсненні аудиторських процедур [3]. Щодо аудиту податку на додану вартість є доцільним створення детальних методичних рекомендацій, які міститимуть покрокові інструкції для аудиторів. Вони повинні

охоплювати всі аспекти аудиту, включаючи початкову оцінку ризиків, збір даних, перевірку документації та остаточне звітування. Крім того, є доцільним використання, під час проведення аудиту податку на додану вартість, стандартизованих робочих документів аудитора, шаблони яких забезпечать узгодженість аудиторських процедур під час перевірки. Це допоможе аудиторам дотримуватися єдиного процесу, зменшуючи ймовірність упущення критично важливих аспектів під час перевірки податку на додану вартість.

Необхідно створювати канали комунікації між аудиторами, підприємствами та податковими органами. При цьому необхідно переконатися, що всі аудиторські процедури, висновки та рішення ретельно задокументовані. Це допоможе створити прозорі аудиторські докази, які можуть бути перевірені для забезпечення якості аудиту.

Важливою частиною проведення аудиту є встановлення та забезпечення дотримання суворих етичних принципів для аудиторів з метою забезпечення доброчесності та справедливості в процесі аудиту. Це включатиме уникнення конфлікту інтересів та забезпечення конфіденційності під час проведення аудиту.

Особливим етапом аудиту податку на додану вартість є запровадження оцінки ризикованості платника податку на додану вартість та його господарських операцій. Податкові органи використовують різні методи оцінки ризиків для виявлення платників податків, які становлять вищий ризик ухилення від сплати ПДВ або невиконання податкового законодавства [6; 7].

Під час проведення оцінки ризикованості платника податку на додану вартість аудиторію необхідно провести аналіз його профілю, який включає визначення розміру та тип бізнесу. Аудитор повинен оцінити розмір бізнесу (малий, середній, великий) та характер його діяльності; визначити відповідну галузь, наприклад, ті, що мають справу з готівковими операціями, товарами високої вартості або транскордонною діяльністю, можуть становити вищий ризик шахрайства з ПДВ; оцінити структуру власності компанії, включаючи дочірні підприємства, афілійовані компанії або складні корпоративні структури, які можуть бути використані для приховування операцій або переміщення прибутку; проаналізувати минулу історію дотримання платником податків податкового законодавства, включаючи попередні перевірки, штрафи, несвоєчасне подання декларацій або помилки в деклараціях з ПДВ; дослідити історію порушень (часто є індикатором підвищеного ризику).

Аудитору необхідно, під час оцінки ризикованості платника податку на додану вартість, провести аналіз фінансових даних, який включатиме оборот і зобов'язання з ПДВ, розрахунок коефіцієнтів рентабельності та ПДВ, встановлення розбіжностей між «вхідним» і «вихідним» ПДВ. Також аудитору необхідно порівняти задекларовані обороти платника податків із його зобов'язаннями з ПДВ; визначити розбіжності між високим оборотом і низькими сумами платежів до бюджету за ПДВ або значні коливання у звітних сумах ПДВ, які можуть свідчити про потенційні ризики; проаналізувати норму прибутку платника податків у порівнянні з галузевими показниками (неочікувано високі або низькі показники рентабельності, коефіцієнти ПДВ або аномальні коливання, можуть свідчити про заниження сум зобов'язань або маніпуляції з ПДВ); перевірити чи немає розбіжностей між заявленими до відшкодування «вхідним» і «вихідним» ПДВ (незвично високі суми податкового кредиту з ПДВ порівняно з податковими зобов'язаннями з ПДВ, або часті заяви на відшкодування, можуть бути тривожним сигналом).

Аудитору необхідно перевірити звітність та документацію з ПДВ. У даному випадку треба проаналізувати історію подання платником податків податкових декларацій на предмет несвоєчасного або неповного подання декларацій з ПДВ. Часті

факти несвоєчасного подання декларацій або декларації з помилками свідчать про високий ризик. Оцінка повноти й точності документації з ПДВ, включаючи накладні, акти, контракти, квитанції та експортно-імпортні документи, дозволяє встановити відсутність або неналежну документацію, що збільшує ризик невиконання податкових вимог; встановлення, чи використовує платник податків електронне виставлення первинних документів та цифрові інструменти для звітності з ПДВ (ручні процеси або погане управління цифровими записами можуть свідчити про вищий ризик помилок або шахрайства).

Також аудитору необхідно провести моніторинг бізнес-транзакцій, тобто визначити операції з високим ризиком, транскордонну діяльність, незвичайні схеми операцій. Для цього аудитору необхідно виявити та ретельно перевірити операції, які зазвичай вважаються високоризиковими, наприклад, операції з готівкою, бартерні операції, операції з офшорними компаніями або операції з нерезидентами, що знаходяться в офшорних зонах.

Міжнародна торгівля, учасниками якої є більшість інноваційно-інтегрованих структур, збільшує складність дотримання вимог ПДВ і створює ризики, такі як заниження вартості, неправильна тарифна класифікація або нецільове використання відшкодування експортного ПДВ. Це обумовлює необхідність обов'язкового звернення уваги на незвичні схеми продажів, закупівель або декларацій з ПДВ, такі як раптове збільшення вимог щодо відшкодування «вхідного» ПДВ, часті зміни до декларацій з ПДВ, а також схеми продажів за нульовою ставкою або звільнених від сплати ПДВ.

Аудитору необхідно оцінити надійність внутрішнього контролю платника податків, пов'язаного з управлінням ПДВ, включаючи розподіл обов'язків, процедури авторизації та механізми моніторингу. Необхідно проаналізувати практику управління платника податків, зокрема, залучення вищого керівництва до контролю за сплатою ПДВ, дотримання етичних стандартів та впровадження системи управління податковими ризиками. При проведенні аудиту доцільно оцінити компетентність та рівень підготовки персоналу відповідального за дотримання вимог щодо справляння ПДВ. Недостатній рівень компетентностей персоналу фінансово-облікових служб підприємства підвищує ризик недотримання вимог податкового законодавства, а відсутність електронного документообігу може свідчити про вищий ризик помилок або шахрайства.

При проведенні аудиту ПДВ доцільно також здійснити порівняння практики та результатів діяльності платника податків щодо розрахунків за ПДВ з аналогічними показниками інших підприємств (інноваційно-інтегрованих структур) в галузі. Розбіжності у величинах «вхідного» та «вихідного» ПДВ, структурі відшкодування ПДВ або нормах прибутку, порівняно із галузевими нормами, можуть вказувати на потенційні зони ризику. Також доцільним є зосередження уваги на галузевих ризиках. Наприклад, діяльність у сфері будівництва, готельно-ресторанного бізнесу та роздрібної торгівлі можуть мати вищі профілі ризиків з ПДВ через значну частку операцій з готівкою або складні ланцюги постачання.

Аудитору необхідно ідентифікувати «червоні прапорці» та попереджувальні знаки, такі як: часті заяви платника на відшкодування ПДВ, нерегулярна реєстрація податкових накладних або анулювання реєстрації платника ПДВ, незрозумілі розбіжності в обсягах грошових потоків. Часті або незвично великі суми заявок на відшкодування ПДВ можуть свідчити про потенційне шахрайство з відшкодуванням ПДВ або неправдиве декларування даних. Часті зміни статусу реєстрації платника ПДВ або множинні реєстрації в різних юрисдикціях можуть свідчити про стратегії уникнення або ухилення від сплати податків. Розбіжності між заявленими обсягами

продажів, величиною сплачених сум ПДВ та фактичними грошовими потоками або банківськими операціями можуть свідчити про зниження податкових зобов'язань з ПДВ.

Таким чином, організовуючи аудит податку на додану вартість з акцентом на стандартизацію, навчання, новітні технології та постійне вдосконалення, аудитори мають можливості для суттєвого підвищення якості своїх послуг. Це гарантує, що аудит податку на додану вартість буде не лише ефективним у виявленні порушень, що призведе до підвищення рівня добровільного дотримання податкового законодавства платників податку на додану вартість, але і знизить рівень їх ризикованості, підвищуючи тим самим рівень податкового потенціалу таких платників податку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аудит податку на додану вартість є ключовим інструментом забезпечення прозорості, законності та ефективності фінансово-господарської діяльності інноваційно-інтегрованих структур. Його ефективне провадження забезпечує платникам податків зниження податкових ризиків, оптимізацію податкового навантаження, покращення фінансової структури та дотримання податкової дисципліни. Обґрунтовано, що сучасні виклики цифровізації, трансформаційні процеси в економіці та постійні зміни в законодавстві вимагають удосконалення методик і процедур аудиту ПДВ задля забезпечення відповідності аудиторських перевірок сучасним вимогам та підвищення їх якості. Ключовими напрямками удосконалення контролю якості аудиту податку на додану вартість є: структуроване планування аудиту; стандартизовані процедури аудиту; підвищення кваліфікації та розвиток персоналу; аудит з використанням новітніх цифрових технологій; механізми забезпечення якості; зворотній зв'язок та постійне вдосконалення робочих процесів; ефективна комунікація та документація; надійні правові та етичні стандарти; моніторинг ефективності та звітність; подальші процедури після завершення аудиту. Подальші дослідження будуть пов'язані із визначенням специфічних критеріїв аудиту податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур для різних секторів економіки (ІТ, агробізнес, промисловість) з урахуванням особливостей бізнес-процесів кожного із них.

## Список літератури

1. Волчанська Л., Юшковський Д. Податковий аспект організації обліку та аудиту податку на додану вартість. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 55. С. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-10> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Зінкевич А.В. Теоретичні аспекти та методика здійснення аудиту податку на додану вартість. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 1359-1364. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/226.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/226.pdf) (дата звернення: 11.04.2024).
3. Кононенко С., Кононенко Л., Назарова Г. Стандартизація і сертифікація в обліку і аудиті як фактор підвищення надійності та довіри до інформаційного забезпечення користувачів фінансової звітності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9 (23). С. 195–206. URL: DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206) (дата звернення: 27.03.2024).
4. Магопєць О.А., Ваткульов В.А. Формування та реалізація податкового потенціалу інноваційно-інтегрованих структур як об'єктів аудиту. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Одеса, 20 травня 2022 р.). Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 130-132.
5. Мєліхова Т., Бойко М. Розробка програми аудиту податку на додану вартість для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 34-39. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5321&i=5> (дата звернення: 09.04.2024).
6. Податковий Кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI: станом на 20 берез. 2024 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35> (дата звернення 17.03.2024).
7. Про забезпечення комплексного контролю податкових ризиків з ПДВ: Наказ ДПС України від 28.07. 2015 р. № 543. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0543872-15#Text> (дата звернення: 04.04.2024)

8. Савченко В., Кононенко Л., Назарова Г. Використання методів фінансового аналізу при виконанні аудиторських процедур. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-38>.
9. Шалімова Н.С., Назарова Г.Б., Андрощук І.І. Податкове законодавство як об'єкт аудиту та його вплив на обов'язки аудитора відповідно до Міжнародних стандартів аудиту. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. Issue 21. Part 2(21-02). P. 129–135. URL: DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-073> (дата звернення: 12.04.2024).
10. Olendiy O., Nazarova K., Nezhyva M., Mysiuk V., Mishchenko V., Rusyn-Hrynyk R. Tax audit to ensure business prosperity: trends and perspectives. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Том 4 (51). С. 80-90. URL: DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4069> (дата звернення: 04.04.2024).

## References

1. Volchanska, L., Yushkovskiy, D. (2023). The tax aspect of organising the accounting and audit of value added tax. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-10>
2. Zinkevych, A.V. (2017). Theoretical aspects and methods of value added tax audit. *Ekonomika ta suspilstvo*, 13 [in Ukrainian]. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/226.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/226.pdf)
3. Kononenko, S., Kononenko, L., Nazarova, H. (2023). Standardisation and certification in accounting and auditing as a factor of increasing reliability and trust in the information provided to users of financial statements. *Nauka i tekhnika sohodni*, 9 (23), 195–206 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206)
4. Magopets, O.A., Vatulov, V.A. (2022). Formation and realisation of the tax potential of innovation-integrated structures as audit objects. *Perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta audytu v konteksti yevrointehratsii* : materialy X Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (pp.130-132). Odesa : ONEU 2022. [in Ukrainian].
5. Melikhova, T., Boiko, M. (2017). Development of a value added tax audit programme to improve the financial security of the enterprise. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 1, 34-39 [in Ukrainian]. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5321&i=5>
6. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine. (2024, March 20). № 2755-VI. (2010, December 02) <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35>
7. On ensuring comprehensive control of VAT tax risks: Order of the State Tax Service of Ukraine. № 543. (2015, July 28). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0543872-15#Text>
8. Savchenko, V., Kononenko, L., Nazarova, H. (2023). Use of financial analysis methods in performing audit procedures. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-38>
9. Shalimova, N.S., Nazarova, H.B., Androschchuk, I.I. (2022). Tax legislation as an object of audit and its impact on the auditor's responsibilities in accordance with International Standards on Auditing. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 21, 2(21-02), 129–135 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-073>
10. Olendiy, O., Nazarova, K., Nezhyva, M., Mysiuk, V. et. el. (2023). Tax audit to ensure business prosperity: trends and perspectives. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 4 (51), 80-90 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4069>

**Valentyn Vatulov**, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Value Added Tax Audit as a Component of the Audit of the Tax Potential of Innovative Integrated Structures**

The article is aimed at studying the areas of improvement of quality control in the course of value added tax audit as a component of the audit of tax potential of innovation-integrated structures and optimization of audit procedures in the context of risk assessment of taxpayers and their business operations.

The main directions for improving the audit of value added tax are outlined, taking into account the challenges associated with digitalization, transformational processes in the economy and changes in legislation. Attention is focused on the need to introduce a systematic approach to audit, which ensures the creation of centralized steering groups, development of standardized audit plans, introduction of a risk-based approach and use of the latest digital technologies. The author proposes mechanisms for assessing the riskiness of taxpayers and their business operations based on the analysis of financial data, verification of VAT reports and documentation, and monitoring of business transactions. Particular attention is paid to the issues of internal

quality control of audit procedures, including cross-checks, creation of specialized control groups, and implementation of feedback mechanisms and use of standardized templates of auditor's working documents. It is noted that the effectiveness of VAT audit largely depends on the level of professional training of auditors, and the author emphasizes the need for continuous training and updating of their knowledge.

The author emphasizes the need to develop methodological recommendations for conducting VAT audits that take into account the specifics of different sectors of the economy, which will ensure that auditors comply with a single audit process, reducing the likelihood of missing critical aspects during the audit and at the reporting stage. The importance of using digital technologies during the audit is substantiated. The author considers the possibility of using the latest technologies to assess the compliance of the taxpayer's declared data with the requirements of the law and optimize the financial and economic activities of enterprises.

**audit, value added tax, innovation-integrated structures, tax potential, quality control, audit procedures**

*Одержано (Received) 22.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*



**ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ  
INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**Андросчук Ілона Олександрівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>, *e-mail: androshchukio@kntu.kr.ua*  
**Ilona Androshchuk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>, *e-mail: androshchukio@kntu.kr.ua*

**Андросчук Дмитро Анатолійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4887-8949>, *e-mail: androshchukda@kntu.kr.ua*  
**Dmytro Androshchuk** – Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4887-8949>, *e-mail: androshchukda@kntu.kr.ua*

**Безуглий Олександр Миколайович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8644-3146>, *e-mail: mba@online.ua*  
**Oleksandr Bezuhlyi** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8644-3146>, *e-mail: mba@online.ua*

**Будагян Арсен Сарібекович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2899-0071>, *e-mail: arsenbudagyan@gmail.com*  
**Arsen Budagyan** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, State Higher Educational Institution “Priazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2899-0071>, *e-mail: arsenbudagyan@gmail.com*

**Ватульов Валентин Андрійович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8292-331X>, *e-mail: vatulovva@kntu.kr.ua*  
**Valentyn Vatulov** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8292-331X>, *e-mail: vatulovva@kntu.kr.ua*

**В'юник Ольга Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, *e-mail: alionatkachuk2017@ukr.net*  
**Olha Viunyk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, *e-mail: alionatkachuk2017@ukr.net*

**Гайдуков Ігор Валентинович** – директор, ТОВ ВКФ «ІЛВІС», м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8103-5728>, *e-mail: gaidukoviv@kntu.kr.ua*  
**Ihor Haidukov** – Director, LLC “ILVIS”, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8103-5728>, *e-mail: gaidukoviv@kntu.kr.ua*

**Галушко Леонід Володимирович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6255-0774>, e-mail: [galushkolv@kntu.kr.ua](mailto:galushkolv@kntu.kr.ua)

**Leonid Halushko** – Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6255-0774>, e-mail: [galushkolv@kntu.kr.ua](mailto:galushkolv@kntu.kr.ua)

**Гнідець Роман Зеновійович** – здобувач, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна, e-mail: [Tneubook3@gmail.com](mailto:Tneubook3@gmail.com)

**Roman Hnidets** – graduate student of the Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, e-mail: [Tneubook3@gmail.com](mailto:Tneubook3@gmail.com)

**Головченко Наталія Юріївна** - доцент, кандидат економічних наук, аналітик, Консалтингова компанія «МАК-ЦІНИ», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9742-1703>, e-mail: [natali.holovchenko@gmail.com](mailto:natali.holovchenko@gmail.com)

**Nataliia Holovchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), analytic, Consulting company "MAC-PRICE", Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9742-1703>, e-mail: [natali.holovchenko@gmail.com](mailto:natali.holovchenko@gmail.com)

**Головченко Олександр Олександрович** – доцент, кандидат економічних наук, докторант, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-3797>, e-mail: [gaa211177@gmail.com](mailto:gaa211177@gmail.com)

**Oleksandr Holovchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Doctoral student, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-3797>, e-mail: [gaa211177@gmail.com](mailto:gaa211177@gmail.com)

**Голуб Владислав Володимирович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3793-9583>, e-mail: [Vladislav.golub.20@gmail.com](mailto:Vladislav.golub.20@gmail.com)

**Holub Vladyslav** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3793-9583>, e-mail: [Vladislav.golub.20@gmail.com](mailto:Vladislav.golub.20@gmail.com)

**Голуб Дмитро Володимирович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0161-2789>, e-mail: [holub.dmytrii@gmail.com](mailto:holub.dmytrii@gmail.com)

**Dmytro Holub** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0161-2789>, e-mail: [holub.dmytrii@gmail.com](mailto:holub.dmytrii@gmail.com)

**Голубецький Павло Анатолійович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-8564>, e-mail: [nauka.osv@ukr.net](mailto:nauka.osv@ukr.net)

**Pavlo Holubetskyi** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-8564>, e-mail: [nauka.osv@ukr.net](mailto:nauka.osv@ukr.net)

**Горпинченко Ольга Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1271-4145>, e-mail: [horpynchenkoov@kntu.kr.ua](mailto:horpynchenkoov@kntu.kr.ua)

**Olha Horpynchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1271-4145>, e-mail: [horpynchenkoov@kntu.kr.ua](mailto:horpynchenkoov@kntu.kr.ua)

**Д'яченко Юрій Юрійович** – професор, доктор економічних наук, професор, Київська школа економіки, Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6580-8874>, e-mail: [y.dyachenko@i.ua](mailto:y.dyachenko@i.ua)  
**Yurii Dyachenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6580-8874>, e-mail: [y.dyachenko@i.ua](mailto:y.dyachenko@i.ua)

**Демченко Юрій Володимирович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Прийазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8889-5360>, e-mail: [demchenkoyu@ukr.net](mailto:demchenkoyu@ukr.net)  
**Yurii Demchenko** – Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8889-5360>, e-mail: [demchenkoyu@ukr.net](mailto:demchenkoyu@ukr.net)

**Денчук Павло Никифорович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2350-6357>, e-mail: [pavlo26003419@gmail.com](mailto:pavlo26003419@gmail.com)  
**Pavlo Denchuk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Accounting and Taxation Department, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2350-6357>, e-mail: [pavlo26003419@gmail.com](mailto:pavlo26003419@gmail.com)

**Доренська Анна Олександрівна** – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-3688>, e-mail: [dorenskaao@kntu.kr.ua](mailto:dorenskaao@kntu.kr.ua)  
**Anna Dorenska** – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-3688>, e-mail: [dorenskaao@kntu.kr.ua](mailto:dorenskaao@kntu.kr.ua)

**Жадько Костянтин Степанович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)  
**Kostiantyn Zhadko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Жовновач Руслана Іванівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)  
**Ruslana Zhovnovach** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Журило Ірина Валентинівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>, e-mail: [zhuriloiv@gmail.com](mailto:zhuriloiv@gmail.com)  
**Iryna Zhurylo** – Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>, e-mail: [zhuriloiv@gmail.com](mailto:zhuriloiv@gmail.com)

**Задорожний Мар'ян Зеновійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0768-5714>, e-mail: [marianzadorozhyy@gmail.com](mailto:marianzadorozhyy@gmail.com)  
**Marian Zadorozhnyi** – Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0768-5714>, e-mail: [marianzadorozhyy@gmail.com](mailto:marianzadorozhyy@gmail.com)

**Зайченко Володимир Васильович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>, e-mail: [zaichenkovv@kntu.kr.ua](mailto:zaichenkovv@kntu.kr.ua)

**Volodymyr Zaichenko** – Professor, Doctor of Economics, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>, e-mail: [zaichenkovv@kntu.kr.ua](mailto:zaichenkovv@kntu.kr.ua)

**Золотухіна Інна Василівна** - доцент, доктор технічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1900-2682>, e-mail: [zolutce5@gmail.com](mailto:zolutce5@gmail.com)

**Inna Zolotukhina** - Associate Professor, Doctor in Engineering (Doctor of Engineering Sciences), Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1900-2682>, e-mail: [zolutce5@gmail.com](mailto:zolutce5@gmail.com)

**Карзун Даніїл** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5828-8365>, e-mail: [d.karzun@knute.edu.ua](mailto:d.karzun@knute.edu.ua)

**Daniil Karzun** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5828-8365>, e-mail: [d.karzun@knute.edu.ua](mailto:d.karzun@knute.edu.ua)

**Кіріченко Ольга Вячеславівна** - доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-3842>, e-mail: [kirichenkoov@kntu.kr.ua](mailto:kirichenkoov@kntu.kr.ua)

**Olha Kirichenko** - PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-3842>, e-mail: [kirichenkoov@kntu.kr.ua](mailto:kirichenkoov@kntu.kr.ua)

**Коваленко Сніжана Володимирівна** – викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: [kovalenkosc@kntu.kr.ua](mailto:kovalenkosc@kntu.kr.ua)

**Snizhana Kovalenko** – Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: [kovalenkosc@kntu.kr.ua](mailto:kovalenkosc@kntu.kr.ua)

**Коваленко Максим Павлович** – здобувач вищої освіти, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6497-8217>, e-mail: [Kilenktor.maks@gmail.com](mailto:Kilenktor.maks@gmail.com)

**Maxim Kovalenko** - student, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6497-8217>, e-mail: [Kilenktor.maks@gmail.com](mailto:Kilenktor.maks@gmail.com)

**Ковальов Андрій Григорович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6462-0316>, e-mail: [andrew1001972@gmail.com](mailto:andrew1001972@gmail.com)

**Adrii Kovalov** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6462-0316>, e-mail: [andrew1001972@gmail.com](mailto:andrew1001972@gmail.com)

**Козак Людмила Степанівна** – професор, кандидат економічних наук, завідувач кафедри економіки, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3995-172X>, e-mail: [lskozak1@gmail.com](mailto:lskozak1@gmail.com)

**Liudmyla Kozak** – Professor, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Economics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3995-172X>, e-mail: [lskozak1@gmail.com](mailto:lskozak1@gmail.com)

**Коробченко Вікторія Дмитрівна** - студент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0347-4268>, e-mail: [vkorobchenko27@gmail.com](mailto:vkorobchenko27@gmail.com)

**Viktoriia Korobchenko** - Student of Business Administration, Marketing and Tourism department, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0347-4268>, e-mail: [vkorobchenko27@gmail.com](mailto:vkorobchenko27@gmail.com)

**Кравченко Марина Сергіївна** - доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com)

**Maryna Kravchenko** - Associate Professor, Ph.D. in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Transport Management and Logistics, Higher Educational Institution «Priazovskiy State Technical University», Dnipro, Ukraine. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com)

**Ляшенко Катерина Борисівна** - студент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5766-6742>, e-mail: [lkate9961@gmail.com](mailto:lkate9961@gmail.com)

**Kateryna Liashenko** – student, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5766-6742>, e-mail: [lkate9961@gmail.com](mailto:lkate9961@gmail.com)

**Малаховський Юрій Віталійович** – професор, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, обліку і оподаткування, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0540-4429>, email: [yurmala@gmail.com](mailto:yurmala@gmail.com)

**Yurii Malakhovskiy** - Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Rauf Ablyazov Eastern European University, Cherkasy, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0540-4429>, email: [yurmala@gmail.com](mailto:yurmala@gmail.com)

**Матяшук Богдан Михайлович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-8861-019X>, e-mail: [mateiashchuk@gmail.com](mailto:mateiashchuk@gmail.com)

**Bohdan Mateiashchuk** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, National Transport University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8861-019X>, e-mail: [mateiashchuk@gmail.com](mailto:mateiashchuk@gmail.com)

**Миценко Іван Михайлович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8861-019X>, e-mail: [mignarodnaekonomika@gmail.com](mailto:mignarodnaekonomika@gmail.com)

**Ivan Mytsenko** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8861-019X>, e-mail: [mignarodnaekonomika@gmail.com](mailto:mignarodnaekonomika@gmail.com)

**Мільто Володимир Анатолійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7373-2794>, e-mail: [miltovoan@kntu.kr.ua](mailto:miltovoan@kntu.kr.ua)

**Volodymyr Milto** – Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7373-2794>, e-mail: [miltovoan@kntu.kr.ua](mailto:miltovoan@kntu.kr.ua)

**Мірошниченко Інга Станіславівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>, e-mail: [inga-m@meta.ua](mailto:inga-m@meta.ua)

**Inga Miroshnychenko** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Aviation Management Department, Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>, e-mail: [inga-m@meta.ua](mailto:inga-m@meta.ua)

**Мормуль Микола Федорович** – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерних наук та інженерії програмного забезпечення, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8036-3236>, e-mail: [nikolaj.mormul@gmail.com](mailto:nikolaj.mormul@gmail.com)

**Mykola Mormul** - Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technical Sciences), Associate of the Department of Computer Science and Software Engineering, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8036-3236>, e-mail: [nikolaj.mormul@gmail.com](mailto:nikolaj.mormul@gmail.com)

**Мороз Олена Василівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4383-1544>, e-mail: [alenamrz@gmail.com](mailto:alenamrz@gmail.com)

**Moroz Olena** - Associate professor, PhD in Economics (Candidate of economic sciences), Associate Professor of Business Administration, Marketing and Tourism Department, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4383-1544>, e-mail: [alenamrz@gmail.com](mailto:alenamrz@gmail.com)

**Музиченко Анатолій Степанович** – професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5824-7933>, e-mail: [masinter.ua@gmail.com](mailto:masinter.ua@gmail.com)

**Anatolii Muzychenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5824-7933>, e-mail: [masinter.ua@gmail.com](mailto:masinter.ua@gmail.com)

**Муравський Володимир Васильович** – професор, доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6423-9059>, e-mail: [vavanm@gmail.com](mailto:vavanm@gmail.com)

**Volodymyr Muravskiy** – Professor, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Audit and Taxation, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6423-9059>, e-mail: [vavanm@gmail.com](mailto:vavanm@gmail.com)

**Насипайко Дар'я Сергіївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8374-0917>, e-mail: [nasipaiko.d@gmail.com](mailto:nasipaiko.d@gmail.com)

**Daria Nasypaiko** - Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8374-0917>, e-mail: [nasipaiko.d@gmail.com](mailto:nasipaiko.d@gmail.com)

**Орлова Анна Анатоліївна** - доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6659-0571>, e-mail: [orlovaaa@kntu.kr.ua](mailto:orlovaaa@kntu.kr.ua)

**Anna Orlova** - Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of economic sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6659-0571>, e-mail: [orlovaaa@kntu.kr.ua](mailto:orlovaaa@kntu.kr.ua)

**Петленко Тетяна Григорівна** - асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4682-8913>, e-mail: [tpetlenko@ukr.net](mailto:tpetlenko@ukr.net)

**Tetiana Petlenko** - Assistant of the Department of Economics, Entrepreneurship, and Hotel and Restaurant Management. Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4682-8913>, e-mail: [tpetlenko@ukr.net](mailto:tpetlenko@ukr.net)

**Погорелов Валерій Миколайович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9369-160X>, e-mail: [pohorelov.valerij@gmail.com](mailto:pohorelov.valerij@gmail.com)

**Valerii Pohorelov** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9369-160X>, e-mail: [pohorelov.valerij@gmail.com](mailto:pohorelov.valerij@gmail.com)

**Прокіпчук Левко Ігорович** - кандидат економічних наук, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3979-3100>, e-mail: [prolev.uac@gmail.com](mailto:prolev.uac@gmail.com)

**Levko Prokipchuk** - PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3979-3100>, e-mail: [prolev.uac@gmail.com](mailto:prolev.uac@gmail.com)

**Решетов Валерій Олександрович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-4764>, e-mail: [v31973@gmail.com](mailto:v31973@gmail.com)

**Valerii Reshetov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-4764>, e-mail: [v31973@gmail.com](mailto:v31973@gmail.com)

**Решитько Тетяна Володимирівна** – старший науковий співробітник, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: [tatyanaresitko@gmail.com](mailto:tatyanaresitko@gmail.com)

**Tetiana Reshytko** - Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: [tatyanaresitko@gmail.com](mailto:tatyanaresitko@gmail.com)

**Савенчук Ілля Сергійович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2394-6095>, e-mail: [savenchuk\\_i\\_s@aspirants.pstu.edu](mailto:savenchuk_i_s@aspirants.pstu.edu)

**Ilya Savenchuk** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, -Dnipro, Ukraine ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2394-6095>, e-mail: [savenchuk\\_i\\_s@aspirants.pstu.edu](mailto:savenchuk_i_s@aspirants.pstu.edu)

**Слашева Аліна Вячеславівна** – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8195-8944>, e-mail: [slashcheva@donnuet.edu.ua](mailto:slashcheva@donnuet.edu.ua)

**Alina Slashcheva** - Associate Professor, PhD of Engineering Science, Associate Professor of the Department of Technologies in Restaurant Management, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8195-8944>, e-mail: [slashcheva@donnuet.edu.ua](mailto:slashcheva@donnuet.edu.ua)

**Соколенко Анатолій Васильович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5415-4967>, e-mail: [anatoliy.sokolenko@gmail.com](mailto:anatoliy.sokolenko@gmail.com)

**Anatolii Sokolenko** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5415-4967>, e-mail: [anatoliy.sokolenko@gmail.com](mailto:anatoliy.sokolenko@gmail.com)

**Соколовська Олена Миколаївна** – доцент, кандидат філологічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2368-4102>, e-mail: [olenahalahan@yahoo.com](mailto:olenahalahan@yahoo.com)

**Olena Sokolovska** – Associate Professor, PhD in Philology (Candidate of Philological Sciences), Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2368-4102>, e-mail: [olenahalahan@yahoo.com](mailto:olenahalahan@yahoo.com)

**Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>, e-mail: [sochynska-sybirsevaim@kntu.kr.ua](mailto:sochynska-sybirsevaim@kntu.kr.ua)

**Iryna Sochynska-Sybirtseva** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian

National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>, e-mail: [sochynska-sybirtsevaim@kntu.kr.ua](mailto:sochynska-sybirtsevaim@kntu.kr.ua)

**Тонкошкур Максим Олексійович** - студент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8727-2970>, e-mail: [feartax@gmail.com](mailto:feartax@gmail.com)

**Maksym Tonkoshkur** - Student of Business Administration, Marketing and Tourism department, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8727-2970>, e-mail: [feartax@gmail.com](mailto:feartax@gmail.com)

**Федюк Богдан Олександрович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Прийзовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9536-6168>, e-mail: [gummariupol@gmail.com](mailto:gummariupol@gmail.com)

**Bohdan Fediuk** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9536-6168>, e-mail: [gummariupol@gmail.com](mailto:gummariupol@gmail.com)

**Фесенко Едуард Олександрович** - магістр, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, e-mail: [fesenkoeo@kntu.kr.ua](mailto:fesenkoeo@kntu.kr.ua)

**Eduard Fesenko** - graduate student, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: [fesenkoeo@kntu.kr.ua](mailto:fesenkoeo@kntu.kr.ua)

**Хаджинова Олена Вікторівна** - професор, доктор економічних наук, виконувач обов'язків ректора, ДВНЗ «Прийзовський державний технічний університет», м. Дніпро, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7750-9791>, e-mail: [azsudcom@gmail.com](mailto:azsudcom@gmail.com)

**Olena Khadzhynova**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Acting Rector, SHEI "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7750-9791>, e-mail: [azsudcom@gmail.com](mailto:azsudcom@gmail.com)

**Хаджинова Марія Сергіївна** - здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8126-788X>, e-mail: [khadzhynova.mariia@gmail.com](mailto:khadzhynova.mariia@gmail.com)

**Maria Khadzhynova** - Student of the second (master's) level of higher education, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8126-788X>, e-mail: [khadzhynova.mariia@gmail.com](mailto:khadzhynova.mariia@gmail.com)

**Харченко Ігор Валерійович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри, кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4527-2072>, e-mail: [ivkharchenko59@gmail.com](mailto:ivkharchenko59@gmail.com)

**Ihor Kharchenko** - Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4527-2072>, e-mail: [ivkharchenko59@gmail.com](mailto:ivkharchenko59@gmail.com)

**Цатурян Роман Олександрович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Прийзовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>, e-mail: [r.tsaturyan@gmail.com](mailto:r.tsaturyan@gmail.com)

**Roman Tsaturian** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>, e-mail: [r.tsaturyan@gmail.com](mailto:r.tsaturyan@gmail.com)

**Штаталов Олександр Віталійович** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Прийзовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4889-6275>, e-mail: [shatalovmalik31@gmail.com](mailto:shatalovmalik31@gmail.com)

**Oleksandr Shatalov** - Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, SHEI "Pryazovskyi State Technical University", ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4889-6275>, e-mail: [shatalovmalik31@gmail.com](mailto:shatalovmalik31@gmail.com)



**Шевчук Олег Антонович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7352-7001>, e-mail: [ikaf@ukr.net](mailto:ikaf@ukr.net)

**Oleg Shevchuk** - Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Accounting and Taxation Department, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7352-7001>, e-mail: [ikaf@ukr.net](mailto:ikaf@ukr.net)

**Щитов Дмитро Миколайович** – докторант кафедри підприємництва та економіки підприємств, кандидат економічних наук, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4306-8016>, e-mail: [dmytro.shchyrov@gmail.com](mailto:dmytro.shchyrov@gmail.com)

**Dmytro Shchyrov** - PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Doctoral student, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4306-8016>, e-mail: [dmytro.shchyrov@gmail.com](mailto:dmytro.shchyrov@gmail.com)

**Якушев Олександр Володимирович** - доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри соціального забезпечення, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>, e-mail: [aleksandro@i.ua](mailto:aleksandro@i.ua)

**Oleksandr Yakushev** - Associate Professor, Ph.D. in Economics, (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Social Security, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>, e-mail: [aleksandro@i.ua](mailto:aleksandro@i.ua)

Центральноукраїнський науковий вісник

Економічні науки

Збірник наукових праць

Випуск 11(44)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка А.О. Доренська

Тиражування О. Г. Каліч

Здано в набір 23.05.2024. Підписано до друку 27.05.2024. Формат 60x84 1/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 47,25  
Тираж 300 прим. Замовлення № 0812

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»  
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.  
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25  
тел./факс 24-35-53*