

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Вісник
Національного технічного
університету «ХПІ»
(економічні науки)

Bulletin of the National
Technical University
"KhPI"
(economic sciences)

№ 6(22)'2023

No. 6(22)'2023

Збірник наукових праць

Collection of Scientific papers

Видання засноване у 1961 р.

The edition was founded in 1961

Харків
НТУ «ХПІ», 2023

Kharkiv
NTU "KhPI", 2023

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2023. – № 6. – 135 с.

У збірнику представлені результати досліджень та узагальнення актуальних тенденцій вітчизняної та світової економічної системи, стану і перспективи розвитку економіки регіонів, підприємств та організацій; особливості управління інвестиційною діяльністю, інноваціями, бізнесом, економічними ризиками, маркетинговою діяльністю, правове забезпечення підприємств, бізнес-планування, управління фінансами, проблеми обліку й аудиту, соціального прогресу.

Для науковців, викладачів вищої школи, аспірантів, студентів, фахівців різноманітних галузей

The collection presents the results of research and generalization of current trends of the domestic and world economic system, the state and prospects of economic development of regions, enterprises and organizations; features of investment management, innovation, business, economic risks, marketing activities, legal support of enterprises, business planning, financial management, accounting and auditing, social progress.

For scientists, teachers of higher education, postgraduates, students, specialists of various industries

Державне видання.

Свідцтво Міністерство юстиції України

КВ № 23773-13613Р від 14 лютого 2020 року.

Мова статей – українська, англійська.

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 року включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук зі спеціальностей 051, 071, 072, 073, 075, 076, 242, 281, 292.

Вісник Національного технічного університету «ХПІ», серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва» перереєстровано, відповідно з наказом МОН України від 09.03.2016 р., № 241, в Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Індексуються в наукометричній базі Google Scholar.

Офіційний сайт видання: <http://es.khpi.edu.ua>

Засновник

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Founder

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Головний редактор

Перерва П.Г., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Заст. головного редактора:

Погорелов М.І. проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Погорелов С.М., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут" Україна

Секретар:

Круглов О.А., Національний технічний університет "Харківський
політехнічний інститут", Україна

Члени редколегії:

Ілляшенко С.М., проф., Сумський державний університет, Україна

Косенко О.П., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Краснокутська Н.С., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кузьмін О.С., проф., Національний університет «Львівська
політехніка», Україна

Манойленко О.В., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Маслак О.І., проф., Кременчуцький національний університет імені
Михайла Остроградського, Україна

Посохов І.М., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Райко Д.В., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Сисоєв В.В., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кобелева Т.О., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцький університет,
Угорщина

Peter Reichling, проф., Магдебургський університет ім. Отто фон
Гуерике, Німеччина

György Kocziszkó, проф., член монетарного комітета
Національного банку, Венгрія

Editor-in-chief

Pererva P.G., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Deputy editor-in-chief:

Pogorelov M.I., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Pohorielov S.M., prof, National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Secretary:

Kruglov O.A., National Technical University " Kharkiv Polytechnic
Institute ", Ukraine

Members of the editorial Board:

Ilyashenko S.M., prof., Sumy State University, Ukraine

Kosenko O.P., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Krasnokutskaya N.S., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Kuzmin O.E., prof., National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Manoylenko O.V., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Maslak O.I. prof Kremenchutzky National University imeni Mikhaila
Ostrogradskogo, Ukraine

Posokhov I.M., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Raiko D.V., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Sysoiev V.V., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Kobielieva T.O., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Mariann Veresné Somosi, prof, University Mxcalcse, Porsena

Peter Reichling, prof., Magdeburg University im. Otto von Guericke,
Germany

György Kocziszkó, prof., member of the monetary Committee of the
National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2023

І.В. УГРІМОВА, Є.В. МАЛИХІНА, О.О. ЗАМУЛА
ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

В статті розглядається проблема управління ефективністю суб'єктів господарювання, яку можна вирішити за рахунок різних підходів та методів, використання яких не завжди можливе або дає певний рівень ефективності в тих умовах, що склалися зараз в Україні. Пропонується звернути увагу на кластерний підхід, який ще не набув широкого застосування на теренах нашої держави. Але на досвіді підприємницьких структур інших держав доведено його актуальність і ефективність. Використання кластерного підходу в Україні є необхідною умовою активізації вітчизняного виробництва, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів та досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності. Немає єдиного визначення поняття «кластер», законодавчо в нашій країні воно також не визначено; різноманітність тлумачення спонукала розглянути це поняття більш глибоко. Дію кластерного підходу описано на прикладі швейного бізнесу в Україні, для цього було проведено аналіз швейного бізнесу, який є частиною легкої промисловості. Прикладом практичного застосування дії кластерного підходу обрано ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», яка працює як кластер вже багато років і є ядром виробничого мікрокластеру. Цей мікрокластер має особливу модель взаємодії з суб'єктами швейного бізнесу, тому що працює за давальницькою схемою. В цьому мікрокластері кожна фізична особа може виконувати декілька функцій: наприклад, швачка може налагоджувати обладнання, а маркетолог допомагати експедитору і т.і. Закази оформлюються на різних ФОПів. Наймані робітники закріплені за ФОПами – умовно. Два обліковця ведуть весь облік у ФОПів та бухгалтерський облік у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» також складають і здають звітність всіх суб'єктів мікрокластеру. В цій моделі всі суб'єкти підприємництва працюють за спрощеною системою оподаткування. Проведене дослідження дозволило авторам розробити і запропонувати своє бачення визначення поняття «виробничий мікрокластер».

Ключові слова: управління ефективністю; кластер; кластерний підхід; швейний бізнес; зовнішня торгівля; виробництво; виробничий мікрокластер

I.V. UHRIMOVA, Y.V. MALYKHINA, O.O. ZAMULA
USING A CLUSTER APPROACH TO MANAGING THE EFFICIENCY OF THE BUSINESS ENTITY

The article considers the problem of management of efficiency of economic entities, which can be solved through various approaches and methods, the use of which is not always possible or gives a certain level of efficiency in the level of efficiency in the current conditions in Ukraine. It is proposed to pay attention to the cluster approach, which has not yet been widely used in our country. But the experience of entrepreneurial structures of other states proved its relevance and effectiveness. The use of a cluster approach in Ukraine is a necessary prerequisite (condition) for activating domestic production, increasing the efficiency of innovative development of regions and achieving a high level of economic development and competitiveness. There is no single definition of the concept of "cluster," legally in our country it is also not defined; the variety of interpretations prompted us to consider this concept more deeply. The effect of the cluster approach is described on the example of the garment manufacturing in Ukraine, for this an analysis of the garment manufacturing, which is part of light industry, was carried out. An example of the practical application of the action of the cluster approach was chosen by PrJSC "Kolomyia Garment Factory", which has been operating as a cluster for many years and is the core of the production microcluster. This microcluster has a special model of interaction with the subjects of the garment manufacturing, because it works according to a tolling scheme. In this microcluster, each individual can perform several functions: for example, a seamstress can set up equipment, and a marketer can help the forwarding agent, etc. Orders are placed for different individual entrepreneurs. Hired workers are assigned to sole proprietors – conditionally. Two accountants keep accounting both for individual entrepreneurs and for PrJSC "Kolomyia Garment Factory," as well as prepare and submit reports to all subjects of the microcluster. In this model, all business entities operate under a simplified taxation system. The conducted research allowed the authors to develop and propose their vision of the definition of the "production microcluster" concept.

Keywords: performance management; cluster; cluster approach; sewing business; foreign trade; production; production microcluster

Вступ. В умовах складної ситуації в економіці України підприємствам важливо створити стабільну систему управління ефективністю своєї діяльності.

Проблема визначення ефективності підприємства та пошуку шляхів її підвищення є складною, оскільки промислове підприємство - це система, яку важко спростити без втрати її суттєвих ознак.

В найзагальнішому вигляді економічна ефективність виробництва - це кількісне співвідношення двох величин - результатів господарської діяльності і витрат виробництва. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва полягає в підвищенні економічного ефекту на кожну одиницю витрат у процесі використання наявних ресурсів. Підвищення ефективності виробництва може бути досягнуто як за рахунок економії поточних витрат (використаних ресурсів), так і за рахунок кращого використання оборотних коштів і нових капітальних вкладень (використаних ресурсів).

Отже, на ефективність підприємства впливає його фінансовий стан, а також специфічні управлінські, організаційні, технологічні та інші переваги.

Тому визначення ефективності діяльності суб'єкта господарювання має як наукове, так і практичне значення. З його допомогою можна не тільки оцінити ефективність діяльності підприємства, проаналізувати сумарний ефект від окремих його структурних підрозділів і напрямів діяльності, але й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз і план дій на перспективу, визначити результати діяльності, використання ресурсів тощо.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки наслідки неправильно обраної стратегії і тактики управління в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та загрожують їх існуванню [1].

Управління ефективністю підприємства – це багатосторонній підхід до управління, який об'єднує різні сфери діяльності, включаючи стратегію, планування, управління персоналом, операційне управління, облік і контроль, аналіз, відповідні методи та моделі, системи та програмне забезпечення з метою

забезпечення росту ефективності суб'єкта підприємництва [2].

Потрібно відзначити, що проблемою управління ефективністю діяльності у свій час займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Говорушко Т.А., Гончарук А.Г., Климаш Н.І., Куценко А.В., Амстронг М., Холдсворд Е., Джирасин Д., Макконелл К., Брю С., Бор М.З., Парето В., та інші. В таблиці 1 подано визначення поняття «управління ефективністю» різних авторів.

особливо важливим і має безумовну перспективу в умовах змін, що відбуваються на ринку світової економіки, яка має якісно нові ресурси такі, як інформаційні, інноваційні та інтелектуальні [9].

Викладення основного матеріалу дослідження. Економіка, що формується на основі кластерів, – це модель конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої економіки, що забезпечує високий рівень та якість життя населення.

Кластери – досить нова для світової та української

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «управління ефективністю» (додано автором на основі [3])

Автор	Визначення поняття «управління ефективністю»
Куценко А.В.	Розглядає управління ефективністю діяльності організації як «цілеспрямоване оперативне управління регулювання діяльності за направленням управління ефективністю за для забезпечення співвідношення фактичного стану підприємства параметрам, що задані» [4].
Говорушко Т.А., Климаш Н.І.	Відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю і визначають як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства [5].
Амстронг М.	Визначає управління ефективністю як систематичний і неперервний процес удосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих робітників та колективів [6]
Гончарук А.Г.	Вважає, що таке визначення є досить обмеженим, тому що обмежує процес управління ефективністю в дуже вузький проміжок часу (оперативність). А також функціонально обмежує його лише регулюванням, упускаючи інші важливі функції управління – планування, оцінку, аналіз, контроль і т.п. [7]
Холдсворд Е., Джирасин Д.	Управління ефективністю включає заходи по сумісній роботі, довгостроковому мисленню, формування людського капіталу та лояльності клієнтів [8]

Існуючі методи розв'язання задачі. Досягнення підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання можливе через застосування кластерного підходу. З метою підвищення ефективності діяльності компанії використання кластерного підходу в Україні є необхідною умовою активізації вітчизняного виробництва, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів та досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності. Для України, особливо в умовах прогресуючої глобалізації та конкуренції, питання швидшого створення та сприяння ефективному розвитку кластерних об'єднань є

економіки форма організації економічного процесу, поділу ризиків і прибутку, підвищення конкурентоспроможності. Це одна з форм стратегічного альянсу, група взаємозалежних компаній, що географічно є сусідніми, і організацій, що діють у певній сфері та взаємодоповнюють один одного [10].

Слід зазначити, що поняття «кластер», у тому числі «промисловий кластер», в Україні законодавчо не врегульовано до кінця.

В Україні кластери слід розглядати як якісно нову форму управління та важливу передумову запровадження на регіональному рівні інноваційної

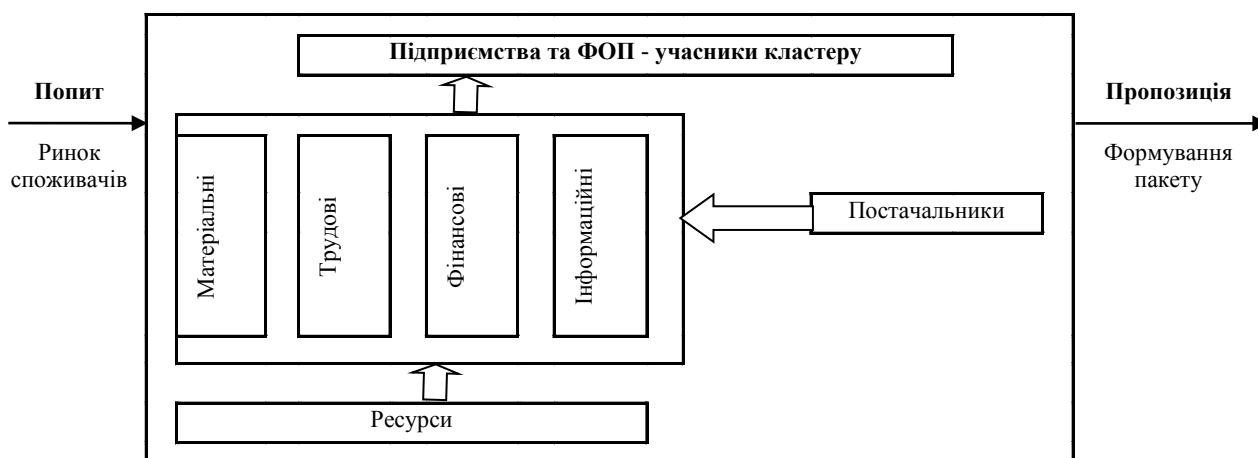


Рисунок 1 – Структура 1 рівня кластеру
(Джерело: пропозиція автора на основі [21])

моделі економічного розвитку з урахуванням специфіки українських економічної та управлінської систем, забезпечення відповідної законодавчо-нормативної підтримки. При цьому дуже важливо врахувати досвід розбудови кластерної мережі у провідних країнах світу, які досягли значних успіхів у високих темпах національного/регіонального/місцевого розвитку [11, 12].

З англійської мови термін “cluster” перекладається як пучок, блок, пакет, гроно, букет, щітка або як група, скупчення, зосередження (наприклад, людей, предметів), або як бджолиний рій, буквально – “зростати разом”.

Американський вчений Майкл Портер, фахівець в області кластерів, дає таке визначення кластера: «кластери – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у споріднених галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торговельних об'єднань) у певних областях, що конкурують, але при цьому ведуть спільну роботу» [13].

Кластер – це територіальне об'єднання взаємозалежних підприємств та установ у межах відповідного промислового регіону, що спрямовують свою діяльність на виробництво продукції світового рівня [15].

Кластер – це географічно локалізована сукупність виробничо-активних суб'єктів економічної діяльності з мотивованими та стійкими коопераційними відносинами [16].

Кластер – це територіальне та галузеве добровільне об'єднання суб'єктів підприємництва, які тісно співпрацюють з місцевою владою та науковими установами з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та зростання економіки регіону [17].

Тобто дефініція «кластер» має багато тлумачень у зарубіжних та українській мовах, але характерною ознакою його сутності є об'єднання окремих елементів у єдине об'єднання для виконання певних функцій або для реалізації встановленого завдання. Автори публікації [18] пропонують наступне визначення дефініції «кластер»:

«Кластер – це локалізована територіально-виробнича форма інтеграції взаємодіючих суб'єктів господарювання, банківського, приватного сектору, освітніх закладів, органів влади та суміжних, допоміжних, конструкторських, інноваційних підприємств/організацій, об'єктів інфраструктури, що характеризується виробництвом конкурентоспроможних товарів або послуг, наявністю погодженої стратегії розвитку, спрямованої на реалізацію інтересів кожного з учасників і території локалізації кластера, на якій вона перебуває, і що має істотну соціально-економічну значущість для регіону».

У реальності кластери існують майже в усіх галузях економіки в таких багатих регіонах, як Північно-Центральна Італія, Кембриджі, регіон М4, у Великобританії, Силіконова Долина та Маршрут 128 у Сполучених Штатах, Монпельє у Франції та ін. Кластери, що виступають як мережні структури фірм у відповідних

галузях промисловості, існують і можуть бути виявлені у будь-якій державі світу як у багатих, так і у бідних регіонах, у розвинених країнах, у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

Успіхами у кластеризації можуть пишатися Індія, Бразилія, Чилі. Формування кластера з виробництва вина в Чилі забезпечило лідерство держави в області виноробства. У Європі вражають успіхи щодо цього Словенії, Польщі, Угорщини, Хорватії. Усе більше активності в цьому плані проявляють Словаччина, Румунія, Болгарія. Зараз кластеризація спостерігається навіть у підсекторах, які не уявляеш як предмет кластеризації, наприклад, таких, як телемаркетинг та обробка кредитних карток. Не є перебільшенням констатація успішного розвитку державної, регіональної, місцевої економіки, що базується на впровадженні кластерної моделі, у ряді країн Азії (Малайзія, Сінгапур, Південна Корея, Японія, Китай, Індія), а також країнах Латинської Америки, Центральної Європи. Навіть Палестина з 2000 р. реалізує програму підвищення конкурентоспроможності своєї економіки за допомогою кластерів, у тому числі в секторах промисловості, будівництва, туризму, телекомунікацій [15].

В Україні є вагомі шанси стати одним із провідних кластерних регіонів Європи. Але для цього потрібно розробити кластеризаційну стратегію в економіці, яка стала б надійним важелем підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах гострої конкуренції кластери здебільшого орієнтовані на успішний розвиток бізнесу та зростання виробництва. Україна, як асоційований член ЄС, дуже цікавить західноєвропейські кластери, тому що у багатьох проектах та грантах є вимога: залучити міжнародного партнера. Україні, в свою чергу, вкрай потрібні інвестиції. Тому одним з найефективніших засобів вирішення цієї проблеми є застосування кластерного підходу до організації виробництва, що дозволяє об'єднати в межах кластера ресурси та компетенції, недоступні для окремих підприємств. [19].

Важливим є те, що кожне підприємство, яке входить до кластеру, виграє, зберігаючи при цьому автономну стратегічну політику. Кластер позитивно впливає не лише на окремі підприємства, а й на економічну ситуацію регіону загалом.

Кластерна форма розвитку регіонів у Сполучених Штатах Америки, Данії, Нідерландах, Франції та інших європейських країнах уже підтвердила свою ефективність, і досвід функціонування кластерів у цих країнах дав змогу сформулювати таке поняття, як парадигма кластерів [20]. Парадигма кластерів, за їх твердженням, проявляється у відображенні кластерами характеру реальної економіки, взаємодії, зв'язків фірм та підприємств та унікальних рис продуктивної економіки місцевості, де виникають кластери, що породжують інновації та нові робочі місця. Наявність передумов створення кластера, за його переконанням, є результатом того, що галузь промисловості, сільського господарства або інша сфера діяльності «пройшла тест» на ринку і має підґрунтя для функціонування кластерів. Також кластерна парадигма дає змогу державним органам правильно визначати економічні пріоритети регіону та

максимізувати результати своєї діяльності в умовах обмеженості ресурсів [20].

Структура кластерного об'єднання має три рівні: продуктивний (рис. 1), інфраструктурний та інституційний. На продуктивному рівні знаходяться підприємства – учасники кластера (у тому числі фізичні особи - підприємці (далі – ФОП), в користуванні яких знаходяться матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, координуються зв'язки з постачальниками та покупцями, і ця взаємодія регулюється попитом і пропозицією.

Інфраструктурний рівень включає підприємства, які забезпечують діяльність кластера і включають в себе фінансові установи, обслуговуючі підприємства, а також підприємства, що надають супутні послуги (продають супутні товари).

Третій рівень – інституційний – охоплює навчальні заклади (центри), державні органи та наукові установи, і його діяльність спрямована на підготовку кадрів, розроблення стратегій розвитку кластерів, координацію стратегічних ініціатив учасників кластеру. Від злагодженої взаємодії цих рівнів залежить ефективність роботи регіональних кластерів, а тому в процесі розроблення критеріїв ефективності необхідно враховувати всі три рівні кластерних об'єднань.

Всередині кластера відбувається взаємодія між людьми, товарами, послугами, бізнес-процесами, знаннями і технологіями.

Попри конкуренцію між підприємствами кластера на ринку, така взаємодія необхідна для розвитку самого регіону, впорядкування взаємозв'язків, виживання та розвитку окремих галузей у тому разі, коли державні органи самостійно не можуть швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі [21].

Кластерна політика характеризується тим, що центральна увага приділяється зміцненню мереж взаємозв'язків між економічними суб'єктами – учасниками кластера. Тенденції до утворення кластерів найчастіше мають спільну наукову або виробничу базу, більш того, успішний розвиток кластера може бути гарантований лише за умови, що наукова база дозволяє побудувати кластер не за спеціалізованим, а за диференційованим типом [27].

Як правило, кластери направлені на досягнення наступних цілей:

- підвищення конкурентоспроможності учасників кластера за рахунок впровадження нових технологій;
- зниження витрат і підвищення ефективності відповідних наукоємних послуг за рахунок ефекту синергії і уніфікації підходів в логістиці, інжинірингу, інформаційних технологіях, менеджменті якості і т. ін.;
- забезпечення зайнятості в умовах реформування великих підприємств і аутсорсинга;
- консолідоване лобювання інтересів учасників кластера в різних органах влади [9].

Надалі розглянемо дію кластерного підходу на прикладі швейного бізнесу в Україні. Для цього проведемо аналіз швейного бізнесу, який є частиною легкої промисловості в Україні.

Швейний бізнес у довоєнні роки посідав друге

місце в легкій промисловості України (за даними 2018 року) після текстильної [22].

Легка промисловість – базова стратегічна галузь господарства України, комплекс із виробництва широкого спектру товарів народного споживання, здатних задовільнити попит населення [23]. Це один із небагатьох секторів економіки зі швидким обертанням капіталу.

Легка промисловість є соціально вагомою галуззю, орієнтованою на кінцевого споживача, на 2020 рік забезпечувала 5 % бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту.

Після набуття Україною незалежності випуск продукції підприємствами легкої промисловості значно зменшився: в 2001 році він становив близько 22% від випуску у 1990 році (свою роль відіграли і падіння доходів населення, зниження обсягів держзамовлення на пошиття професійного одягу).

Загалом за роки незалежності України виробництво товарів легкої промисловості скоротилося приблизно в 10 разів; кількість працівників – з 750 тис. осіб (1990 рік) до 85 тис. осіб (на початок 2020 р.; понад 90% – жінки); частка виробництва товарів легкої промисловості – з 20% до 0,8%.

Вітчизняна галузь легкої промисловості виробляла на 3218 млрд. грн реалізованої продукції, близько 51% – експортувалося, здебільшого до Європи.

В Україні функціонувало понад 2,3 тис. малих і середніх підприємств легкої промисловості. Виробництво було зосереджене переважно на середніх підприємствах (14% від загальної кількості підприємств легкої промисловості), які реалізували майже 80% продукції. Практично всі підприємства приватизовані, у державній власності перебуває менше 1%.

Галузь має потужний виробничий потенціал, здатна виробляти різноманітний асортимент товарів широкого вжитку та промислового призначення. Легка промисловість України включає 23 види економічної діяльності, об'єднані у три основні групи:

1 Текстильне виробництво (ткацьке, виробництво трикотажного полотна, килимів, канатів, мотузок, нетканих матеріалів, інших текстильних виробів, крім одягу, тощо);

2 Виробництво одягу (робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із хутра, трикотажного та в'язаного одягу, панчішно-шкарпеткових виробів тощо);

3 Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (взуття, дублення та оздоблення шкіри, вичинка й фарбування хутра, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо).

До галузі належить також виробництво іграшок, фурнітури, столового посуду тощо. Сировиною для легкої промисловості України є натуральні, штучні та синтетичні волокна. Переробляється як вітчизняна (льон, шкіра, хутро, хімічні волокна, вовна), так і привізена (вовна, бавовна, текстиль) сировина [23].

У 2018 році обсяг реалізованої продукції легкої промисловості України становив 93% від рівня 2006 року. У 2019–2020 рр. у розвитку галузі намітилися негативні тенденції. Наслідком негативної динаміки

виробництва товарів легкої промисловості стало відставання України за цим показником, зокрема від Польщі — у 6 разів, від Німеччини — у 21 раз, від Італії — у 73 рази. На зменшення виробництва вплинули:

- різке скорочення вітчизняної сировинної бази та залежність від імпортованої сировини;
- відсутність цілісної державної політики щодо консолідації коштів державного бюджету, власних коштів підприємств, а також кредитів і залучених інвестицій;
- складність митних процедур для підприємств галузі за умов давальницької схеми та експорту продукції;
- зниження купівельної спроможності населення;
- нерівні умови для великих підприємств і малого бізнесу в оподаткуванні;
- відсутність бюджетного фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, розробок нових технологій;
- висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості;
- відсталість за технологічним рівнем і дизайнерськими рішеннями від провідних закордонних підприємств тощо.

Скасування централізованого планування, замовлення продукції та лібералізація ринку без відповідних економічних та нормативно-правових заходів спричинили заповнення внутрішнього ринку низькоякісними імпортними товарами. Приватизація в галузі проводилася переважно без залучення інвестицій, що загальмувало її розвиток. Відсутність цільового фінансування та інфляція мала наслідком втрату підприємствами обігових коштів, через що вони працюють за давальницькими схемами. Різке зростання цін на сировину та енергоносії призвело до збільшення собівартості продукції, загостило диспропорції між цінами на товари та купівельною спроможністю населення. Недоступність довгострокових кредитів спричинила нестачу власних фінансових ресурсів для самостійного виходу на зовнішні ринки. Через низьку заробітну плату знизився притік молодих кадрів на підприємства. Усі ці проблеми призвели до того, що в Україні легка промисловість зайняла позицію аутсайдера в економіці.

Підприємства легкої промисловості в Україні працюють за умов світових цін на сировину, матеріали та устаткування, що формують 65–80 % собівартості продукції. Водночас витрати на оплату праці становлять лише 10 - 20% у собівартості продукції. Вітчизняні товари не витримують цінової конкуренції з контрабандними та контрафактними товарами. Серед чинників, які послаблюють конкурентоспроможність продукції української легкої промисловості на внутрішньому споживчому ринку, є сприятливі умови для імпорту одягу та інших виробів: в 2018 році в Україну було імпортовано 130 тис. т вживаного одягу на суму майже 155 млн. дол., що на 38,87 тис. т (та 57,47 млн. дол.) більше, ніж 2015 року. За обсягом імпорту вживаного одягу і взуття в 2018 р. Україна серед 112 країн світу посіла 4 місце після Пакистану, Малайзії та Кенії. Обсяг товарів легкої промисловості, імпортованих в Україну з країн Південно-Східної Азії, досяг критичної межі та за

деякими товарними позиціями заповнив 65 - 95% внутрішнього українського ринку.

Гострою проблемою є контрабанда товарів. Згідно зі звітністю трьох основних імпортерів в Україну готової продукції - Китаю, Туреччини й Польщі, в 2017 році з їхньої території ввезено продукції на 1079,1 млн. дол., тоді як за даними Держстату України — лише на 483,3 млн. дол. (тобто лише з цих країн на український ринок потрапило неврахованого імпорту трикотажних полотен, домашнього текстилю, одягу та взуття на 596 млн. дол.). Втрати бюджету за рік тільки по цих країнах-експортерах становили 5,3 млрд. грн.

За таких умов продаж вітчизняних товарів легкої промисловості на внутрішньому ринку - незначний. Українська легка промисловість є експорт-орієнтованою. Товари легкої промисловості в Україні виробляються підприємствами на умовах переробки давальницької сировини та постачаються до країн ЄС. У 2017 році 46,21% виготовленої продукції текстильних та інших вітчизняних виробництв реалізовано на зовнішніх ринках [23].

Швейна галузь, як вже було наведено раніш, посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Швейна промисловість має повсюдне поширення. Її підприємства є в багатьох містах України, майже в кожному районному центрі. Найпотужнішими центрами швейної промисловості є зазвичай великі міста (Київ, Дніпропетровськ, Харків, Одеса, Львів, Чернівці), де зосереджено по кілька швейних фабрик зі значною кількістю зайнятих.

Нині українська швейна промисловість працює здебільшого на замовлення іноземних фірм, використовуючи нашу дешеву робочу силу. Левова частка виробленої продукції направляється на експорт [24].

В Україні швейна промисловість, що виробляє одяг та інші швейні вироби побутового та технічного призначення з тканин, трикотажних полотен, штучною і натуральної шкіри та хутра, нових конструкційних матеріалів, а також різноманітних оздоблювальних матеріалів і фурнітури) перебуває у стані економічного занепаду (зменшення обсягів експорту та зростання обсягів імпорту, заміщення вітчизняного виробництва повного циклу використанням схем з давальницькою сировиною). Водночас, вона історично, ще за радянських часів забезпечувала вітчизняний та іноземний ринки якісною продукцією. Швейна промисловість складає понад 1/3 обсягу валової продукції легкої промисловості [25].

Вітчизняна швейна промисловість перетворилася на пошивочний цех для багатьох відомих світових виробників одягу. Загалом 85% виготовлених в Україні суконь, плащів і костюмів з брендовими етикетками виїжджають за кордон.

Майстерність українських кравців вже оцінили британські компанії New Look, Marks & Spencer, Next, Laura Ashley і Top Shop, іспанська Zara, нідерландська Mexx, німецька Triumph, американська BCBG, заснована в США і яка стала міжнародною Esprit, а також ряд інших світових брендів, які розміщують замовлення в Україні за схемою давальницької сировини.

Цікаво, що з-за кордону поставляється все – від тканини та ниток до бірок, цінників і упаковки. Вітчизняні фабрики виконують замовлення і відправляють до Європи і США вже готові вироби. Костюми для Hugo Boss виготовляє в тому числі і вінницька фабрика «Володарка», а раніше для бренду шили київські фабрики «Дана» і «Юність».

Саме робота на іноземні бренди сьогодні стала головною сферою діяльності вітчизняних швейних фабрик. Причому обсяги контрактів цілком солідні, згідно з інформацією самих швейників, які фігурують у контрактах і суми не називають, навіть разові замовлення сягають десятків тисяч речей.

Співпраця із закордонними замовниками не тільки допомогла вижити вітчизняній легкій промисловості, а й дозволила їй долучитися до світових технологій, а також провести модернізацію обладнання. Сьогодні оснащення українських фабрик, на думку експертів, відповідає європейському рівню [25].

Слід зазначити, що, з одного боку, робота вітчизняних підприємств на основі давальницької сировини, як форма співробітництва на сучасному етапі розвитку легкої промисловості, є надзвичайно важливою, оскільки дає змогу наростити експортний потенціал, завантажити потужності і забезпечити людей роботою, набути досвіду виробництва продукції, що відповідає світовим стандартам якості. Але, з іншого боку, співпраця на цих умовах фактично призводить до повної залежності вітчизняного виробника від іноземного замовника. Сьогодні, раптовий розрив таких стосунків, неминуче призведе до виникнення кризових ситуацій на вітчизняних швейних підприємствах [26].

Ринок одягу є важливою складовою товарного ринку, який забезпечує задоволення потреб всіх верств населення в одязі. Під ним розуміють взаємодію виробників, посередників та споживачів з приводу купівлі-продажу предметів першої необхідності – одягу.

Структура ринку одягу охоплює первинний, вторинний та торговий сегменти. Первинний сегмент містить виробництво сировини та матеріалів, які необхідні для пошиття одягу. Цим займаються постачальники сировини та матеріалів, дизайнери та виробники тканин. Вторинний сегмент стосується виробництва одягу.

Цим займаються масові виробники одягу, модельєри з індивідуального пошиття та шоуруми. Торговий сегмент охоплює споживачів, посередників та мережі реалізації готової продукції, а саме бутики, автономні мультибрендові торгові точки, моно- та мультибрендові торгові точки в великих торгових центрах, сток-центри, речові ринки та останнім часом Інтернет платформи [27].

Особливостями ринку одягу є продаж товарів широкого вжитку, а саме товарів попереднього попиту, де пропонуються як основні товари, так і товари для імпульсивної купівлі. На ринку одягу можна знайти товари для будь-яких подій чи гендерних особливостей людини.

На формування асортименту ринку одягу впливає споживчий попит, який залежить від багатьох факторів: економічних, соціально-демографічних, технічних, національно-побутових. Економічні фактори включають

грошові доходи населення, рівень роздрібних цін і їх співвідношення між певними товарними групами тощо. Цей чинник визначає базовий рівень потреб та їх задоволення, а також реакцію споживачів на зміну ціни. Соціально-демографічний фактор визначає вплив соціальних, професійних та культурних факторів розвитку населення на їх потреби. Технічні фактори характеризують технічний рівень і якість продукції. До національно-побутових чинників належать етнічний склад населення та звичаї [28]. Цей фактор впливає на вже історично сформовану моду, звички та традиції на ринку одягу.

Пропозиція на ринку одягу визначається наступними чинниками:

- 1) кількість виробників та продавців одягу;
- 2) вартість сировини, використаної у виробництві одягу;
- 3) технологічний рівень виробництва, поява нових ресурсів;
- 4) макроекономічні умови (ділова активність, розміри оподаткування);
- 5) природні та техногенні катастрофи.

Ринок одягу в Україні вкрай неоднорідний, він частково формується за рахунок виробів, що випускаються вітчизняними виробниками, але більшою мірою – за рахунок поставок з-за кордону.

Причому продукція і вітчизняних, і закордонних виробників реалізується як офіційно, так і в тіньовому секторі. Вітчизняний одяг виробляється багатьма підприємствами легкої промисловості. Загальновизнаних лідерів на сьогодні практично немає.

Обсяг виробництва одягу в Україні за 2020 рік склав 9577,2 млн грн, що на 429,2 млн грн менше, ніж у 2019 році [29], тобто виробництво одягу останнім часом скорочується.

Реалізація одягу здійснюється як через Інтернет-магазини самих виробників, так і через посередників. Залежно від рівня доходів споживачі обирають різні типи торгових підприємств. Так, споживачі з низькими доходами купують одяг в основному на речових ринках та в магазинах секонд-хенду. Споживачі із середнім рівнем доходу купують одяг середнього сегмента ринку в мультибрендових бутиках і в магазинах великих торгових компаній. Споживачі з високим рівнем доходів (сегмент одягу прет-а-порте і ексклюзивних колекцій) вважають за краще купувати одяг у монобрендових бутиках.

Розглянемо динаміку роздрібного товарообороту одягу підприємств роздрібної торгівлі України у 2010 - 2021 рр. (таблиця 2).

Як свідчать дані таблиці 2 роздрібний товарооборот одягу до 2020 р. щороку збільшувався, але пандемія, пов'язана з поширенням коронавірусу, внесла свої корективи, в результаті чого спостерігається спад обсягів роздрібного товарообороту на даному ринку.

Питома вага одягу в загальному обсязі роздрібного товарообороту за досліджуваний період коливається в межах 2,0-3,2%. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлю товарів, які вироблені на території України, поступово скорочується. Ринок одягу все більше

Таблиця 2 – Динаміка роздрібного товарообороту одягу в Україні у 2010-2021 рр.

Рік	Роздрібний товарооборот одягу, млн грн	Темпи зростання обсягу роздрібного товарообороту одягу, % до попереднього року	Питома вага одягу в роздрібному товарообороті, % до підсумку	Частка продажу підприємствами роздрібної торгівлі одягу, виробленого на території України, %
2010	5488,2	129,8	2,0	13,7
2011	7148,2	130,2	2,0	12,7
2012	8351,7	116,8	2,0	10,9
2013	9693,4	116,1	2,2	9,3
2014	10728,5	110,7	2,5	8,6
2015	12752,3	118,9	2,6	8,6
2016	15201,7	119,2	2,7	8,0
2017	17580,4	115,6	3,0	8,2
2018	21075,3	119,9	3,2	8,8
2019	25588,9	121,4	3,2	7,7
2020	25112,0	98,1	2,9	7,2
2021	23280,0	92,7	3,1	5,7

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Таблиця 3 - Зовнішня торгівля України за товарними групами одягу (тис. дол. США) у 2012 – 9 місяців 2023 рр.

Рік	Одяг трикотажний		Одяг текстильний	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт
9 мес 2023	43254	316720	66489	305128
2022	121994	402257	287073	705034
2021	135324	461530	332362	401396
2020	109635	358668	338553	349226
2019	114020	360364	360194	340771
2018	136225	260719	101169	212162
2017	121859	185998	378707	187929
2016	107335	160736	355079	176782
2015	96996	159634	331599	179521
2014	135657	254598	411139	293495
2013	165102	380799	400185	510314
2012	158895	454638	387642	616429

Джерело: складено автором на підставі [31]

орієнтується на іноземного виробника, що є негативною тенденцією даного ринку.

Оскільки ціни ростуть, а купівельні можливості місцевого населення зменшуються, то виробники все більше націлюються на експорт своєї продукції. Хоча через вірус, а потім широкомасштабне вторгнення існують деякі складнощі, в зв'язку з якими значно зменшилися обсяги експортованих товарів. Водночас населення все більше переходить на імпортні товари, які є більш доступними та дешевими. Тобто ринок одягу сьогодні в значній мірі залежить від імпорту.

Проведене дослідження зовнішньої торгівлі України за товарними групами одягу (табл. 2) свідчить про скорочення експорту одягу за досліджуваний період, зокрема трикотажного – на 33,2% у 2020 р. порівняно з 2011 р., а текстильного – на 29,7% відповідно.

Потім у 2021 році експорт трикотажного одягу виріс, а у 2022 році впав з-за відомих обставин. Експорт текстильного одягу за цей період продовжив падіння. Хоча дана тенденція не є стабільною, в окремі роки після скорочення відбувалось деяке зростання. Варто зауважити, що в експорті переважає текстильний одяг.

Щодо імпорту, у 2020 р. порівняно з 2011 р. він виріс: трикотажного одягу – на 31%; текстильного – на 37,2%. У 2021 році імпорт трикотажного одягу виріс, але у 2022 році впав. Імпорт текстильного одягу продовжив зростати і у 2022 році сягнув найвищого рівня. Це пов'язано, в першу чергу з тим, що в цю групу входить військовий одяг.

Загалом перед війною в Україні працювало 1600 швейних підприємств, значна частина була

розташована у південно-східному регіоні країни: у Сумський, Чернігівський та Харківський областях. Ці регіони потрапили під удар ворога першими.

Через війну близько 60% компаній легкої промисловості або закрилися, або працюють з перебоями [30].

Розглянемо дію кластерного підходу на прикладі ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», що була зареєстрована у грудні 2010 року на базі приватизованого підприємства, яке було створено у 1945 році. Види діяльності: 14.13 – Виробництво іншого верхнього одягу; 14.14 – Виробництво спіднього одягу; 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

Ще до двохтисячних «у складний період перебудови та становлення незалежності держави керівництво підприємства виробило нові підходи до виробничих процесів в умовах ринкової економіки, що дало можливість не лише «вижити», й стати високотехнологічним, конкурентоспроможним підприємством». [32]

А саме, повністю перейти на роботу з давальницькою сировиною. Підприємство налагодило взаємодію за давальницькою схемою з іноземними фірмами «NV DELTEX», «ХЕКО Беклейд», «ЛЮУ - ЛЕВІ», «ЕКОМ» (Німеччина), «Баррон - Фенін» (Нідерланди) та ін.

Підприємство працювало з фірмами Німеччини, Швейцарії, США, Франції, Бельгії та Чехії.

Підприємство мало обладнання – 400 одиниць, у тому числі імпортоване – 137 одиниць. Мало преса «Тексіма» для дублювання деталей на «Файт» для волого теплової обробки. Було 7 швейних потоків. На підприємстві був свій декларант – митний брокер, що давало можливість проводити розмитнення вантажів за 24 години. Також у штаті фабрики був свій перекладач: німецько та англійська мови. [32, 33]

Давальницька схема має особливості взаємовідносин та документального оформлення операцій, яка наведена на рис. 2. [34]

При цій схемі виникає неможливість швейного підприємства здійснювати продаж готової продукції, що створюється з давальницької сировини, а отже втрачається прибуток, основну частину якого після реалізації продукції одержує власник сировини; крім того відбувається переорієнтація внутрішніх компаній на виготовлення продукції на замовлення із дешевою робочою силою та експлуатацію вітчизняних ресурсів. Проте, даний вид виробництва має і значний перелік переваг. А саме: сприяє розширенню власного виробництва за рахунок отриманих грошових коштів та задоволенні в дефіциті сировини; дозволяє забезпечити роботою персонал та збільшення кількості робочих місць; більш повно використовувати виробничі потужності і запобігти простою виробництва; провести модернізацію обладнання; забезпечити гарантійний збут продукції за відсутності додаткових витрат на рекламу, підвищити конкурентоспроможність на ринку тощо. [34]

Фабрика поступово збільшувало обсяги взаємодії з закордонними замовниками за давальницькою схемою і фактично перетворилася у велике ательє з пошиття одягу з матеріалу замовника (тобто виконувало послуги). Іноземні замовники надавали тканини, фурнітуру, фірмові лейби і навіть упаковку. Також вони надавали комп'ютерні програми – лекала. А деякі з них надсилали своїх технологів – контролерів, які контролювали виконання технології пошиття.

Організаційна структура управління ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» представляла собою бюрократичну (ієрархічну) структуру з лінійним і функціональним управлінням з функціональної департаменталізації за технологіями (фінанси, маркетинг, економіка, персонал, виробництво та ін.). Дана структура управління характеризується високим ступенем поділу праці, розвиненою ієрархією управління, чіткої лінійною ланцюгом команд, відносини між керівниками і підлеглими будуються по вертикалі за принципом єдиноначальності.

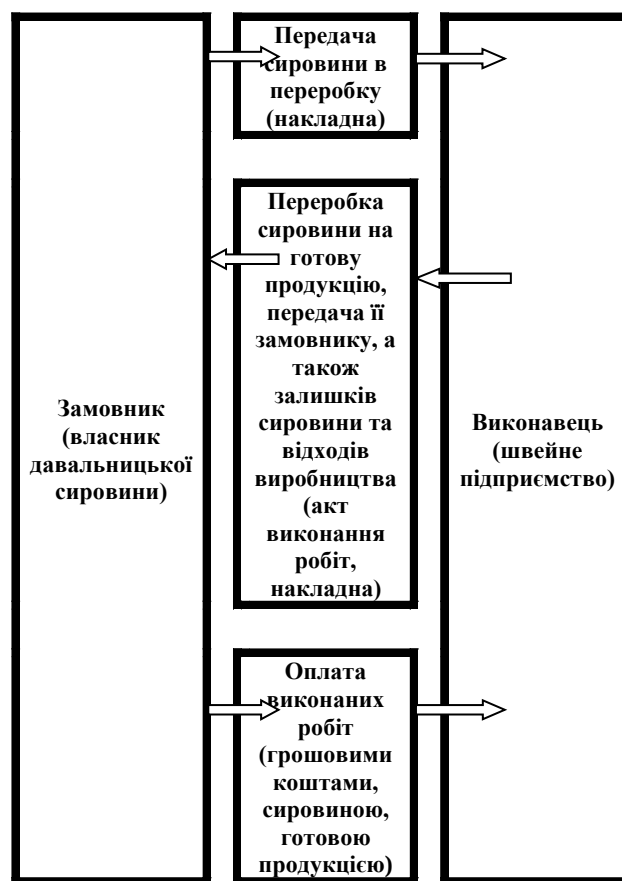


Рисунок 2 - Схема взаємовідносин та документального оформлення операцій при переробці давальницької сировини [34]

На теперішній час ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» як ядро виробничого мінікластеру (рис. 3).

Як видно з рис. 3 підприємство перетворилося у виробничий мікрокластер. Законодавче це поняття в

Україні не визначено.

Авторами пропонується своє визначення виробничого мікрокластеру:

«Виробничий мікрокластер – це об'єднання суб'єктів малого бізнесу (малих підприємств та

єдиного податку - для другої групи платників єдиного податку - не більше 20 відсотків розміру мінімальної заробітної плати.» [35]

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» теж є суб'єктом малого підприємництва (1 особа). Воно

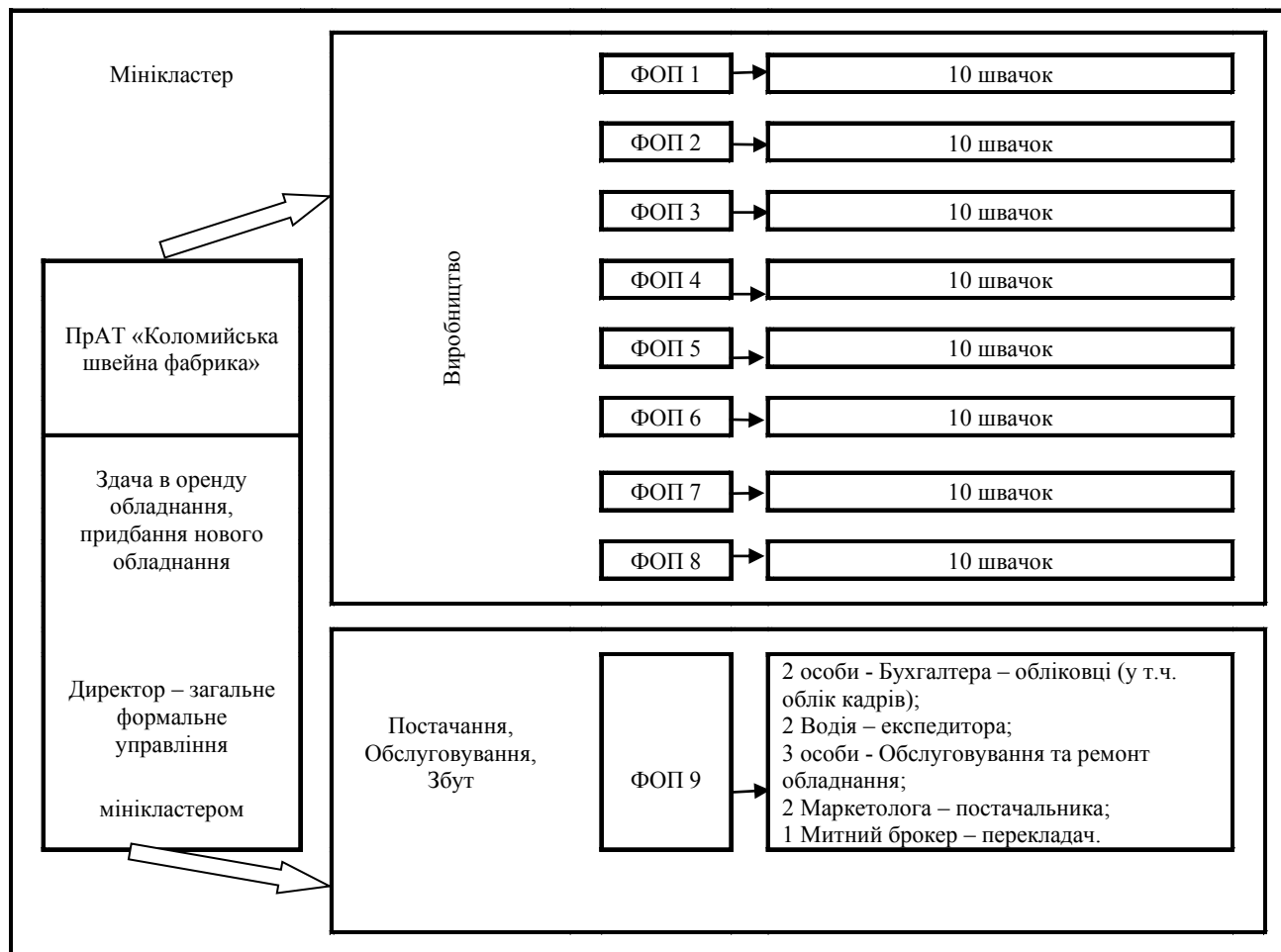


Рисунок 3 – Модель мікрокластера (Джерело: складено автором)

фізичних осіб – підприємців (ФОП) задля сумісної виробничої та інвестиційної діяльності з метою отримання ринкової вигоди, у тому числі прибутку».

В мікрокластері, що розглядається, кожна фізична особа (підприємець чи найманий робітник) може виконувати декілька функцій. Наприклад, швачка може налагоджувати обладнання, а маркетолог допомагати експедитору і т.і. Закази можуть оформлюватися на різних ФОПів. Наймані робітники закріплені за ФОПами – умовно. Два обліковця ведуть весь облік у ФОПов та бухгалтерський облік у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», хоча на фабриці вони не обліковуються, а звіти фабрики підписує її директор. Ці ж особи складають і здають звітність всіх суб'єктів мікрокластеру. В цій моделі всі суб'єкти підприємництва працюють за спрощеною системою оподаткування. ФОПи згідно податкового кодексу України (ПКУ) (ст. 291.4) перебувають у 2 групі спрощеної системи оподаткування. Для цієї групи ПКУ (ст. 293.2) встановлена «Фіксована ставки

знаходиться у 3 групі платників спрощеної системи оподаткування і сплачує податок по ставці 3% від доходу (ст.293.3 ПКУ) тому що є платником ПДВ.

Цей мікрокластер має особливу модель взаємодії з суб'єктами швейного бізнесу (рис. 3), тому що працює за давальницькою схемою.

Як видно з рис. 4, у цього кластеру спрощений маркетинг, збут, постачання сировини тому, що ці функції виконує закордонний замовник послуг з пошиття одягу.

Висновок. Управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання може відбуватися за рахунок використання різних інструментів і підходів. Авторами пропонується звернути увагу на кластерний підхід, який має як певні недоліки, але й певні переваги. Поточні умови, що склалися зараз в Україні, сприяють розвитку кластерного підходу та

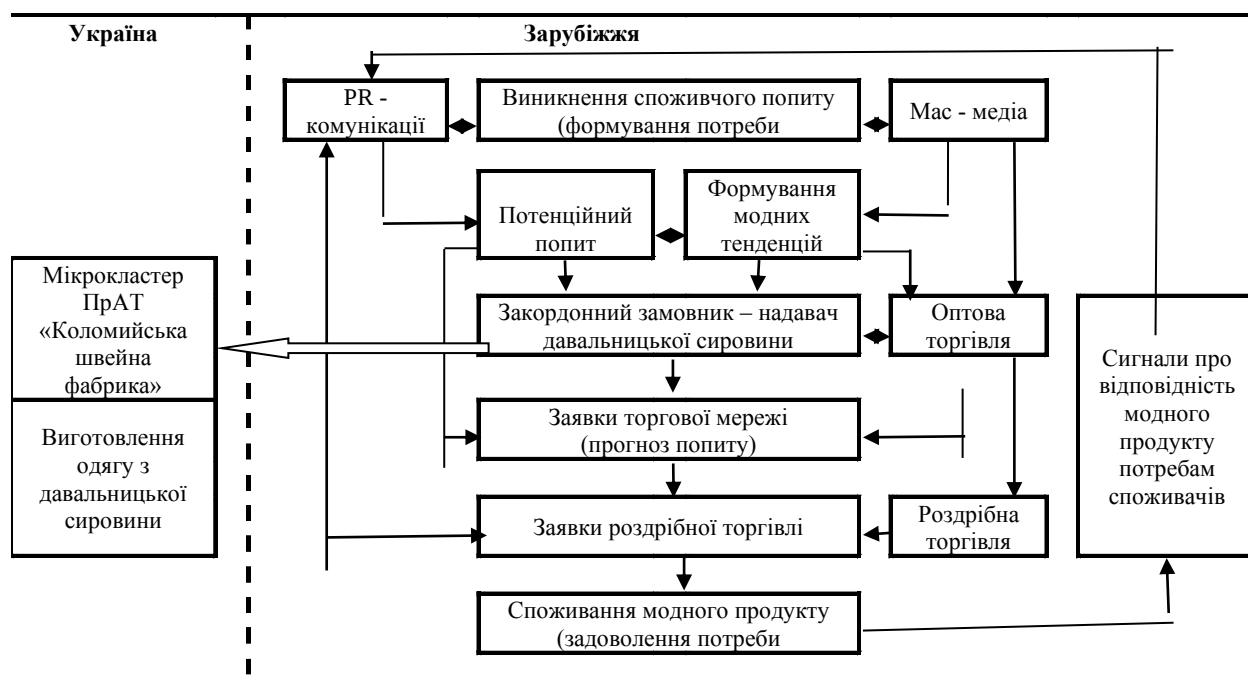


Рисунок 4 – Модель взаємодії мікрокластеру з суб'єктами швейної індустрії
(Джерело: складено автором на підставі [36])

застосуванню його різними компаніями для підвищення своєї ефективності і виживанню в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності, нерозвинутості ринку. На прикладі швейного бізнесу та діяльності конкретної компанії було показано переваги застосування кластерного підходу. Загалом, в Україні, необхідно розробити ефективну стратегію «оперативної експансії» світового ринку одягу. При розробці стратегії необхідно враховувати, що найкращі умови розвитку цієї галузі вже є сформованими в інших більш розвинутих державах, які створюють жорстку конкуренцію на цьому ринку. Незважаючи на умови, що склалися в економіці України, враховуючи всесвітній досвід розвитку цього ринку, у суб'єктів підприємницької діяльності, які займаються цим бізнесом в Україні, є необхідні резерви для розвитку цього виду бізнесу. Також необхідно розробити та затвердити в Україні законодавчу та нормативну правову базу функціонування мікрокластерів в Україні.

Список літератури

- Коваленко М.В. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України / М.В. Коваленко, Я.В. Фона, К.А. Дейнеко // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. - 2018. - № 4. - С. 120-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17
- Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства // *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
- Дубовик С. Г., Мельченкова І. А. Управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі АТ «Українська залізниця» / С. Г. Дубовик, І. А. Мельченкова // *Науковий журнал «Вісник Комі Республіканської академії державної служби і управління»*. –Пан. «Теорія і практика менеджменту». – 2020. – № 25. – С. 75-78.
- Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
- Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
- Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 с.
- Гончарук А.Г. *Управление эффективностью деятельности предприятия* / А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2012. – 260 с.
- Houldsworth E. *Managing and Measuring Employee Performance* / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.
- Розвиток кластерів в національній економіці як ефективний механізм підвищення конкурентоспроможності / С. Мицюк // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. - 2011. - Вип. 123. - С. 48-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_123_14
- Малій М. Кластер – нова форма підприємницького об'єднання / М. Малій // *Соціальні аспекти та фінансування індустріальної реструктуризації : матеріали конференції 26-27 жовтня 2003 р.* – М.: Регіональний форум, 2003. – С. 24–28.
- Марков Л. С. Економічні кластери: поняття та характерні риси / Л. С. Марков // *Інститут Економіки РАН. – Новосибірськ, - 2004. – С. 1–12.*
- Семенова Г. А. Національний кластер – новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України / Г. А. Семенова, О. С. Богма // *Вісник економічної науки України*. – 2006. – № 1 (9). – С. 127–133.
- Портер М. Е. Конкуренція / М. Е. Портер. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2005. – 608 с.
- Войнаренко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М. П. Войнаренко // *Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій : матеріали конференції, 1-2 листопада 2001р.* – К.: Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
- Соколенко С. Промислова і територіальна кластеризація як засіб реструктуризації / С. Соколенко // *Соціальні аспекти та фінансування промислової реструктуризації: матеріали конференції 26-27 жовтня 2003 р.* – М.: Регіональний форум, 2003. С.24–28.
- Хасаєв Г. Р. Кластери – сучасні інструменти підвищення

- конкурентоспроможності регіону (через Партнерство до майбутнього). Частина 1 / Г. Р. Хасасєв, Ю. В. Міхєєв // Компас промислової реструктуризації. – 2003. – № 1 – С. 1–13.
17. Войнаренко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М. П. Войнаренко // Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій : матеріали конференції, 1-2 листопада 2001р. – К. : Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
 18. Ковальва Ю. М. Практичні приклади функціонування кластерів у світі / Ю. М. Ковальва, Н. В. Алишева // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3 (2), Т.1. – С. 92–100.
 19. Кластеризация экономики как эффективный механизм управленческого учета затрат предприятий / П. В. Гласов // Проблемы інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. – 2018. – № 14. – С. 4-12. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_14_2
 20. Mark Muro, Bruce Katz. The new 'cluster moment': how regional innovation clusters can foster the next economy. <https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/0921>
 21. Оцінка ефективності функціонування кластерів у регіоні / О. М. Костюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 4. – С. 127-132. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_18
 22. Тандрік І. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України. // Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали ІІ Міжнар. наук.- практ. Інтернет-конференції (м. Луцьк, 19–20 квітня 2018 р.) / за ред. Ю. М. Барського, С. О. Пугача. – Луцьк: Волинський поліграф, 2018. – С. 206-208. – Режим доступу: https://konfgeoluts.k.files.wordpress.com/2018/04/zbirnyk_sg_chy_nnyky_18.pdf
 23. Глухова С.В. Україна: легка промисловість. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/%>.
 24. Легка промисловість України та світу - Режим доступу: <https://geografiamozil2.jimdo.free.com>
 25. Бичек М.В., Гергедава А. Особливості роботи швейної промисловості України за схемою давальницької сировини - Режим доступу: <http://www.universum.kiev.ua/2009-09-18-12-57-46/2013-01-31-11-57-35/187-2014-12-17-11-32-29.html>
 26. Бичковська Ю.О., Юрин Є.Г. Сучасний стан швейної промисловості України. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/economika-pidpr/4537-suchasnij-stan-shvejnoj-promislovosti-ukrajini.html>
 27. Чупріна Н. В. Сегментація суб'єктів індустрії моди як учасників модного процесу. // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2015. № 2. С. 73-80.
 28. Бугас Н.В., Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. // Ефективна економіка. 2013. №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482>
 29. Державна служба статистики України - Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 30. Іштука Н. Перекроїть все - Режим доступу: <http://forbes.ua/inside/perekroiti-vse>
 31. Державна митна служба України - Режим доступу: <https://customs.gov.ua/>
 32. Левшин В.С. ЗАТ «Коломийська швейна фабрика» - Режим доступу: <https://who-is-who.ua/main/page/legprom/25/74>
 33. Приватне акціонерне товариство «Коломийська швейна фабрика» - Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8225/>
 34. Євлаш Т., Говоруха О. Особливості швейного виробництва на умовах давальницької сировини. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 97-104.
 35. Податковий кодекс України - Режим доступу: <https://tax.gov.ua/nk/>
 36. Чупріна Н.В. Сегментація суб'єктів індустрії моди як учасників модного процесу / Н. В. Чупріна // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2015. – № 2. – С. 73-80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2015_2_17
 1. Kovalenko M.V. Osoblivosti upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriyemstv v umovah ekonomiki Ukrayini [Peculiarities of managing the efficiency of enterprises in the conditions of the Ukrainian economy] / M.V. Kovalenko, Ya.V. Fonina, K.A. Dejneko // *Derzhava ta regioni. Seriya : Ekonomika ta pidpriyemnictvo* [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. – 2018. – no 4. – pp. 120-126. – Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17
 2. Lazareva N.O. Pro rozuminnya upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriyemstva [On understanding the management of the efficiency of the enterprise's activity] // *Ekonomichnij visnik Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass]. 2015. no 2(40). pp. 105–109.
 3. Dubovik S. G., Melchenkova I. A. Upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriyemstva na prikladi AT «Ukrayinska zaliznitsya» [Management of the efficiency of enterprise activity on the example of JSC "Ukrainian Railway"] / S. G. Dubovik, I. A. Melchenkova // *Naukovij zhurnal «Visnik Komi Respublikanskoyi akademiyi derzhavnoyi sluzhbi i upravlinnya»* [Scientific journal "Visnyk Komi of the Republican Academy of Public Service and Management" – Pan. «Teoriya i praktika menedzhmentu». – 2020. – no 25. – pp. 75-78.
 4. Govorushko T.A., Klimash N.I. Upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriyemstv na osnovi vartisno-orientovanogo pidhodu: monografiya [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach: a monograph]. Kiev: Logos, 2013. 204 p.
 5. Kucenko A.V. *Organizacijno-ekonomichnij mehanizm upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriyemstv spozhivchoyi kooperaciyi Ukrayini: monografiya* [Organizational and economic mechanism of managing the effectiveness of consumer cooperative enterprises of Ukraine: monograph]. Poltava: RVV PUSKU, 2008. 205 p.
 6. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p.
 7. Goncharuk A.G. *Upravlenie effektivnostyu deyatelnosti predpriyatiya* [Management of the effectiveness of the activity of the enterprise]. – Odesa: Astropoint, 2012. – 260 p.
 8. Houldsworth E. Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.
 9. Rozvitok klasteriv v nacionalnij ekonomici yak effektivnij mehanizm pidvishennya konkurentospromozhnosti [Organizational and economic mechanism of managing the effectiveness of consumer cooperative enterprises of Ukraine: monograph] / S. Micyuk // *Visnik Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy]. – 2011. – Vip. 123. – pp. 48-50. – Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_123_14
 10. Malij M. Klaster – nova forma pidpriyemnickogo ob'yednannya [Cluster – a new form of entrepreneurial association] // *Socialni aspekti ta finansuvannya industrialnoyi restrukturizaciyi: materialy konferenciyi 26-27 zhovtnya 2003 r.* [Social aspects and financing of industrial restructuring: materials of the conference October 26-27, 2003] – Minsk.: Regionalnij forum, 2003. – pp. 24–28.
 11. Markov L. S. Ekonomichni klasteri: ponyattya ta harakterni risi [Markov Economic clusters: concepts and characteristic features] // *Institut Ekonomiki RAN* [Institute of Economics of the RAS]. – Novosibirsk, – 2004. – pp. 1–12.
 12. Semenova G. A. Nacionalnij klaster – novij shlyah dlya priskorennya ekonomichnogo ta innovacijnogo zrostannya Ukrayini [National cluster – a new way to accelerate the economic and innovative growth of Ukraine] // G. A. Semenova, O. S. Bogma // *Visnik ekonomichnoyi nauki Ukrayini* [Herald of economic science of Ukraine]. – 2006. – no 1 (9). – pp. 127–133.
 13. Porter M. E. Konkurenciya [Competition] / M. E. Porter. – Minsk. : Vidavnichij dim «Vilyams», 2005. – 608 p.
 14. Vojnarenko M. P. Mehanizmi adaptaciyi klasternih modelej do politiko-ekonomichnih realij Ukrayini [Mechanisms of adaptation of cluster models to political and economic realities of Ukraine] // *Svitovij ta vitchiznyanij dosvid zaprovadzhennya novih virobnichih sistem (klasteriv) dlya zabezpechennya ekonomichnogo rozvitku teritorij : materialy konferenciyi, 1-2 listopada 2001r.* [World and domestic experience of introducing new production systems (clusters) to ensure the economic development of territories: conference materials, November 1-2, 2001] – Kiev: Spilka ekonomistiv Ukrayini, 2001. – pp. 25–33.

References(transliterated)

15. Sokolenko S. Promislova i teritorialna klasterizaciya yak zasib restrukturizaciyi [Industrial and territorial clustering as a means of restructuring] // *Socialni aspekti ta finansuvannya promislovoyi restrukturizaciyi: materiali konferenciyi 26-27 zhovtnya 2003 r.* [Social aspects and financing of industrial restructuring: conference materials October 26-27, 2003] – Minsk.: Regionalnij forum, 2003. pp.24–28.
16. Hasayev G. R. Klasteri – suchasni instrumenti pidvishennya konkurentospromozhnosti regionu (cherez Partnerstvo do majbutnogo). Chastina 1 [Clusters – modern tools for increasing the competitiveness of the region (through the Partnership for the Future). Part 1] / G. R. Hasayev, Yu. V. Mihyeyev // *Kompas promislovoyi restrukturizaciyi* [Compass of industrial restructuring]. – 2003. – no 1–pp. 1–13.
17. Vojnarenko M. P. Mehanizmi adaptaciyi klasternih modelej do politiko-ekonomichnih realij Ukraini [Mechanisms of adaptation of cluster models to political and economic realities of Ukraine] / M. P. Vojnarenko // *Svitovij ta vitchiznyanij dosvid zaprovadzheniya novih virobnychih sistem (klasteriv) dlya zabezpechennya ekonomichnogo rozvitu teritorij : materiali konferenciyi, 1-2 listopada 2001r.* [World and domestic experience of introducing new production systems (clusters) to ensure the economic development of territories: conference materials, November 1-2, 2001] – Kiev: Spilka ekonomistiv Ukraini, 2001. – pp. 25–33.
18. Kovalva Yu. M. Praktichni prikladi funkcionuvannya klasteriv u sviti [Practical examples of the functioning of clusters in the world] / Yu. M. Kovalva, N. V. Alisheva // *Mehanizm reguluvannya ekonomiki* [Mechanism of economic regulation]. – 2008. – no 3 (2), Vol.1. – pp. 92–100.
19. Klasterizaciya ekonomiki kak effektivnyj mehanizm upravlencheskogo ucheta zatrat predpriyatij [Clustering of the economy as an effective mechanism for management accounting of enterprise costs] / P. V. Glasov // *Problemi innovacijno-investicijnogo rozvitu. Seriya : Ekonomika ta menedzhment* [Problems of innovation and investment development. Series: Economics and management]. – 2018. – no 14. – pp. 4-12. – Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_14_2
20. Mark Muro, Bruce Katz. The new ‘cluster moment’: how regional innovation clusters can foster the next economy. <https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/0921>
21. Ocinka efekтивности funkcionuvannya klasteriv u regioni [Evaluation of the effectiveness of cluster functioning in the region] / O. M. Kostyuk // *Derzhava ta regiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemnistvo* [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. – 2018. – no 4. – pp. 127-132. – Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_18
22. Tandrik I. Suchasnij stan ta perspektivi rozvitu shvejnoyi promislovosti Ukraini. [Current state and development prospects of the garment industry of Ukraine] // *Suspilno-geografichni chinniki rozviku regioniv : materiali II Mizhnar. nauk.- prakt. Internet-konferenciyi (m. Luck, 19–20 kvitnya 2018 r.)* [Socio-geographical factors of regional development: materials of II International. science - practice Internet conferences (Lutsk, April 19–20, 2018)] / za red. Yu. M. Barskogo, S. O. Pugacha. – Luck: Volinpoligraf, 2018. S. 206-208. – Rezhim dostupu: https://konfgeolutsk.files.wordpress.com/2018/04/zbirnyk_sg_chynnyky_18.pdf
23. Gluhova S.V. Ukrayina: legka promislolist [Ukraine: light industry]. – Rezhim dostupu: <https://vue.gov.ua%60>.
24. Legka promislolist Ukraini ta svitu [Light industry of Ukraine and the world] - Rezhim dostupu: <https://geografiamozil2.jimdofree.com>
25. Bichek M.V., Gergedava A. Osoblivosti roboti shvejnoyi promislovosti Ukraini za shemoyu davalnickoyi sirovini [Peculiarities of the work of the garment industry of Ukraine according to the scheme of raw materials] - Rezhim dostupu: <http://www.universum.kiev.ua/2009-09-18-12-57-46/2013-01-31-11-57-35/187-2014-12-17-11-32-29.html>
26. Bichkovska Yu.O., Yurin Ye.G. Suchasnij stan shvejnoyi promislovosti Ukraini. [The current state of the garment industry of Ukraine] - Rezhim dostupu: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/economika-pidpr/4537-suchasnij-stan-shvejnoyi-promislovosti-ukrajini.html>
27. Chuprina N. V. Segmentaciya sub'yektiv industriyi modi yak uchastnikov modnogo procesu. [Segmentation of subjects of the fashion industry as participants in the fashion process] // *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu. Tehnichni nauki.* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Technical sciences] 2015. no 2. pp. 73-80.
28. Bugas N.V., Panchenko Yu.O. Analiz faktoriv, sho vplyvayut na formuvannya asortimentu. [Analysis of factors affecting the formation of the assortment]// *Efektivna ekonomika.* [Effective economy] 2013. no11. – Rezhim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482>
29. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraini [State Statistics Service of Ukraine] - Rezhim dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. IShtuka N. Perekroyit vse [Redraw everything] - Rezhim dostupu: <http://forbes.ua/inside/perekroiti-vse>
31. Derzhavna mitna sluzhba Ukraini [State Customs Service of Ukraine]- Rezhim dostupu: <https://customs.gov.ua/>
32. Lyeveshin V.S. ZAT «Kolomijska shvejna fabrika» [Kolomyskaya Sewing Factory]- Rezhim dostupu: <https://who-is-who.ua/main/page/legprom/25/74>
33. Privatne akcionerne tovaristvo «Kolomijska shvejna fabrika» [Leveshin V.S. CJSC "Kolomyskaya Sewing Factory"]- Rezhim dostupu: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8225/>
34. Yevlash T., Govoruha O. Osoblivosti shvejnogo virobnytva na umovah davalnickoyi sirovini [Peculiarities of sewing production under the conditions of raw materials]. *Ekonomichnij analiz.* [Economic analysis] 2021. Vol 31. no 1. pp. 97-104.
35. Podatkovij kodeks Ukraini [Tax Code of Ukraine] - Rezhim dostupu: <https://tax.gov.ua/nk/>
36. Chuprina N.V. Segmentaciya sub'yektiv industriyi modi yak uchastnikov modnogo procesu [Segmentation of subjects of the fashion industry as participants in the fashion process] // *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu. Tehnichni nauki.* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Technical sciences] - 2015. - no 2. - pp. 73-80. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2015_2_17

Надійшло (received) 30.11.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: iryna.uhrimova@khp.edu.ua

Малихіна Єлизавета Володимирівна (Malykhina Yelyzaveta) - студентка групи БЕМ-М522 ННІ ЕММБ, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: yelyzaveta.malykhina@khp.edu.ua

Замула Олексій Олександрович (Zamula Oleksii) - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4700-1011>; e-mail: oleksii.zamula@khp.edu.ua

О. М. ЯЦЕНКО, С. В. ШКАРУПЕТА
ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

З переходом на дистанційну роботу за часів карантину та початком введення військового стану функціонування вітчизняних компаній набуло певних трансформацій. Важливим інструментом, який сприяв тому, що колективи продовжили працювати і зберегли свою цілісність, стала наявність і дотримання певних норм і правил корпоративної організаційної культури. Нагальна потреба сьогодення – збереження і формування корпоративної культури, яка б відповідала потребам співробітників і являла собою інструмент досягнення організаційних цілей. Актуальними стають питання розуміння сутності формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи задля збереження корпоративної єдності, системи корпоративних цінностей, емоційної підтримки, мобілізації командної роботи для забезпечення конкурентоспроможності організації. Метою дослідження є аналіз особливостей формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи та роль лідера в цьому процесі. У результаті аналізу з'ясовано, що вивченню корпоративної культури приділяли увагу багато науковців, але особливості формування саме дистанційної корпоративної культури ще не достатньо висвітлені в наукових пошуках. Наголошено, що значна роль у формуванні корпоративної культури належить лідерам. Уточнено поняття віртуального лідера, як такий, хто визнаний групою як лідер і який здатний організувати спільну взаємодію у віддалених командах, враховуючи вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища задля досягнення поставлених цілей за допомогою сучасних дистанційних технологій. Наголошено, що дієвим інструментом при формуванні корпоративної культури є правильно обраний і застосований стиль лідерства. Проаналізовано потреби працівників, що під час військового стану зазнали певних трансформацій, а також складові корпоративної культури, які набули нового значення в умовах дистанційної роботи. Запропоновано аналіз переваг і недоліків використання традиційних стилів лідерства при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи. Таким чином лідери, які взяли на себе відповідальність і забезпечили збереження і формування корпоративної культури змогли вижити і продовжити працювати під час війни. Вміле застосування і використання переваг стилів лідерства допомагає долати труднощі, з якими стикаються команди і стає дієвим інструментом антикризового управління.

Ключові слова: корпоративна культура; лідерство; стилі лідерства; віртуальний лідер; дистанційна робота; команда

O. YATSENKO, S. SHKARUPETA
FORMATION OF CORPORATE ORGANISATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF REMOTE
WORK

With the transition to remote work during the quarantine and the introduction of martial law, the functioning of domestic companies has experienced certain transformations. An important tool that helped the teams continue to work and preserve their integrity was the existence of and compliance with certain rules and regulations of corporate organisational culture. Today's urgent need is to preserve and develop a corporate culture that meets the needs of employees and serves as a tool for achieving organisational goals. The issues of understanding the essence of corporate culture formation in the context of remote work in order to preserve corporate unity, the system of corporate values, emotional support, and mobilisation of teamwork to ensure the competitiveness of the organisation are becoming relevant. The purpose of the study is to analyse the peculiarities of corporate culture formation in the context of remote work and the role of a leader in this process. The analysis shows that many scholars have paid attention to the study of corporate culture, but the peculiarities of forming a remote corporate culture have not yet been sufficiently covered in scientific research. It is emphasised that a significant role in the formation of corporate culture belongs to leaders. The author clarifies the concept of a virtual leader as one who is recognised by the group as a leader and who is able to organise joint interaction in remote teams, taking into account the influence of internal and external environment factors in order to achieve the set goals with the help of modern remote technologies. It is emphasised that an effective tool in the formation of corporate culture is a properly selected and applied leadership style. The needs of employees who underwent certain transformations during martial law, as well as components of corporate culture that have acquired new meaning in the context of remote work, are analysed. An analysis of the advantages and disadvantages of using traditional leadership styles in the formation of corporate culture in the context of remote work is proposed. Thus, the leaders who took responsibility and ensured the preservation and formation of corporate culture were able to survive and continue to work during the war. The skilful application and use of the benefits of leadership styles helps to overcome the difficulties faced by teams and becomes an effective tool for crisis management.

Keywords: corporate culture; leadership; leadership styles; virtual leader; remote work; team

Вступ.

Після початку пандемії COVID-19, а також після повномасштабного вторгнення зі сторони росії, кардинально змінилися умови роботи багатьох організацій в Україні. Деякі співробітники змінили місце проживання в межах країни, а деякі виїхали за кордон у пошуках безпеки та стабільності. Внаслідок чого частина з них були вимушені перейти до дистанційного режиму роботи.

Постановка проблеми. В кризових ситуаціях робота підприємств ускладнюється. Попри всі виклики, нагальним залишаються питання збереження персоналу, забезпечення конкурентоспроможності і виживання організації. Керівництво має спрямувати свої дії на збереження корпоративного духу, корпоративної єдності, системи цінностей задля емоційної підтримки, посилення мотивації, мобілізації на командну роботу і вирішення поставлених завдань.

Мета роботи. Проаналізувати особливості формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи та роль лідера в цьому процесі.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Проблему формування корпоративної культури в кризових станах вивчали багато вчених. Над дослідженнями, пов'язаними з особливостями саме під час військових дій працювали З. Бурик [1], О. Грішнова, В. Карюк [2], О. Черненко, Я. Смірнова [3].

Виклад основного матеріалу

Сьогодні можна впевнено сказати, що завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям багато компаній змогли вижити і продовжити свою діяльність. Бізнес, який пережив локдаун, налаштувавши віртуальні середовища в умовах ізоляції і віддаленості, став більш адаптивним і гнучким. Саме ці якості дозволили українським підприємствам зберегти свою діяльність під час військової агресії зі сторони росії. На думку власників

бізнесу, вектором, який визначив напрямки роботи компаній в часи невизначеності, зорієнтував, що і як робити стала саме корпоративна культура [4]. Дехто помилково вважає, що під час війни не до культури, що в такі складні часи вона зникає. Натомість, відбуваються інші процес: корпоративна культура «складає тест на продуктивність» [5]. Дослідники [6] розуміють корпоративну культуру, як певну систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, які склалися в організації, приймаються більшістю співробітників і разом з діловими принципами, нормами поведінки, традиціями, ритуалами формують «корпоративний» дух, визначають рамки відносин і поведінки. Зазвичай це невидима частина підприємства, що може як детально повністю, або частково регламентуватися документами, так і взагалі існувати без жодних письмових правил, але при цьому мати значний вплив на працівників [7].

В сучасних реаліях виникає потреба в уточненні традиційних понять і науковці дають визначення корпоративній культурі, що виникає в умовах дистанційної роботи. Так, О. Грішнова, В. Карюк називають її «віддаленою організаційною культурою», що побудована в умовах дистанційної роботи, соціальної віддаленості та карантинних обмежень, під впливом форс-мажорних обставин, завдяки ефективному використанню онлайн-сервісів, платформ і новітньому зв'язку і вважають її чи не єдиною силою і стабільністю, що залишилась у працівників українських компаній [2].

Дистанційна робота розуміється згідно Статті 60, Кодексу законів про працю України [8], як форма організації праці, за якої дозволяється працівнику виконувати роботу в будь-якому місці поза робочими приміщеннями, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. В своєму дослідженні ми вживаємо терміни «дистанційна робота» і «віддалена робота» в одному значенні.

Суттєва роль при формуванні корпоративної організаційної культури належить лідерам, які формують корпоративний дух, корпоративні цінності і норми. В дистанційних умовах, при роботі з віртуальними командами Белл і Козловські [9] вважають, що лідерство має включати розвиток команди та управління продуктивністю, розподіл функцій та виявлення

відданості членам команди і, як наголошують Аволіо, Б. Дж. та Кахаї [10] під впливом електронних технологій на лідерство, відбувається розширення і зміна способу взаємодії між лідерами та командами.

Ми розуміємо віртуального лідера як такого, хто визнаний групою як лідер і який здатний організувати спільну взаємодію у віддалених командах, враховуючи вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища задля досягнення поставлених цілей за допомогою сучасних дистанційних технологій.

Дієвим інструментом, який використовують лідери при формуванні корпоративної культури організації, її філософії та напряму діяльності є стиль лідерства – спосіб, притаманний лідеру з метою впливу на групу, задля досягнення спільної мети [11].

На думку В. Баннікова [12], щоб відповідати новій реальності при роботі в віртуальних умовах, необхідна трансформація стилів лідерства відповідно до потреб персоналу. Крізь призму війни потреби працівників набули певних змін [13]: так, потреба в безпеці виходить на перший план, навіть, якщо компанія знаходиться поза зонами бойових дій; потреба в фізичному комфорті – наявність відповідних житлових умов, їжі, теплих речей на випадок надзвичайної ситуації, генераторів, на випадок відключення електроенергії тощо; потреба в психологічному комфорті – до професійного вигорання, конфліктів додаються психологічні проблеми від наслідків війни; потреба в психологічній підтримці – можливість відновити енергію, перезавантажитись, знайти мотивацію працювати більш продуктивно; потреба у додаткових стимулах – кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації відходять на другий план, натомість гарантії стабільності, чітке бачення найближчих перспектив компанії можуть бути реальним стимулом.

Відповідно до змін в потребах працівників, складові корпоративної культури під час дистанційної роботи в умовах воєнного стану набули нових значень. Як можна побачити в Таблиці 1, пріоритетного значення набули можливість працювати в безпечних умовах, людиноцентризм, взаємодопомога, посилення патріотичних настроїв.

Таблиця 1 – Складові корпоративної культури, які набули нового значення в умовах дистанційної роботи

Складові корпоративної культури [14]	Набуття нового значення під час дистанційної роботи в умовах військового стану (доповнено авторами)
Пріоритетні цінності	В пріоритеті – людиноцентризм. Важливого значення набуло можливість працювати у безпечних умовах, вільне пересування, взаємопідтримка
Віра в керівництво	Віра в сильного лідера, який здатний організувати роботу в кризових умовах, створити сенс існування, налагодити дистанційну роботу, комунікації, допомогу, підтримку
Комунікації	Налагодження системи комунікації як для роботи, так і для неформального спілкування задля психологічної підтримки, створення корпоративної єдності. Свідомий перехід вітчизняних компаній на спілкування державною мовою
Усвідомлення часу, дотримання розпорядку	Ставлення з розумінням до можливих технічних проблем зі зв'язком, відключень електрики, оголошень тривоги. На перший план виходять самодисципліна і самоорганізація, адаптивність
Взаємовідносини між людьми	Посилення підтримки, волонтерська допомога, соціальна відповідальність, розширення зони особистої відповідальності
Розвиток працівників і навчання	Сприяння в навчанні й непершкодження розвитку, участі в програмах, підвищенні кваліфікації. Розуміння необхідності розвитку як для досягнення особистих цілей, цілей компанії, так і для усвідомлення майбутнього внеску в післявоєнну відбудову України
Професійна етика і методи стимулювання	Дотримання принципів моралі, честі, гідності й патріотизму
Зовнішній вигляд	Слідування прийнятним в певному колективі правилам і нормам

Традиційна концепція К. Левіна передбачає наступні стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний. Надаючи перевагу тому чи іншому стилю при формуванні корпоративної організаційної культури в умовах дистанційної роботи

лідер має враховувати як свої особистісні якості, особистий досвід, досвід і навички співробітників так і переваги чи недоліки обраного стилю. Особливості застосування кожного стилю відображені в Таблиці 2.

Таблиця 2 – Переваги і недоліки використання стилів управління при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи

Види стилів	Переваги використання при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи	Недоліки використання при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи
Авторитарний стиль	В кризових умовах важливий при прийнятті рішень. Може допомогти працівникам, які дезорієнтовані й тимчасово не здатні до самостійності	Може посилити стресовий стан команди і окремих працівників
Демократичний стиль	Доречний при наявності довірливих взаємин між співробітниками, створює відчуття залученості, надихає і мотивує працювати з самовіддачею, дозволяє ефективно взаємодіяти і підтримувати один одного. Сприяє налагодженню комунікацій з метою підтримки при соціальній віддаленості	Може бути неефективним в ситуації невизначеності, нестачі часу,
Ліберальний стиль	Можна використовувати при налагодженій роботі і певній кількості рутинних завдань. Підходить для співробітників, які перебувають в стресовому стані і мають відкладені терміни виконання завдань	Може привести до посилення існуючих песимістичних настроїв в кризових ситуаціях

Висновки. Таким чином, сильна корпоративна культура підтримала і врятувала багато співробітників з початком широкомасштабного вторгнення. Лідери, які взяли на себе відповідальність за своїх підлеглих, особистим прикладом допомогли об'єднанню і згуртованості в колективі, забезпечуючи стійкість і розвиток організацій, а налагодження роботи віддалених команд за допомогою сучасних технологій, на нашу думку, дозволяє називати їх віртуальними лідерами. Вміле застосування переваг кожного із стилів лідерства, їхнє вдале поєднання при формуванні корпоративної культури сприяє тому, що хоча б частково нівелюються ті труднощі, з якими стикнувся бізнес під час переходу на вимушену дистанційну роботу і стає дієвим інструментом антикризового управління під час військового стану.

Список літератури

1. Бурик З. М. (2022). Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*, (4) (32), 10-16. URL [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1) (дата звернення 23.11.2023).
2. Грішнова О., Карюк В. (2022) Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії covid-19 *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Випуск 62. 206–223. URL <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216> (дата звернення 23.11.2023).
3. Смірнова Я., Черненко О. (2022) Формування корпоративної культури та бренду підприємства в умовах воєнного стану. *Здоров'я і суспільство в умовах війни: Збірник наукових статей*. Кропивницький : ЦІПОЛ, 437с. 206-210. URL <https://vmurol.kr.ua/wp-content/uploads/2022/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9-2022.pdf> (дата звернення 20.11.2023).
4. Гринчук І. Корпоративна культура в компанії під час війни: не на часі, чи актуально як ніколи URL <https://ain.ua/2022/12/23/korporativna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/> (дата звернення: 02.11.2023).

5. Плєсці С. Д. Корпоративна культура через призму війни URL <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-vijny> (дата звернення: 01.11.2023).
6. Сікорська Л.В. (2019) Формування корпоративної культури Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня URL <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 10.11.2023).
7. Химич І. Г. (2016) Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 105–116. URL <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273> (дата звернення 01.11.2023).
8. Кодекс законів про працю України URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення 03.11.2023).
9. Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002) 'A typology of virtual teams: implications for effective leadership', *Group and Organization Management*, vol. 27, no. 1, 60p. URL <https://ecommons.cornell.edu/items/188b2259-f528-4124-b839-10accacae2a68> (дата звернення 01.11.2023).
10. Avolio, B.J. and Kahai, S.S. (2003) 'Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership', *Organizational Dynamics*, vol. 31, no. 4, pp. 325-338. URL [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X) (дата звернення 25.10.2023).
11. Кальницька М.О. (2015) Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія Економічні науки. Науковий журнал*. №2 34-41. URL [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf) (дата звернення 27.10.2023).
12. Баникіов В. (2022). Стилї лідерства в контексті ефективного управління віртуальними командами. *Академічні візії*, (10-11), 19–28. URL <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/65> (дата звернення: 30.10.2023).
13. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівників в умовах війни URL <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення 03.11.2023).
14. Дяків О.П. (2010) Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*.

К.:КНЕУ, Т.3. 94-100 URL
<https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf> (дата звернення 05.11.2023).

References(transliterated)

1. Buryk Z. M. (2022). Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v terytorial'nykh gromadakh Ukrainy v umovakh zmin i nevyznachenosti. [Formation of corporate culture in the territorial communities of Ukraine in the context of changes and uncertainty] Publichne uradyuvannya, [Public administration] (4 (32), 10-16. Available at [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1) (accessed 23.11.2023).
2. Grishnova O., Karyuk V. (2022) Transformaciya organizacijnoyi kul'tury ukrainy'x kompanij v umovakh vijny ta pandemii covid-19 [Transforming the organisational culture of Ukrainian companies in the context of war and the covid-19 pandemic] Visnyk L'viv'skogo universytetu. Seriya ekonomichna [Bulletin of Lviv University] Vy'pusk 62. 206–223. Available at <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216> (accessed 23.11.2023).
3. Smirnova Ya., Chernenko O. (2022) Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury ta brendu pidpr'yemstva v umovakh voyennogo stanu. [Formation of corporate culture and brand of an enterprise under martial law] Zdorov'ya i suspil'stvo v umovakh vijny [Health and society in times of war]: Zbirnyk naukovy'x statej. Kropyvny'cz'kyj : CIRoL, 437p. 206-210. Available at <https://vmurol.kr.ua/wp-content/uploads/2022/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9-2022.pdf> (accessed 20.11.2023).
4. Grynychuk I. Korporatyvna kul'tura v kompanii pid chas vijny: ne na chasi, chy' aktual'no yak nikoly [Corporate culture in a company during the war: out of date or more relevant than ever] Available at <https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompanii-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/> (accessed 02.11.2023).
5. Plessi S. D. Korporatyvna kul'tura cherez pry'zmu vijny [Corporate culture through the prism of war] Available at <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-vijn-i> (accessed 01.11.2023).
6. Sikors'ka L.V. (2019) Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury [Shaping corporate culture] Materialy XLVIII nauково-tekhnichnoyi konferenciyi pidrozdiliv VNTU, Vinny'cya, 13-15 berezhnya Available at <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (accessed 10.11.2023).
7. Hy'my'ch I. G. (2016) Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury pidpr'yemstva v suchasny'x ekonomichny'x umovakh Suchasni social'no-ekonomichni problemy teorii ta prakty'ky rozvytku ekonomichny'x sy'stem: kolektyvna monografiya. [Formation of the corporate culture of an enterprise in modern economic conditions Modern socio-economic problems of the theory and practice of economic systems development: a collective monograph] — T. : FOP Osadczu Yu.V., 105–116. Available at <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273> (accessed 01.11.2023).
8. Kodeks zakoniv pro pracyu Ukrainy [Labour Code of Ukraine] Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (accessed 03.11.2023).
9. Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002) 'A typology of virtual teams: implications for effective leadership', Group and Organization Management, vol. 27, no. 1, 60p. Available at <https://ecommons.cornell.edu/items/188b2259-f528-4124-b839-10acc8e2a68> (accessed 01.11.2023).
10. Avolio, B.J. and Kahai, S.S. (2003) 'Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership', Organizational Dynamics, vol. 31, no. 4, pp. 325-338. Available at [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X) (accessed 25.10.2023).
11. Kal'niz'ka M.O. (2015) Vplyv sty'lyu liderstva na formuvannya ta rozvytok organizacijnoyi kul'tury pidpr'yemstva. [The influence of leadership style on the formation and development of organisational culture] Zovnishnya torghivlya: ekonomika, finansy, pravo. Seriya Ekonomichni nauky. [Foreign trade: economics, finance, law. Series of Economic Sciences. Scientific journal] Naukovy'j zhurnal. 2 34-41. Available at [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf) (accessed 27.10.2023).
12. Bannikov V. (2022). Sty'li liderstva v konteksti efektyvnoho upravlinnya virtual'ny'my' komandamy. [Leadership styles in the context of effective virtual team management] Akademichni vizii [Academic visions], (10-11), 19–28. Available at <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/65> (accessed: 30.10.2023).
13. Monyetova-Fedorova O. Yak moty'vuvaty' pracivny'kiv v umovakh vijny [How to motivate employees in times of war] Available at <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovakh-vijny/> (accessed 03.11.2023)..
14. Dyakiv O.P. (2010) Osnovni skladovi formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v organizaciji. [The main components of corporate culture in an organisation] Formuvannya ry'nkovoyi ekonomiky: zb.nauk.pracz'. Social'no-trudovi vidnosy'ny: teoriya i prakty'ka. [Social and labour relations: theory and practice] K.:KNEU, T.3. 94-100 Available at <https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf> (accessed 05.11.2023).

Надійшла (received) 30.11.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko@khp.edu.ua

Шкарупета Сергій Володимирович (Shkarupeta Serhii) – магістрант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0009-0000-2398-5015 Serhii.Shkarupeta@emmb.khpi.edu.ua

С. В. ГАРМАШ, В. Г. ДЮЖЕВ**КАДРОВА БЕЗПЕКА КРАЇНИ В ПЕРІОД ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

Задачею статті є виявлення проблемних моментів для країни в умовах глобалізаційних перетворень, а саме – в аспекті кадрової безпеки країни на перспективу. Сталому розвитку України в умовах глобалізації та європейської світової інтеграції присвячено багато досліджень, які аналізують проблеми, перспективи та ефективність впливу глобалізаційних процесів на розвиток світової та національних економік. Стрімкі зміни, які відбуваються під час переходу від однополярного до багатополярного світоустрою, суттєво відображаються і на людському ресурсі. Сировинна модель економіки; цілеспрямоване знищення цілих галузей промисловості, які випускали продукцію з високою доданою вартістю; перетворення країни на аграрну територію змусило мільйони працездатного населення від'їжджати за кордон у пошуках заробітку для себе та своїх родин. «Владно-олігархічний верхівки України масова еміграція вигідна. По-перше, знижується соціальне напруження за рахунок виїзду за кордон активної частини суспільства. По-друге, Україна отримує від трудових мігрантів значні валютні надходження, які підтримують розваленої економіку країни, забезпечують олігархату можливість подальшого підвищення цін і тарифів, а також виводу капіталу за кордон...» Військові дії на території країни тільки прискорили процес відтоку працездатного населення у молодому віці. «Кількість українських біженців за кордоном може сягати 6,7 млн осіб. Україна ризикує втратити мільйони громадян. Міграція мільйонів українців важко б'є по вітчизняній економіці. За оцінками ЦЕС, Центру економічного відновлення та Інституту демографії, внаслідок виїзду громадян країні до 2032 року бракуватиме 3,1-4,5 млн. працівників. Як наслідок, втрати економіки за цей період можуть сягнути 113 млрд. дол. Залежно від того, скільки українців не повернуться додому після завершення війни, втрати економіки внаслідок падіння виробництва та споживання можуть коливатися в діапазоні 2,6-7,7% ВВП на рік. У довгостроковій перспективі вони зростатимуть, оскільки на ринок праці не виходитимуть діти біженців, які поїхали за кордон. Якщо для економіки України втрата біженців ризикує стати катастрофою, то для економік країн, де вони перебувають, це – справжній подарунок. Уряди цих держав зацікавлені в тому, аби українці розвивали їхні економіки».

Ключові слова: глобалізаційні процеси; кадрова безпека країни; сировинна модель економіки; працездатне населення; масова еміграція; проблемні моменти; негативна селекція; тотальна корупція; системна криза

SERGI GARMASH, VIKTOR DYUZHEV**PERSONNEL SECURITY OF THE COUNTRY IN THE PERIOD OF GLOBALIZATION TRANSFORMATIONS**

The task of the article is to identify problematic moments for the country in the conditions of globalization transformations, namely, in the aspect of personnel security of the country for the future. Many studies have been devoted to the sustainable development of Ukraine in the conditions of globalization and European world integration, which analyze the problems, prospects and effectiveness of the impact of globalization processes on the development of world and national economies. The rapid changes that occur during the transition from a unipolar to a multipolar world system are significantly reflected in human resources. Raw model of the economy; purposeful destruction of entire industries that produced products with high added value; the transformation of the country into an agrarian territory forced millions of the working population to go abroad in search of income for themselves and their families. «Mass emigration is beneficial to the ruling-oligarchic top of Ukraine. Firstly, social tension is reduced due to the departure of an active part of society abroad. Secondly, Ukraine receives significant foreign exchange earnings from labor migrants, which support the country's collapsed economy, provide the oligarchy with the opportunity to further increase prices and tariffs, as well as withdraw capital abroad...» . Military actions on the territory of the country only accelerated the process of the outflow of the working population at a young age. «The number of Ukrainian refugees abroad may reach 6.7 million people. Ukraine risks to lose millions of citizens. The migration of millions of Ukrainians is hitting the domestic economy hard. According to the estimates of the Center for Economic Recovery and the Institute of Demography the country will lack 3.1-4.5 million workers by 2032 due to the departure of citizens. As a result, economic losses during this period may reach 113 billion dollars. Depending on how many Ukrainians do not return home after the end of the war, economic losses due to the drop in production and consumption may range from 2.6-7.7% of GDP per year. In the long run, they will grow, as children of refugees who have gone abroad will not enter the labor market. If for the economy of Ukraine the loss of refugees risks becoming a catastrophe, then for the economies of the countries where they are located, it is a real gift. The governments of these countries are interested in Ukrainians developing their economies».

Keywords: globalization processes; personnel security of the country; raw model of the economy; working population; mass emigration; problematic moments; negative selection; total corruption; systemic crisis

Вступ. Сталому розвитку України в умовах глобалізації та європейської світової інтеграції присвячено багато досліджень, які аналізують проблеми, перспективи та ефективність впливу глобалізаційних процесів на розвиток світової та національних економік. «Дослідження засвідчили неоднозначність і суперечливість характеру впливу глобалізаційних процесів на економічний розвиток України. Позитивною їх стороною є те, що глобалізація посилює міжнародну конкуренцію і стимулює можливість впровадження сучасних інформаційних, інноваційних технологій як для виробничих процесів, так і для системи менеджменту, залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій, отримання якісної освіти і перспективи

працевлаштування за кордоном. Негативними наслідками є зростання економічної, політичної і культурної залежності від країн-світових лідерів внаслідок несправедливого перерозподілу благ від глобалізації як в окремих країнах, так і галузях економіки, що призводить до розшарування населення. Крім того, до негативних наслідків процесу глобалізації також належать підвищення нестійкості та нестабільності національних економік, які пов'язані з проблемами фінансово-бюджетної стабілізації та зниженням інфляції, коливаннями основних макроекономічних показників в тому числі під впливом глобальної нестабільності» [1, с. 12].

Ціль статті. Задачею статті є виявлення проблемних моментів для країни в умовах

глобалізаційних перетворень, а саме – в аспекті кадрової безпеки країни на перспективу. «На сьогодні нові випробування, з якими стикається суспільство, слід аналізувати в аспекті тих глобальних змін, що відбуваються у світі – перерозподіл сфер впливу світових лідерів у боротьбі за споживання обмеженого ресурсу за рахунок третіх країн» [2, с. 60]. Це стосується також і людського ресурсу, особливо останнім часом – «... під час стрімких змін однополярного світу на багатополарний» [3, с. 44].

Результати дослідження. «Слід зазначити, що людський ресурс є основою розвитку будь-якого суспільства. Якість само цього ресурсу є кадровою безпекою не лише окремого підприємства, а й країни в цілому» [4, с. 72]. Розглянемо що відбувалося з людським ресурсом країни в останні роки.

«Оскільки персонал є одночасно як об'єктом, так і суб'єктом управління, то цілеспрямоване моральне та інтелектуальне зuboжіння працездатного населення країни є як причиною, так і наслідком занепаду не тільки менеджменту окремих підприємств, а й деградації українського суспільства. Витоки низького рівня управління слід розглядати в аспекті взаємопов'язаних процесів, починаючи ще з навчання у вищому навчальному закладі» [5, с. 78].

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень «Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання» відмічається, що «... характерною рисою системної кризи в Україні є комплексність чинників, що, поступово накопичуючись, зрештою призвели до різкого вибуху суперечностей. Кризовий вибух було спричинено насамперед суспільно-політичними та морально-етичними чинниками. Проте й без відповідного макроекономічного підґрунтя криза, напевно, не мала б такої гостроти, а її наслідки для економіки та суспільства – глибини й ризиковості» [6].

І саме морально-етичні чинники є пріоритетними, оскільки «... на сьогодні від професійних компетенцій та моральних цінностей персоналу залежить не тільки виживання будь-якого підприємства у ринкових умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, а й існування самої країни» [7, с. 831].

Сировинна модель економіки; цілеспрямоване знищення цілих галузей промисловості, які випускали продукцію з високою доданою вартістю; перетворення країни на аграрну територію змусило мільйони працездатного населення від'їжджати за кордон у пошуках заробітку для себе та своїх родин. «Перспективи України становляться все більш сумними. Скорочення населення, перш за все, працездатної його частини, вимирання, утеча висококваліфікованих спеціалістів – все це може стати чи не більш серйозним, ніж війна. Адже мова йдеться про... людський потенціал у широкому сенсі, який включає як наявність самих людей, так і... необхідні професійні, інтелектуальні і морально-психологічні якості. Владно-олігархічний верхівки України масова еміграція вигідна. По-перше, знижується соціальне напруження за рахунок виїзду за кордон активної частини суспільства. По-друге, Україна отримує від

трудомих мігрантів значні валютні надходження, які підтримують розвалену економіку країни, забезпечують олігархату можливість подальшого підвищення цін і тарифів, а також виводу капіталу за кордон, ... знижують соціальну напруженість завдяки мінімальній стабілізації економіки» [8].

Військові дії на території країни тільки прискорили процес відтоку працездатного населення у молодому віці.

«Кількість українських біженців за кордоном може сягати 6,7 млн осіб. Чим довше триватиме війна, тим більше вони думатимуть про початок нового життя в країні перебування. Україна ризикує втратити мільйони громадян. 5 вересня 2023 року Центр економічної стратегії (ЦЕС) презентував дослідження настроїв українських біженців, а також проаналізував, скільки з них не повернеться на батьківщину після завершення війни. За їх розрахунками, Україна може недорахуватися 3,3 млн громадян.

Спираючись на різні розрахунки, можна стверджувати, що за межами України перебувають 5,6-6,7 млн. громадян України. Очікувано, що більшість біженців – жінки та діти. Найчисельніша група українців у ЄС – жінки віком 35-49 років. Більшість з них – близько 70% – з вищою освітою та проживали в містах.

Частина українських родин, які війна розділила кордонами, можуть воз'єднатися не в Україні. Як наслідок, після закінчення війни за кордон можуть виїхати 100-745 тис. громадян, переважно чоловіків. Цей тренд частково можна спостерігати вже зараз.

Міграція мільйонів українців важко б'є по вітчизняній економіці. Якщо значна частина біженців не повернеться додому, то сила цього удару з часом лише зростатиме. У 2022 році ВВП України впав на 30,4 %. Однак сказати, яку частку падіння зумовило перебування за кордоном 6 млн українців, неможливо, тому, що у 2022 році Україна втратила виробничі потужності і доступ до морського експорту та електроенергії. Виокремити роль одного фактора складно.

За оцінками ЦЕС, Центру економічного відновлення та Інституту демографії, внаслідок виїзду громадян країні до 2032 року бракуватиме 3,1-4,5 млн. працівників. Як наслідок, втрати економіки за цей період можуть сягнути 113 млрд. дол.

Україна вже відчуває вплив міграції на економічну активність. Попит на товари скорочується, через що компанії втрачають стимули для розширення.

Якщо ці проблеми вдасться вирішити, а безпекові ризики мінімізувати, то наростити орієнтоване на експорт виробництво буде складно через брак робочої сили. Оскільки рівень освіти українських біженців за кордоном вищий, ніж у середньому в Україні, то більш дефіцитними будуть висококваліфіковані працівники. Це може стати перешкодою для розвитку більш складного й технологічного виробництва.

Залежно від того, скільки українців не повернуться додому після завершення війни, втрати економіки внаслідок падіння виробництва та споживання можуть коливатися в діапазоні 2,6-7,7% ВВП на рік. У довгостроковій перспективі вони зростатимуть, оскільки на ринок праці не виходитимуть діти біженців, які поїхали за кордон.

Якщо для економіки України втрата біженців ризикує стати катастрофою, то для економік країн, де вони перебувають, це – справжній подарунок. Уряди цих держав зацікавлені в тому, аби українці розвивали їхні економіки.

За даними Мінфіну, на початку серпня обсяг державного та гарантованого державою боргу України сягнув 133 млрд. дол. Якщо мільйони українських біженців не повернуться, обслуговувати такий борговий тягар ставатиме дедалі важче. Як наслідок, уряду доведеться економити на соціальних видатках, аби більше коштів спрямовувати на виплату боргів» [9]. Рано чи пізно борги доведеться повертати.

Висновки: 1. «Процес глобалізації, позитивні та негативні явища, пов'язані з цим феноменом, сьогодні є найбільш дискусійними напрямками у сучасній науковій думці. Проблема глобалізації присвячено багато публікацій, вони є предметом багатьох наукових конференцій та досліджень» [10, с. 313]. Слід визнати, що для України цей процес став руйнівним в усіх аспектах.

2. «За тридцять років незалежності доведено, що у України є два головні вороги: 1) іноземний спекулятивний капітал; 2) місцевий олігархат, який обслуговує цей самий капітал заради власних преференцій, знаходячись на кримінально-офшорному «гачку» у цих самих іноземних «партнерів», які цинічно та планово роздирають країну, грабують її народ. Основними похідними від цих «ворогів» та навіть вже складовими процесу перетворення країни з суб'єкту в об'єкт закордонного впливу, є: 1) непрофесіоналізм на всіх рівнях моральних та інтелектуальних деградантів, які всі ці роки намагаються дотопитися до державного корита заради власних преференцій, видаючи з себе «державників» за всебічної підтримки іноземних «партнерів»; 2) моральне та інтелектуальне зубожіння представників української влади всіх рівнів, які діють у своїх власних «кишенькових» інтересах за рахунок інтересів пересічних громадян України під час цинічного пограбування країни кількома місцевими олігархічними кланами та закордонними монополіями з ціллю власного збагачення. Доки українські олігархи та ті, хто обслуговує їхні інтереси у владі, не зрозуміють, що не слід робити зі своєї країни та свого народу «витратний матеріал» заради інтересів сторонніх гравців, доти країна не буде мати шансів для свого незалежного розвитку на майбутнє» [11, с. 88].

3. «Системна криза, яка стала притаманним явищем усім сферам життя українського суспільства з часів проголошення незалежності, не виникла сама по собі, їй передували певні процеси, а саме: 1) системні проблеми суспільного розвитку України (суспільно-

політичні суперечності, втрата суспільної легітимності інститутами влади, системне ігнорування гуманітарного складника в державній політиці та дегуманізація українського суспільства, несформованість загальнодержавного гуманітарного простору, деструктивні зовнішні впливи на гуманітарний простір України, вразливість інформаційної сфери, сучасні особливості суспільної свідомості); 2) проблеми забезпечення національної безпеки і оборони (критичне ослаблення сектору безпеки, кризовий стан сектору оборони держави, криза системи правоохоронних органів); 3) економічні та соціальні суперечності (різке загострення інституційної кризи, деформація економічної політики, загострення суперечностей державних фінансів, руйнування бізнес-клімату та інвестиційної привабливості, хронічно низький рівень енергетичної безпеки, неієднатність соціальної політики, суперечності між Центром і регіонами); 4) проблеми зовнішньополітичної сфери (криза міжнародної системи безпеки, зростання масштабів глобальних і регіональних загроз)» [12, с. 91-92; 6].

Список літератури

1. Федоренко В. Г., Воронкова Т. Є. Економіка України в глобалізаційному вимірі [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/3.pdf
2. Гармаш С. В. Трансформаційні зміни у суспільстві в умовах сучасних викликів (в аспекті кадрової безпеки) [Електронний ресурс] / С. В. Гармаш // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф. [студентів та аспірантів], 17-18 жовтня 2023 р. / ред. кол.: Н. С. Краснокутська [та ін.] ; відп. за вип. Н. М. Волоснікова ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2023. – С. 60-62.
3. Гармаш С. В. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції) / С. В. Гармаш // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 4. – С. 44-49.
4. Гармаш С. В. Новітні виклики сучасності (значущість кадрової безпеки) / С. В. Гармаш // Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., 10 листопада 2022 р. / уклад. О. В. Корнух ; Криворізь. нац. ун-т [та ін.] – Кривий Ріг : КНУ, 2022. – Ч. 1. – С. 71-74.
5. Гармаш С. В. Значущість індикаторів оцінки кадрової безпеки у системі індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства / С. В. Гармаш // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 2. – С. 78-82.
6. Аналітична доповідь «Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/Crisis_Ukraine.pdf
7. Гармаш С. В. Значення компетентнісного підходу у підборі персоналу в аспекті кадрової безпеки у соціально-орієнтованій системі управління підприємством [Електронний ресурс] / С. В. Гармаш // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали 6-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., [30-31 березня 2023 р.] / оргком.: Н. Канцедаль [та ін.] ; відп. за вип. О. В. Лега ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Електрон. текст. дані. – Полтава, 2023. – [Ч. 2]. – С. 831-833. – URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberez_en2023ch2sekcija5101.pdf, вільний (дата звернення 28.04.2023 р.).

8. Карпец А. Мрачные перспективы Украины: эмиграция, деградация, распад? 23.01.2018 [Електронний ресурс]. URL: <https://faza.ua/analytics/266116-mrachnye-perspektivy-ukrainy-emigratsijadegradatsiya-raspad->
 9. Вінокуров Я. Після війни додому можуть не повернутися 3 мільйони українців. Що буде з економікою? / *Економічна правда від 11.09.2023* [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/>
 10. Гармаш С. В. Проблеми реформування українського суспільства в умовах глобалізації світової економіки та динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища / С. В. Гармаш // *Дослідження та оптимізація економічних процесів : кол. монографія / ред. О. В. Манойленко*. Харків : ТОВ "Щедра садиба плюс", 2014. С. 313-322.
 11. Гармаш С. В. Розвиток України в аспекті "збереження" ефективного рівня її економічної безпеки / С. В. Гармаш // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 4. – С. 88-92.
 12. Гармаш С. В. Необхідність використання логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті на підприємстві (проблеми та перспективи) / С. В. Гармаш // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 91-94.
- References (transliterated)**
1. Fedorenko V. G., Voronkova T. E. *Ekonomika Ukrainy u globalizatsiynomu vymiri* [The economy of Ukraine in the globalization dimension] / [Electronic resource] - Access mode : http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/3.pdf
 2. Garmash S. V. Transformatsiini zminy u suspilstvi v umovakh suchasnykh vyklykiv (v aspekti kadrovoi bezpeky) [Transformational change in society in the conditions of modern challenges (in terms of personnel security)] / [Electronic resource] / S. V. Garmash // *Slobozhanski naukovy chytannya: sotsialno-ekonomichni ta humanitarno-pravovi vymiry* [Slobozhan scientific reading: socio-economic and humanitarian-legal dimensions] : [materialy] *Vseukr. nauk.-prakt. konf. [studentiv ta aspirantiv]*, 17-18 zhovtnya 2023 r. / red. kol.: N. S. Krasnokutska [ta in.] ; vidp. za vyp. N. M. Volosnikova ; *Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t"*. – *Elektron. tekst. dani* – Kharkiv, 2023. – pp. 60-62.
 3. Garmash S. V. Kadrova bezpeka yak ekonomichna kategoriya v aspekti ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva (ponyatiiniy aparat ta funktsii) [Personnel security as an economic category in the aspect of economic security of the enterprise (conceptual apparatus and functions)] / S. V. Garmash // *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichniy instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2022. – no 4. – pp. 44-49.
 4. Garmash S. V. Novitni vyklyky suchasnosti (znachushchist kadrovoi bezpeky) [The latest challenges of modern times (importance of personnel security)] / S. V. Garmash // *Finansovo-ekonomichni problem rozvytku subektiv gospodaryuvannya v period stanovlennya innovatsiinoi ekonomiky* [Financial and economic problems of development of business entities in the period of the innovative economy] : *zb. nauk. pr. Vseukr. nauk.-prakt. konf. 10 lystopada 2022 r. / uklad. O. V. Kornukh ; Kryvoriz. nats. un-t [ta in.]*. – Kryvyi Rih : KNU, 2022. – Ch. 1. – pp. 71-74.
 5. Garmash S. V. Znachushchist indyktoriv otsinky kadrovoi bezpeky u systemi indyktoriv otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Significance of personnel security assessment indicators in the system of enterprise economic security assessment indicators] / S. V. Garmash // *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichniy instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2023. – no 2. – pp. 78-82.
 6. Analitichna dopovid "Systemna kryza v Ukraini: peredumovy, ryzyky, shlyakhy podolannya" [Analytical report "Systemic crisis in Ukraine: prerequisites, risks, ways to overcome"] / [Electronic resource] – Access mode : http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/Crisis_Ukraine.pdf
 7. Garmash S. V. Znachennya kompleksnogo pidkhodu u pidbori personalu v aspekti kadrovoi bezpeky u sotsialno-orientovani systemi upravlinnya pidpryemstvom [The importance of the competence approach in personnel selection in the aspect of personnel security in a socially-oriented enterprise management system] / [Electronic resource] / S. V. Garmash // *Aktualni problemy ta perspektivy rozvytku obliku, analizu ta kontrolyu v sotsialno-orientovani systemi upravlinnya pidpryemstvom* [Actual problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system] : *materialy 6-oi Vseukrayinskoyi nauk.-prakt. internet-konf., [30-31 bereznya 2023 r.] / orgkom.: N. Kantsedal [ta in.] ; vidp. za vyp. O. V. Lega ; Poltav. derzh. agrarnyi un-t. – Elektron. tekst. dani.* – Poltava, 2023. – [Ch. 2]. – pp. 831-833. – URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberez-en2023ch2sekcija5101.pdf>, free.
 8. Karpets A. Mrachnye perspektivy Ukrainy: emigratsiya, degradatsiya, raspad? [Gloomy prospects for Ukraine: emigration, degradation, collapse?] 23.01.2018 [Electronic resource] – Access mode : <https://faza.ua/analytics/266116-mrachnye-perspektivy-ukrainy-emigratsijadegradatsiya-raspad->
 9. Vinokurov Ya. Pislya viiny dodomu mozhut ne povernutysya 3 miliony ukrainsiv. Shcho bude z ekonomikoyu? [After the war 3 million Ukrainians may not return home. What will happen to the economy?] / *Ekonomichna Pravda vid 11/09/2023* [Economic truth] 11.09.2023 [Electronic resource] – Access mode : <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/>
 10. Garmash S. V. Problemy reformuvannya ukraïnsk'ogo suspil'stva v umovakh globalizatsii svitovoi ekonomiky ta dynamichnoi nevyznachenosti faktoriv zovnishn'ogo seredovyshcha [Problems of reforming of Ukrainian society in the conditions of globalization of the world economy and dynamic uncertainty of external factors] / S. V. Garmash // *Doslidzhennya ta optymizatsiya ekonomichnykh protsesiv : kol. monografiya / za red. O. V. Manojlenko.* – Kharkiv : TOV «Shchedra sadyba plus», 2014. – pp. 313-322.
 11. Garmash S. V. Rozvytok Ukrainy v aspekti «zberezhennya» efektyvnogo rivnya ii ekonomichnoi bezpeky [Development of Ukraine in the aspect of «maintaining» of the effective level of its economic security] / S. V. Garmash // *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichniy instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2021. – no 4. – pp. 88-92.
 12. Garmash S. V. Neobkhdnist vykorystannya logistichnogo pidkhodu do innovatsii u kadrovomu menedzhmenti na pidpryemstvi (problemy ta perspektivy) [The necessity of using the logistic approach to innovation in personnel management at the enterprise (problems and prospects)] / S. V. Garmash // *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichniy instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2021. – no 20 (1296). – pp. 91-94.

Надійшла (received) 01.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Гармаш Сергій Володимирович (Garmash Sergii) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри іноземних мов; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5471-379X>; e-mail: sv_garmash@ukr.net

Дюжєв Віктор Геннадійович (Dyuzhev Viktor) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9929-2431>; e-mail: ekosistema999@gmail.com

Т.В. БІЛОБРОВЕНКО, Д.О. ШКВАРА**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Статтю присвячено питанням організації та методики аудиту розрахунків з оплати праці. Досліджено законодавчі та нормативно-правові акти з питань праці і заробітної плати в Україні, розглянуто особливості організації та методики розрахунків з оплати праці на підприємстві та розроблено заходи щодо оптимізації аудиту праці і заробітної плати з метою ефективного функціонування підприємства. У статті проаналізовано роль оплати праці, що формується в ринкових умовах. Розглянуто мету та основні завдання аудитора. Запропоновано розширити типові завдання та об'єкти аудиту, доповнити цей перелік аудитом ефективності праці та її оплати, вказано на складові аудиту ефективності праці та її оплати, описано стадії та етапи аудиту ефективності праці та її оплати. Розглянуто низку послідовних етапів аудиту ефективності за розрахунками з оплати праці. Також досліджено типові порушення, що виявляються при аудиті оплати праці та вказано на рекомендації по їх недопущенню в майбутньому, розроблено заходи щодо оптимізації аудиту оплати праці з метою ефективного функціонування підприємства. Зроблено висновок, що відповідність форм організації праці, якості її нормування і наявність ефективних матеріальних стимулів рівню розвитку технологій і суспільних економічних відносин та належний рівень оплати праці є запорукою досягнення високої ефективності виробництва. Підкреслено, що однією з найбільш болючих проблем нашого сьогодення є виплата заробітної плати «у конвертах». А саме, значна частина найманих працівників свідомо погоджуються на пропозицію роботодавців отримувати свою заробітну плату, як офіційну так і неофіційну. Саме аудит покликаний підтвердити достовірність даних підприємства щодо витрат та стану розрахунків з оплати праці.

Ключові слова: аудит; розрахунки з оплати праці; витрати на оплату праці; стадії; етапи; аудит ефективності

T.V. BILOBROVENKO, D.O. SHKVARA**WAYS OF IMPROVING THE ORGANIZATION AND METHODOLOGY OF THE AUDIT OF PAYMENT CALCULATIONS**

The article is devoted to issues of organization and methods of audit of payroll calculations. The legislative and regulatory acts on labor and wages in Ukraine were studied, the peculiarities of the organization and methods of calculation of wages at the enterprise were considered, and measures were developed to optimize the audit of labor and wages for the purpose of effective functioning of the enterprise. The article analyzes the role of wages formed in market conditions. The purpose and main tasks of the auditor are considered. It is proposed to expand the typical tasks and objects of the audit, to supplement this list with an audit of labor efficiency and its payment, the components of the audit of labor efficiency and its payment are indicated, the stages and stages of the audit of labor efficiency and its payment are described. A number of successive stages of the efficiency audit based on the calculation of labor remuneration have been considered. Also, typical violations detected during the audit of labor remuneration are investigated and recommendations for their prevention in the future are indicated, measures are developed to optimize the audit of labor remuneration for the purpose of effective functioning of the enterprise. It was concluded that the conformity of the forms of labor organization, the quality of its regulation and the presence of effective material incentives for the level of technological development and social economic relations and the appropriate level of remuneration are the key to achieving high production efficiency. It is emphasized that one of the most painful problems of our time is the payment of wages «in envelopes». After all, a large part of employees consciously agree to the offer of employers to receive their wages, both official and unofficial. The audit is intended to confirm the reliability of the company's data regarding expenses and the state of payroll calculations.

Keywords: audit; salary calculations; labor costs; stages; stages; efficiency audit

Вступ. Однією з найбільш болючих проблем нашого сьогодення є виплата заробітної плати «у конвертах». А саме, значна частина найманих працівників свідомо погоджуються на пропозицію роботодавців отримувати свою заробітну плату, як «офіційну» (майже завжди мінімальну) та неофіційну.

Актуальність теми полягає в тому, що в Україні; в умовах військового стану та економічної кризи спостерігається спад виробничої діяльності; зниження продуктивності праці; скорочення чисельності персоналу; виплата заробітної плати «у конвертах». Як наслідок, це впливає на зміни у виробничій структурі та системі оплати праці. Від формування ефективної структури мотивації; організації її обліку залежать своєчасність та якість виконання робіт; ефективність застосування засобів виробництва; собівартість продукції та багато інших чинників. Тому актуальність проблем аудиту з оплати праці та шляхів їх вирішення не викликає жодних сумнівів; а навпаки, дана тема потребує особливої уваги.

Судова практика, яка виникає із правовідносин; пов'язаних із виплатою заробітної плати «в конвертах»; є різнонаправленою. Особливість даної категорії правовідносин полягає у тому, що за фактом

виплати неофіційної заробітної плати для суб'єктів господарювання; які працевлаштовують осіб; але здійснюють виплату зарплати не в повному обсязі; настає фінансова; адміністративна та кримінальна відповідальність. Факт виплати зарплати не в повному обсязі може стати підставою для проведення інспекційних перевірок ревізорами Державної служби України з питань праці; фактичних та документальних перевірок контролерами ДПС та може стати приводом для зацікавленості правоохоронних органів. Крім того; проти такого роботодавця може бути поданий позов самим найманим працівником про захист трудових прав.

Роботодавці; що виплачують неповну заробітну плату в конвертах підривають довіру до оплати праці як такої на державному рівні. Саме аудит покликаний підтвердити законність і правильність розрахунків з оплати праці на підприємстві. Проте в міру розвитку інформаційних технологій та постійних змін законодавства з оплати праці; потребує удосконалення організація і методика аудиту розрахунків з оплати праці.

Прогнозується; що ера зарплат «у конвертах» відходить у минуле. Держава поступово впроваджує

механізми та заходи; які значно зменшать зацікавленість самих працівників у отриманні таких «позазвітних» коштів. Наразі це стосується оголошення кампанії з добровільного декларування фізичними особами їх активів (так званої податкової амністії); анонсованого Кабміном законопроекту щодо контролю за витратами громадян; довгоочікуваного старту міжнародного обміну інформацією тощо. Вважаємо; що майбутні нововведення виключають будь-яку готовність осіб йти на «зарплатний» компроміс.

Отже; вищезазначені закономірності визначають необхідність постійного контролю розрахунків з оплати праці та підтвердження повноти та законності здійснених виплат за допомогою аудиту оплати праці; що визначило актуальність вибраного нами дослідження.

Аналіз стану питання. В умовах ринкової економіки посилюється роль організації і нормування праці; виникає необхідність більш тісного зв'язку результатів праці з її матеріальними стимулами; зокрема; із оплатою праці. За таких умов особливої актуальності набуває дослідження теоретичних та прикладних аспектів аудиту оплати праці.

Сучасний стан організації та методики аудиту розрахунків з оплати праці не дозволяє виявити всі порушення трудового законодавства; так як завдання аудиту та об'єкти; методи та процедури перевірки достовірності розрахунків з оплати праці потребують удосконалення.

Витрати на оплату праці та розрахунки з персоналом з оплати праці – це одна з найбільш трудомістких ділянок аудиторської перевірки; яка потребує значної уваги як бухгалтерів; так і аудиторів; так як більшість підприємств є трудомісткими; доля витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи яких займають левову частку в собівартості продукції підприємства. Досить часто в обліку витрат та розрахунків з оплати праці виникає багато навмисних і ненавмисних помилок; а також порушень; які нерідко пов'язані з постійними змінами трудового законодавства; які виявляються при аудиторській перевірці.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних організаційно-методичних та практичних засад організації та методики аудиту розрахунків з оплати праці та надання пропозицій з їх удосконалення.

Аналіз основних досягнень і літератури. Свої наукові роботи вивченню аудиту розрахунків з оплати праці; визначенню проблем та способів їх вирішення присвятили Ангеловська О. В.; Богдан І. Ю.; Делібороніди А. Ю.; Кінебас І. Ю.; Кондратюк О. В.; Кононова І. В.; Коротаєва І. Р.; Мельник Ю. В.; Немодрук Н. М.; Хлиніна Н. Б.; Пирожок О. С.; Фальченко О. О.; Панченко О. М.; Синяєва Л. В.; Штронда І. О.; Сахно Л. А. та інші. Варто підкреслити; що не зважаючи на значну кількість напрацювань вчених; багато питань залишаються дискусійними. Наприклад; поліпшення розрахунків з персоналом; автоматизація нарахувань заробітної плати; контроль розрахунків тощо. Цими вченими було зроблено

вагомий внесок в питання організації та методики аудиту розрахунків з оплати праці; побудову різних підходів щодо цієї проблематики; але ще й досі залишається велика кількість дискусійних та нерозкритих питань з контролю за оплатою праці; щодо розширення завдань та об'єктів аудиту оплати праці; зокрема аудиту ефективності праці та її оплати.

Викладення основного матеріалу дослідження. Оплата праці є однією з найскладніших складових економічних явищ та найважливіших соціально-економічних аспектів. Тому процес ведення обліку праці та заробітної плати є занадто трудомістким і на будь-якому підприємстві має проходити своєчасно та в обов'язковому порядку. Лише налагоджена система і форма нарахування оплати праці може впливати на підвищення результатів виробництва; продуктивності праці; ефективності діяльності; а також оптимальному врахуванню інтересів як працівника; так і власника підприємства.

Заробітна плата – це вагома стаття витрат, яка відіграє важливу роль у формуванні собівартості продукції та значно впливає на визначення фінансових результатів підприємства. Аудит розрахунків з оплати праці відіграє важливу роль у системі як зовнішнього; так і внутрішнього контролю. Перш за все тому; що облік праці та її оплати є трудомістким процесом; пов'язаний з обробкою великої кількості первинної документації; який має багато однотипних операцій; здійснення яких потребує багато часу.

Згідно статті 94 Кодексу законів про працю (КЗпП) України заробітна плата – це винагорода; обчислена; як правило; у грошовому виразі; яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [1].

Закон України «Про оплату праці» надає майже подібне визначення заробітної плати і також встановлює чинники; від яких залежить її розмір (складність та умови виконуваної роботи; професійно-ділові якості працівника; результати його праці та господарської діяльності підприємства); наводить структуру заробітної плати та дає визначення мінімальної заробітної плати (стаття 3) тощо.

Під час перевірки розрахунків з оплати праці аудитор важливо переконатися в дотриманні підприємством чинного законодавства з оплати праці; відсутності порушень умов оплати праці працівників; перевірити правильність здійснених утримань із заробітної плати працівників та нарахувань на фонд оплати праці; а також відповідність відображення операцій в бухгалтерському обліку та достовірність їх висвітлення у фінансовій та іншій звітності підприємства.

Однією з проблем аудиту розрахунків з оплати праці на сьогодні є недостатня кількість методичних розробок та обмеженість процедур контролю з аудиторського контролю; що спричиняє нестачу знань та низьку компетенцію аудитора під час виконання своїх завдань.

Мета аудиту оплати праці відповідно до МСА 200 «Ціль і основні принципи аудиту фінансової звітності» полягає у висловленні аудитором незалежної професійної думки щодо правильності відображення у

звітності установи інформації про розрахунки з оплати праці.

Питання заробітної плати «в конверті» або; як це явище називається у правовій сфері – не виплата заробітної плати офіційно в повному фактичному її обсязі - залишається під пильним контролем ревізорів-інспекторів ДПС України; інспекторів Державної служби України з питань праці та правоохоронних органів.

З одного боку; це є соціальною проблемою; оскільки; породжує ситуацію; за якої працівник повністю залежить від роботодавця. А з іншого боку; не виплата заробітної плати в повному обсязі є економічною проблемою; оскільки бюджет недоотримує кошти від суми прихованих виплат до 41,5% (дохід у вигляді заробітної плати в Україні оподатковується ПДФО за ставкою 18%; військовим збором за ставкою 1,5%; крім того роботодавець сплачує єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за ставкою 22%). Згідно зі ст. 127 Кодексу законів про працю України [1] відрахування із заробітної плати можуть здійснюватися тільки у випадках; передбачених законодавством України.

Звісно; підприємці прагнуть зменшити розмір обов'язкових відрахувань шляхом зменшення заробітної плати; що підлягає оподаткуванню. Компанії з іноземними інвестиціями зазвичай не користуються такою схемою; чого не можна сказати про переважну більшість вітчизняних підприємств; які розглядають це як чудовий спосіб мінімізації фінансового навантаження та варіант ухилення від сплати податків; зборів та інших обов'язкових платежів.

Аудит здійснюється відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»; Міжнародних стандартів аудиту; Кодексу етики професійних бухгалтерів Міжнародної федерації бухгалтерів. Відповідно до ст. 7 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [2]; аудиторські послуги надаються на підставі договору про надання аудиторських послуг; укладеного між суб'єктом аудиторської діяльності та замовником.

Метою аудиту витрат та розрахунків з оплати праці є дослідження дотримання чинного законодавства; достовірності даних в обліку і звітності з оплати праці; оцінка; аналіз системи соціально-трудових показників та виявлення проблем економічного та ефективного використання трудових ресурсів; дослідження їх причин; надання необхідних рекомендацій з їх усунення.

Погодимося з тим; що до найважливіших завдань аудиту розрахунків з працівниками з оплати праці належать:

- перевірка обліку особового складу працівників підприємства;
- перевірка правильності документального оформлення розрахунків з оплати праці;
- перевірка правильності нарахування основної; додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат;

- перевірка правильності розрахунку середньої заробітної плати;
- перевірка обґрунтованості віднесення витрат з оплати праці на собівартість продукції або на витрати; що не включаються до собівартості реалізованої продукції;
- вивчення правильності розподілу витрат на оплату праці між видами готової продукції (робіт; послуг) та за звітними періодами;
- перевірка правильності нарахувань на фонд оплати праці та утримань із заробітної плати; своєчасність їх сплати;
- перевірка відпускних та лікарняних;
- перевірка стану обліку розрахунків з працівниками з оплати праці;
- перевірка своєчасності розрахунків з працівниками з оплати праці тощо [3].

Аудитор під час проведення перевірки розрахунків з оплати праці збирає аудиторські докази; які містять інформацію; на основі якої ґрунтується підготовка аудиторського звіту (висновку). Згідно з МСА 500 «Аудиторські докази» для отримання таких доказів виконуються такі процедури; як спостереження; інспектування; повторне обчислення; повторне виконання; аналітичні процедури; запит та підтвердження.

При цьому застосовуються такі методичні прийоми як арифметична перевірка; перерахунок; перегляд; оцінка фактичної наявності працівників на робочому місці; зіставлення та оцінка. Так; для перевірки розрахунків з оплати праці застосовують методи зіставлення даних бухгалтерського обліку з первинними документами (оклади; затверджені в штатному розкладі; і фактичні нарахування; табель обліку робочого часу і розрахунок зарплати); перерахунки (аудитор перераховує суми; які були утримані; і порівнює їх з нормами чинного законодавства) тощо. Також існують певні способи перевірки документів. Наприклад; первинні документи; які є основою для нарахування і виплати заробітної плати (табелі; розрахунково-платіжні відомості) вивчаються комбіновано; тобто суцільним і вибіркоким способом (якщо аудитор перевіряв певну кількість однотипних первинних документів та не виявив помилок; то він вважає; що документи з цієї сукупності без помилок).

В ринкових умовах господарювання та в часи розвитку технологій типовий перелік питань перевірки оплати праці слід урізноманітнити питанням аудиту ефективності оплати праці.

Сутність аудиту ефективності оплати праці; який слід розуміти як системний ціленаправлений процес отримання інформації про оплату праці; її експертно-аналітичної оцінки з метою виявлення причин невідповідності цих даних встановленим критеріям (плановим і нормативним показникам; середньогалузевим нормам тощо) та формування рекомендацій стосовно їхнього усунення. Він має включати: дотримання чинного законодавства з оплати праці; наявність мотивуючих факторів в оплаті праці підприємства; зокрема за напружений графік роботи та виконання особливо важливих завдань; наявність

премій та доплат; наявність положення про преміювання; гідний рівень оплати праці на рівні не нижчому ніж середньоголузовий; можливість кар'єрного зростання за відмінні досягнення у вирішенні поставлених функціональних завдань та прямих обов'язків.

Аудит ефективності є синтезом аудиту фінансової звітності й економічного аналізу; який здійснюють зовнішні й внутрішні аудитори.

В Україні питання організації та методики проведення аудиту ефективності праці та її оплати як зовнішніми; так і внутрішніми аудиторами не врегульовано; не створено належних нормативно-правових основ для його запровадження у практичну діяльність суб'єктів господарювання.

Джерелами інформації з аудиту ефективності праці та її оплати є зовнішні (нормативно-правові акти; загальноекономічні та галузеві показники; нормативно-довідкова інформація) та внутрішні (внутрішні нормативні документи та інформація; які формуються у системі фінансового й управлінського обліку).

Запропоновано стадії та етапи його здійснення (початкова; контрольно-аналітична; завершальна); що упорядкує роботу виконавців.

Початкова стадія включає такі етапи: збір; накопичення; систематизація та обробка інформації про об'єкт дослідження; застосування аналітичних процедур оцінки ризику та визначення величини аудиторського ризику; оцінка системи внутрішнього контролю; планування аудиту ефективності.

Контрольно-аналітична стадія включає етапи: здійснення аудиторських та аналітичних процедур по суті; збір аудиторських доказів; документальне оформлення аудиту ефективності.

Завершальна стадія включає етапи: оцінка результатів аудиту ефективності; формування висновків за результатами аудиту ефективності; підготовка аудиторського звіту; надання рекомендацій та пропозицій за результатами аудиту ефективності.

При дослідженні оплати праці пропонуємо застосовувати такі аудиторські процедури як: аналітичні процедури; перевірка; запит; анкетування та експеримент; підтвердження; опитування; комп'ютерні процедури тощо.

Необхідність застосування аналітичних процедур на всіх стадіях аудиту ефективності оплати праці є дуже важливою; які слід розуміти як один із видів аудиторських процедур оцінки ризиків та процедур по суті; зміст яких полягає в аналізі й оцінці найважливіших співвідношень між фінансовими та нефінансовими показниками і тенденцій з наступним дослідженням нетипових коливань; які не узгоджуються з іншою відповідною інформацією або відхиляються від прогнозованих значень; визначених аудитором.

На початковій стадії застосування аналітичних процедур під час аудиту ефективності оплати праці є можливість виявити сфери потенційного ризику.

На контрольно-аналітичній стадії аналітичні процедури відіграють важливу роль перевірки правильності залишків і оборотів на рахунках обліку.

Застосування аналітичних процедур під час проведення аудиту ефективності праці та її оплати призначені для виявлення незвичайних відхилень і коливань.

На завершальній стадії аналітичні процедури використовують для підтвердження і оцінки висновків; сформованих під час аудиту ефективності праці та її оплати; а також для формування судження аудитора та підготовки рекомендацій стосовно підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Такий підхід дає можливість аудитору своєчасно виявити нетипові відхилення та коливання; що дозволить знизити величину аудиторського ризику до прийнятної рівня; скоротити значну кількість аудиторських процедур; орієнтованих на детальну перевірку; і відповідно термінів проведення аудиту ефективності праці та її оплати та надати аудиторський звіт керівництву підприємства.

Перевіряючи витрати на оплату праці та розрахунки з персоналом з оплати праці; аудитор керується Кодексом законів про працю України; Законом України «Про оплату праці»; Законом України «Про відпустки»; Інструкцією зі статистики заробітної плати; П(С)БО 26 «Виплати працівникам» та іншими законодавчими та нормативними актами.

Під час аудиту розрахунків з оплати праці аудитор зазвичай використовує вибіркового метод дослідження документів та операцій. Він визначає наявні та можливі ризики підприємства і прогнозує шляхи їх запобігання та уникнення. Зокрема; існує типова послідовність та етапи проведення методики аудиту розрахунків з оплати праці; Зокрема; Делібороні А. Ю. виділив такі:

- перевірка дотримання законодавства про працю; стан внутрішнього обліку та контролю за трудовим законодавством;

- перевірка організації табельного обліку;

- перевірка правильності оформлення первинної документації і нарахування заробітної плати;

- перевірка розрахунково-платіжних відомостей і особових розрахунків;

- перевірка правильності виплати грошових коштів;

- перевірка стану аналітичного обліку розрахунків з оплати праці [4].

В результаті перевірки стану організації бухгалтерського обліку та ефективності внутрішньогосподарського контролю на підприємстві; чисельності працівників та відображення їх кількості у звітності; відповідності даних аналітичного обліку щодо оплати праці показникам синтетичного обліку; нарахування оплати праці та проведення утримань; оформлення розрахунково-платіжних відомостей; табелів обліку робочого часу можна натрапити на ряд порушень та помилок допущених керівництвом чи бухгалтером. Отже; розглянемо типові порушення та їх характеристики:

- не ведуться табелі обліку робочого часу. Як наслідок суттєво ускладнюється контроль за правильністю обліку відпрацьованого часу на підприємстві;

- включення до відомостей підставних осіб та

виплата зарплати офіційно не в повній мірі. Це дає можливість приховування доходів з метою ухилення від сплати податків;

- завищення суми «Разом до виплати». Це провокує викривлення даних у розрахунково-платіжних відомостях; неправильний розрахунок з працівниками; можливість розкрадання коштів з каси;

- неповне нарахування та утримання авансів. Внаслідок цього виникають розбіжності між показниками; відображеними в розрахункових і платіжних відомостях; зведеннях із заробітної плати; записах на рахунках синтетичного і аналітичного обліку та вихідними даними первинних документів. Як наслідок – необґрунтовані виплати; можливість розкрадання коштів

- неправильне визначенням обсягів виконаних робіт. Це призводить до викривлення розрахунків основної й додаткової оплати праці за категоріями працівників;

- неправильний розрахунок податку на доходи фізичних осіб (ПДФО); ЄСВ. Помилка в розрахунку податку призводить до викривлення розрахунків з бюджетом з ПДФО та Пенсійним фондом з ЄСВ;

- невірне застосування тарифних ставок. Це призводить до неправильного нарахування та виплати заробітної плати; неправильного розрахунку середнього заробітку і відповідно сум відпускних та лікарняних.

Законодавство з питань розрахунків з оплати праці в Україні постійно зазнає певних змін і для того; щоб уникнути порушень; бухгалтеру постійно слід проводити моніторинг нормативно-правових актів не тільки з питань розподілу заробітної плати; а й прав працездатних громадян. Вони можуть в процесі перевірки використовувати конкретні джерела; а також офіційні інформаційні системи.

На вдосконалення проведення аудиту розрахунків з оплати праці також впливає формування особливого набору первинних документів; які будуть відповідати специфіці роботи та обсягу облікових робіт конкретного підприємства. Для спрощення та вдосконалення документообігу можна запропонувати раціональну систему; яка буде виступати у вигляді електронного формату; та впровадити накопичувальні документи.

Ведення великої кількості документації завжди сприяє допущенню великої кількості помилок; тому майже всі підприємства перейшли на автоматизовану систему; яка значно спрощує і покращує якість

проведення обліку та аудиту. Однак; вона також потребує постійних вдосконалень; а саме: використання вітчизняного програмного забезпечення; яке зорієнтоване на українське законодавство; введення нових технологічних продуктів та новинок; закупівлю нового устаткування тощо.

Висновки. Отже; відповідність форм організації праці; якості її нормування і наявність ефективних матеріальних стимулів рівню розвитку технологій та суспільних економічних відносин та належний рівень оплати праці є запорукою досягнення високої ефективності виробництва. Саме аудит покликаний підтвердити достовірність даних підприємства щодо витрат та стану розрахунків з оплати праці.

Список літератури

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Закон Верховної Ради УРСР від 10.12.1971 №322-VIII: станом на 01.10.2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 21.12.2017 р. №2258-VIII: станом на 01.01.2023 р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
3. Мельник Ю.В.; Пирожок О.С. (2016). Особливості проведення аудиту розрахунків з оплати праці. *Наука й економіка*; 1(41); с. 23-27.
4. Делібороніди А.Ю.; Панченко О.М. (2010). Проблеми організації внутрішнього аудиту розрахунків з оплати праці. *Гуманітарний вісник ЗДІА*; (41); с. 222-228.
5. Про оплату праці [Електронний ресурс]: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР: станом на 01.04.2023 р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

References (transliterated)

1. Kodeks zakoniv pro pratsyu Ukrayiny [Elektronnyy resurs]: Zakon Verkhovnoyi Rady URSR vid 10.12.1971 №322-VIII: stanom na 01.10.2023 r. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Pro audyt finansovoyi zvitnosti ta audytors'ku diyal'nist' [Elektronnyy resurs]: Zakon Ukrayiny vid 21.12.2017 r. №2258-VIII: stanom na 01.01.2023 r. – Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
3. Mel'nyk YU.V.; Pyrozok O.S. (2016). Osoblyvosti provedennya audytu rozrakhunkiv z oplaty pratsi. *Nauka y ekonomika*; 1(41); pp. 23-27.
4. Deliboronidi A.YU.; Panchenko O.M. (2010). Problemy orhanizatsiyi vnutrishn'oho audytu rozrakhunkiv z oplaty pratsi. *Humanitarny visnyk ZDIA*; (41); pp. 222-228.
5. Pro oplatu pratsi [Elektronnyy resurs]: Zakon Ukrayiny vid 24.03.1995 r. №108/95-VR: stanom na 01.04.2023 r. – Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

Надійшла (received) 04.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Білобровенко Тетяна Володимирівна (Bilobrovenko Tetyana) – кандидат економічних наук; доцент кафедри аудиту та економічного аналізу Державного податкового університету; м. Ірпінь, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8240-9373>; e-mail: belobrovenko_tan@ukr.net

Шквара Дмитро Олександрович (Shkvara Dmytro) - Державний податковий університет; студент; м. Ірпінь, Україна; e-mail: rtv0016@gmail.com

Т.А. ЖАДАН, Ю.В. ЖАДАН, Л.С. СТРИГУЛЬ**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ**

У статті розглянуто теоретичні аспекти особливостей формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності та туризму. Визначено місце, роль і значення індустрії гостинності та туризму в світовій та національній економіці України. Встановлено, що кризові явища і процеси, які супроводжують діяльність підприємств індустрії гостинності та туризму в Україні, можуть призвести до погіршення їх фінансово-економічного стану та банкрутства. Обґрунтовано необхідність формування ефективної системи антикризового управління задля запобігання виникненню кризових явищ та наслідків їх впливу на діяльність підприємств індустрії гостинності та туризму. Визначено мету дослідження, яка полягає у теоретичному обґрунтуванні особливостей формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності та туризму. Встановлено, що основними елементами системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму є мета, завдання, суб'єкти і об'єкти, функції, принципи, методи та інструменти. Доведено, що досягнення мети, виконання завдань і основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання) антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму мають ґрунтуватись на сукупності принципів: об'єктивності, оперативності, пріоритетності, достовірності, контрольованості, ефективності, законності, компетентності тощо. Систематизовано та охарактеризовано методи антикризового управління діяльністю підприємств індустрії гостинності та туризму, всю сукупність яких розмежовано на нормативно-правові, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські та фінансово-економічні. Розкрито специфічні особливості застосування найбільш дієвих інструментів оздоровлення діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму, серед яких реструктуризація, бенчмаркінг, аутсорсинг, оптимізація чисельності персоналу. Зроблено висновок про те, що формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму сприятиме подоланню наслідків кризи, покращенню фінансово-економічних показників, підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності, інноваційності, інвестиційної привабливості, тощо.

Ключові слова: індустрія гостинності та туризму; антикризове управління; реструктуризація; бенчмаркінг; аутсорсинг; оптимізація чисельності персоналу

T. ZHADAN, Yu. ZHADAN, L. STRYGUL**FEATURES OF THE FORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES OF THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY**

The article examines the theoretical aspects of the peculiarities of the formation of the anti-crisis management system of enterprises of the hospitality and tourism industry. The place, role and importance of the hospitality and tourism industry in the world and national economy of Ukraine are determined. It has been established that the crisis phenomena and processes that accompany the activities of enterprises of the hospitality and tourism industry in Ukraine can lead to the deterioration of their financial and economic condition and bankruptcy. The necessity of forming an effective anti-crisis management system in order to prevent the emergence of crisis phenomena and the consequences of their influence on the activities of enterprises of the hospitality and tourism industry is substantiated. The purpose of the research is determined, which consists in the theoretical substantiation of the peculiarities of the formation of the anti-crisis management system of the enterprises of the hospitality and tourism industry. It was established that the main elements of the anti-crisis management system at enterprises of the hospitality and tourism industry are the goal, tasks, subjects and objects, functions, principles, methods and tools. It has been proven that the achievement of the goal, the performance of tasks and the main functions (planning, organization, motivation, control, coordination, regulation) of anti-crisis management at enterprises of the hospitality and tourism industry should be based on a set of principles: objectivity, priority, reliability, controllability, efficiency, legality, competence, etc. The methods of anti-crisis management of the activities of enterprises in the hospitality and tourism industry are systematized and characterized. The specific features of the application of the most effective tools for improving the activities of enterprises in the hospitality and tourism industry, including restructuring, benchmarking, outsourcing, optimization of the number of personnel, are revealed. It was concluded that the formation of an anti-crisis management system at enterprises of the hospitality and tourism industry will contribute to overcoming the consequences of the crisis, improving financial and economic indicators, increasing financial stability, competitiveness, innovativeness, investment attractiveness, etc.

Keywords: hospitality and tourism industry; crisis management; restructuring; benchmarking; outsourcing; optimization of the number of personnel

Вступ. Індустрія гостинності та туризму є одними з найбільш швидкозростаючих галузей світової економіки, що забезпечують 6% світового внутрішнього валового продукту, близько 5% усіх валових надходжень та колосальну кількість робочих місць. За прогнозами експертів у період між 2023 і 2031 рр. зайнятість у сфері гостинності та туризму зростатиме швидше, ніж у будь-якому іншому секторі економіки, створюючи близько 1,3 млн. нових робочих місць. На сьогоднішній день індустрія гостинності налічує близько 400 тис. готелів місткістю понад 30 млн. місць.

Динамічний розвиток індустрії гостинності та туризму стимулює розвиток інших галузей економіки: будівництва, транспортної інфраструктури, виробництва товарів народного споживання, сільського господарства, торгівлі, послуг у сфері краси і здоров'я, інформаційних технологій, інноваційної

сфери, екологічної безпеки тощо. Проте спалах COVID-19 у 2019 р., а потім і широкомасштабна збройна російська агресія проти України у лютому 2022 р. завдали нищівного удару індустрії гостинності та туризму в Україні і світі. Закриті кордони, ізоляція країн одна від одної, скасування авіасполучення, обмеження пересування в межах країни і за кордон, ракетні удари, перебої з тепло- і електропостачанням спровокували численні кризові явища на українських підприємствах індустрії гостинності та туризму [1]. Суттєво знизилась кількість туристичних подорожей і екскурсій, завантаженість готелів, вартість готельної нерухомості у східних регіонах країни, більшість інвестиційних проєктів було заморожено, виросла міграція робочої сили, погіршився фінансово-економічний стан, частина підприємств змушена була припинити свою діяльність.

Отже, в таких умовах все більшої актуальності

набуває побудова дієвої системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму, що дозволить не лише подолати кризові явища та уникнути загрози банкрутства, але й забезпечити їх стабільне функціонування та розвиток.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування особливостей формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності та туризму.

Аналіз основних досягнень і літератури. Вагомий внесок у дослідження проблем антикризового управління підприємством здійснили: Александрова В.О. [2], Гриценко Л.Л. [7], Ісаєва О.В. [7], Кузнєцов Є. С. [5], Кушнір Н.Б. [6], Мендела І. Я. [8], Поворознюк І.М. [3] та інші. У своїх працях науковці зосереджували увагу на висвітленні сучасних тенденцій та основних проблем розвитку підприємств готельного господарства в Україні [1]; розкритті сутності понять «криза» та «антикризове управління» [2; 4; 5]; причин виникнення кризових явищ та їх наслідків в туристичному і готельно-ресторанному бізнесі [2]; принципів, суб'єктів, об'єктів, функцій, завдань та критеріїв оцінки ефективності управління підприємством в кризових умовах [5; 6]; особливостей формування та реалізації антикризового управління відомих світових готельних мереж [3]; розмежуванні підходів до класифікації форм та видів реструктуризації підприємств [7]; особливостей застосування аутсорсингу в діяльності готельних підприємств [8].

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених цій тематиці, на даний час питання щодо особливостей формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму залишаються недостатньо дослідженими.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Основними елементами системи антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є мета, завдання, суб'єкти і об'єкти, функції, принципи, методи та інструменти антикризового управління (рис. 1).

Головною метою антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є забезпечення стабільності його функціонування та розвитку.

Досягнення цієї мети потребує вирішення ряду завдань, які полягають у наступному:

- моніторинг потенційно небезпечних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для діяльності підприємства;
- виявлення і діагностика причин виникнення кризових явищ на підприємстві;
- комплексний аналіз наслідків впливу кризових явищ на фінансово-господарську діяльність підприємства з метою обрання найбільш ефективних методів їх подолання;
- розробка антикризових заходів, програм, процедур для зниження вразливості підприємства, підвищення його стійкості;
- реалізація заходів, програм і процедур антикризового управління, контроль за їх виконанням.

Суб'єктами антикризового управління

підприємством індустрії гостинності та туризму є коло осіб, що реалізують його завдання: власник; фінансовий директор; заступник директора з економічних питань; антикризовий менеджер [6].

Об'єктом антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є криза та кризові явища, які виникають на ньому.

Предметом антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є ймовірні і реальні причини виникнення кризи, її ознаки, наслідки, що погіршують нормальні умови його функціонування та розвитку.

Аналіз літературних джерел показав, що антикризовому управлінню підприємством індустрії гостинності та туризму притаманні ті ж самі функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає певних змін:

- планування – це процес визначення цілей діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму, їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація передбачає формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

- мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам, лімітам та іншим нормативам, виявлення відхилень від намічених цілей та причин їх виникнення для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів;

- координація представляє собою процес, який спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сфер діяльності підприємства (виробничої, сервісної, технічної, технологічної, фінансової тощо) за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

- регулювання спрямовано на подолання протиріч між організацією і дезорганізацією, порядком і чинниками кризових явищ, які цей порядок порушують.

Виконання функцій антикризового управління спирається на його принципи. На основі аналізу джерел [2; 5; 6] сформульовані основні принципи антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму: об'єктивність, оперативність, пріоритетність, достовірність, контрольованість, ефективність, законність, компетентність тощо.

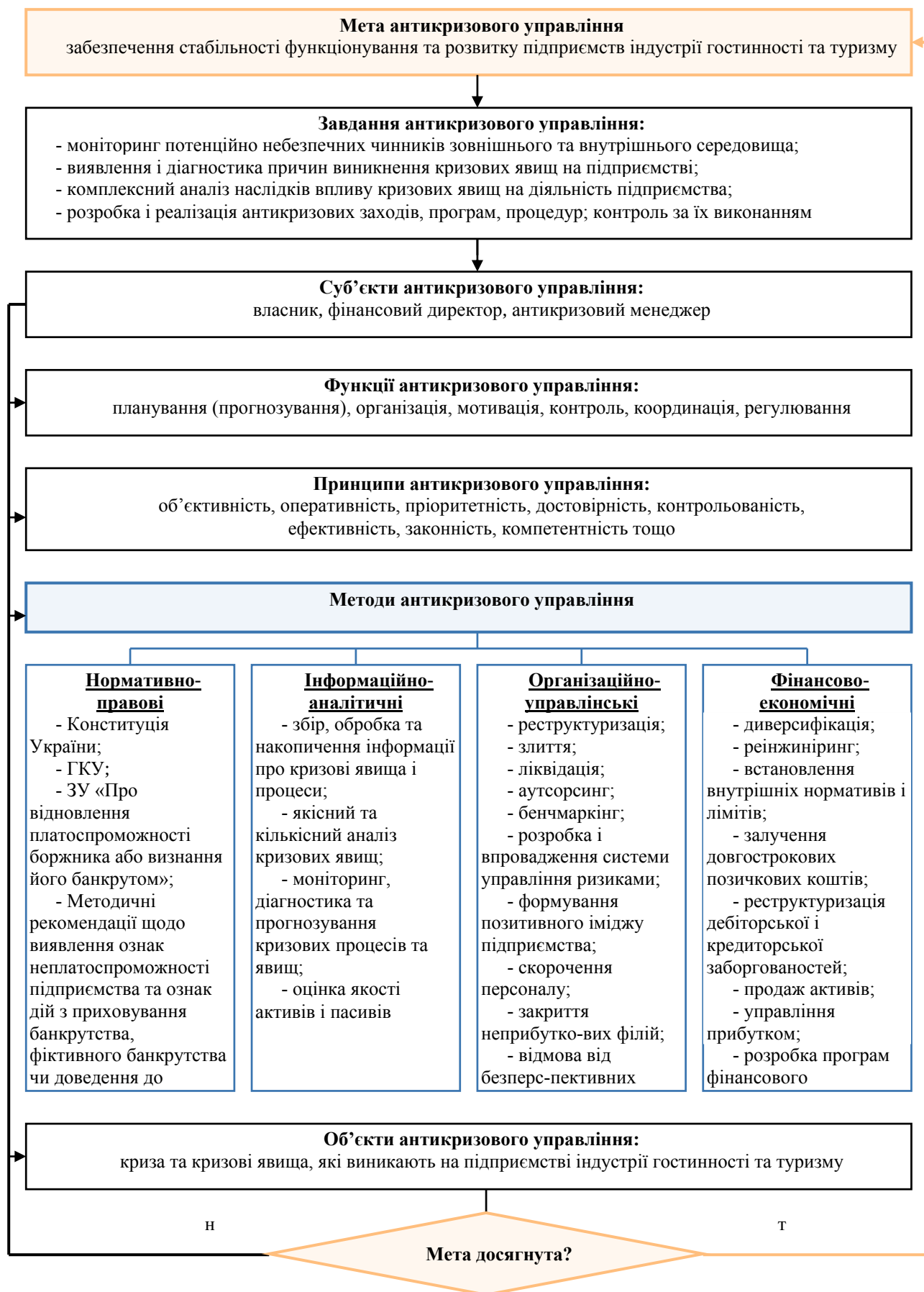


Рис. 1 - Основні елементи системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму

Джерело: розроблено авторами

Принцип об'єктивності передбачає вивчення об'єктивних закономірностей виникнення кризових явищ.

В основу принципу оперативності покладено швидкість реагування на кризові явища з боку антикризового менеджменту підприємства, оскільки будь-яке зволікання може призвести до їх посилення або непоправних наслідків.

Принцип пріоритетності означає чітке визначення пріоритетних цілей і завдань антикризового управління через обмеженість ресурсів і часу.

На принципі достовірності інформації про кризові явища підприємства індустрії гостинності та туризму базується якість підготовки, прийняття і реалізації антикризових управлінських рішень і заходів.

Принцип контрольованості передбачає здійснення постійного моніторингу і контролю за перебігом кризових явищ на підприємстві індустрії гостинності та туризму, реалізацією управлінських рішень і дій.

Принцип ефективності у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

Принцип законності передбачає знання та використання в інтересах підприємства правових засад антикризового управління, що регламентують впровадження та розгляду справи про банкрутство, можливості фінансового оздоровлення, санації тощо;

Згідно принципу компетентності антикризове управління мають здійснювати фахівці, які володіють знаннями, вміннями і практичними навичками, способом мислення у даній сфері.

Всю сукупність методів антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму можна систематизувати наступним чином: нормативно-правові, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні.

До нормативно-правових методів віднесено: регулювання питань діяльності підприємства індустрії гостинності та туризму, а також його взаємозв'язків із зацікавленими сторонами в процесі його функціонування в кризовій ситуації (Конституція України; Господарський Кодекс України; Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»; Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14; внутрішні документи підприємства).

Серед інформаційно-аналітичних методів варто виділити: збір, обробку та накопичення інформації про кризові явища і процеси; якісний та кількісний аналіз кризових явищ; моніторинг, діагностику та прогнозування кризових процесів та явищ; оцінку якості активів і пасивів.

Організаційно-управлінські методи включають в себе: реструктуризацію; злиття; ліквідацію; аутсорсинг; бенчмаркінг; розробку і впровадження

систем управління ризиками; формування позитивного іміджу підприємства; скорочення персоналу; закриття неприбуткових філій; відмову від безперспективних напрямків бізнесу тощо;

Фінансово-економічні методи передбачають: диверсифікацію; реінжиніринг; встановлення внутрішніх нормативів і лімітів; залучення довгострокових позичкових коштів; реструктуризацію дебіторської і кредиторської заборгованостей; продаж активів; управління прибутком; розробку програм і планів фінансового оздоровлення та ін.

Необхідність використання нормативно-правових методів зумовлена тим, що антикризове управління є складним управлінським процесом, який повинен здійснюватись на стратегічних засадах, і діяти протягом всього періоду функціонування підприємства. Він спрямований на постійне попередження ризиків та кризових явищ або швидке їх подолання. Крім того, антикризове управління повинне мати комплексний, системний характер, вирішувати не тільки стратегічні, довгострокові, а й тактичні, оперативні завдання. При цьому важливим є те, що процес антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму повинен базуватися на відповідних законодавчих та нормативно-правових документах, внутрішніх положеннях, регламентах і процедурах. Одним із таких документів може бути стратегія антикризового управління підприємством, в якій повинні бути чітко окреслені цілі управління, зафіксовані антикризові заходи, терміни їх здійснення, розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та відповідальними особами за їх виконання [4].

Застосування інформаційно-аналітичних методів антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму передбачає розробку системи ранньої діагностики кризових ситуацій, яка базується на використанні методів оцінки фінансової стійкості, прогнозуванні виникнення кризових явищ, оцінюванні активів і пасивів, а також моніторингу ризиків та загроз. При цьому доцільно використовувати різноманітні підходи, які базуються на застосуванні методів коефіцієнтного аналізу, рейтингових методик, економіко-математичних моделей, які дозволяють заздалегідь виявити зростання ризиків та спрямовані на попередження кризових ситуацій на підприємстві індустрії гостинності та туризму.

Якщо підприємство індустрії гостинності та туризму перебуває у фазі кризи, яка загрожує подальшому його існуванню і потребує негайного проведення оздоровлення, яке полягає у відновленні платоспроможності, приведення показників його діяльності у відповідність з діючими вимогами, то для цього потрібно розробити програму фінансового оздоровлення. Ця програма має містити: аналіз чинників, що призвели до погіршення фінансового стану та збиткової діяльності підприємства; перелік конкретних заходів з розрахунком економічного ефекту від їх здійснення і календарним графіком реалізації заходів; прогнозні показники діяльності підприємства на період завершення проведення заходів фінансової стабілізації; щоквартальний

бюджет витрат.

Антикризовий план для подолання проблем підприємства індустрії гостинності та туризму може складатися із декількох компонентів, які передбачають управлінську координацію. Компонентами антикризового плану можуть бути збереження клієнтських відносин з гостями закладів гостинності, постачальниками та іншими контрагентами.

Серед організаційно-управлінських методів антикризового управління підприємства індустрії гостинності та туризму є розробка і впровадження систем ризик-менеджменту, що спрямовані на досягнення його основних бізнес-цілей і виконання таких завдань, як: ідентифікація ризиків і можливих загроз та проблем пов'язаних з ними; оцінка негативних наслідків, які може заподіяти кожен ризик; визначення причин виникнення ризиків; оцінка можливих варіантів розвитку проблем та визначення чинників, які можуть погіршити ситуацію; нейтралізація загроз та усунення проблем шляхом вибору відповідних важелів впливу на загрозу та методів подолання проблем; постійний аналіз ефективності вжитих заходів та моніторинг наявності ризиків; розробку заходів, спрямованих на подолання ризиків підприємства в короткостроковому і в довгостроковому періодах, їх оцінку та контроль. Звідси видно, що система ризик-менеджменту закладів індустрії гостинності та туризму повинна ефективно координувати забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням діяльності підприємства [4].

Достатньо ефективним методом антикризового управління є реструктуризація підприємства індустрії гостинності та туризму. Реструктуризація підприємства - це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність підприємства, що сприятиме й фінансовому оздоровленню підприємства. «Реструктуризація» є вужчим поняттям, ніж «санація». Реструктуризація включає заходи з адаптації виробництва, системи управління та організаційної структури, бізнес-процесів до вимог стратегії відновлення прибутковості та конкурентоспроможності готельного підприємства. На відміну від неї санація охоплює заходи фінансового характеру, спрямовані на вирішення проблеми фінансового оздоровлення підприємства.

Реструктуризація є одним із інструментів оздоровлення підприємства, яке перебуває в кризі. Реструктуризація може здійснюватися в таких формах:

- реструктуризація управління підприємством;
- реструктуризація виробництва та активів;
- фінансова реструктуризація пасивів;
- корпоративна реструктуризація [7].

Найбільш складним видом реструктуризації є

корпоративна реструктуризація, пов'язана з реорганізацією підприємства. Реорганізація - це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства декількох, наслідком чого є передання, прийняття його майна, прав та обов'язків правонаступникам.

У якості спеціальних елементів антикризової політики підприємств індустрії гостинності та туризму можуть застосовуватись бенчмаркінг та аутсорсинг. Бенчмаркінг представляє собою процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. Технологія бенчмаркінга стягає в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Бенчмаркінг являє собою мистецтво виявляти те, що інші підприємства роблять краще, а також вивчення їх методи роботи, адже в основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки конкурентів, але і передових фірм інших галузей [4].

Використання бенчмаркінгового підходу дає можливість запозичити кращий досвід у українських і зарубіжних лідерів індустрії гостинності та туризму, в результаті якого підприємство може зміцнити свою конкурентну позицію на ринку, збільшити власну клієнтську базу, покращити якість обслуговування клієнтів і тим самим підвищити загальну репутацію, імідж і довіру до себе. Грамотне використання досвіду конкурентів дозволяє скоротити витрати, збільшити прибуток і оптимізувати стратегію діяльності підприємства.

Аутсорсинг в індустрії гостинності та туризму розглядається як процес повної або часткової передачі підприємством окремих функцій або бізнес-процесів для виконання сторонній організації. Така організація виступає в якості виконавця послуг і здійснює управління процесом реалізації даної послуги або бізнес-процесу в рамках власної діяльності. Аутсорсинг в індустрії гостинності та туризму може охоплювати найрізноманітніші сфери: надання юридичних і бухгалтерських послуг, залучення клієнтів, підбір персоналу, розробка стратегії, інформаційні технології, маркетингові заходи, послуги прибирання, охорони, спортивно-оздоровчі і медичні послуги, оренду транспортних засобів [8].

Як елемент антикризової політики аутсорсинг може допомогти закладам індустрії гостинності та туризму сконцентрувати увагу і наявні ресурси на основних цілях бізнесу, перекласти частину ризиків на компанії-аутсорсери, використати їхній досвід у певних ситуаціях, спростити організаційну структуру й підвищити керованість організації, здійснити економію коштів за рахунок скорочення видатків на обслуговування бізнес-процесу і відповідно підвищити прибутковість бізнесу [4; 8]. Але підприємства гостинності та туризму мають постійно контролювати делеговані функції і операції, ризики, які з цим пов'язані. Причому такий аналіз варто проводити як у момент прийняття рішення про

делегування та вибір постачальника, так і в разі істотних змін у характеристиці ризиків. Слід враховувати, як буде відбуватися інтеграція аутсорсингу із загальною системою управління ризиками на підприємстві. Періодичної оцінки потребує якість сервісу на основі конкретних критеріїв.

Доволі поширеним антикризовим заходом на підприємствах індустрії гостинності та туризму є скорочення персоналу з метою оптимізації витрат. Важливим є визначення кадрової структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає ситуації, яка склалася в ньому. Крім того, під час кризи необхідно зберегти ядро кадрового потенціалу, оптимізувати чисельність працівників у допоміжних структурних підрозділах. Антикризовими заходами можуть бути і зменшення тривалості робочого часу, зміна системи мотивації персоналу та керівництва (закріплення фахівців, орієнтація на прийняття припустимого ризику, винагорода за досягнення довгострокових результатів у бізнесі); відповідна централізація певних функцій, раціоналізація трудових процесів, зменшення витрат на соціальну сферу, маркетингові і благодійні заходи.

Висновки. Проведене дослідження показало, формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму сприятиме подоланню наслідків кризи, покращенню фінансово-економічних показників, підвищенню фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності, інноваційності, тощо.

Список літератури

1. Жадан Т.А., Жадан Ю.В., Соколова Є.Б. Сучасні тенденції та основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 101, Ч.2. С. 234-246.
2. Жадан Т. А., Александрова В.О., Стригуль Л.С. Антикризове управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом: теоретичний аспект. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 122-129.
3. Поворозніук І.М. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
4. Пшик Б.І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961>
5. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

6. Кушнір Н.Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
7. Грищенко Л. Л., Ісаєва О. В. Підходи до класифікації форм та видів реструктуризації підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 111-116.
8. Мендела І. Я. Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 48-53.

References (transliterated)

1. Zhadan T.A., Zhadan Yu.V., Sokolova Ye.B. Suchasni tendentsii ta osnovni problemy rozvytku pidpriemstv hotelnoho hospodarstva v Ukraini [Current trends and main problems of the development of hospitality enterprises in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva* [Collected Works of Uman National University of Horticulture]. 2022. Vol. 101, issue 2. pp. 234-246.
2. Zhadan T. A., Aleksandrova V.O., Strygul L.S. Antykrizove upravlinnia turystychnym i hotelno-restorannym biznesom: teoretychnyi aspekt [Anti-crisis management of the tourist and hospitality business: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo* [Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law]. 2023. Vol. 8. pp. 122-129.
3. Povorozniuk I.M. Formuvannia ta realizatsiia antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti v period pandemii COVID-19 [Formation and implementation of anti-crisis management at hospitality industry enterprises during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. 2021. no 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
4. Pshyk B.I. Suchasni metody antykrizovoho upravlinnia finansovoiu diialnistiu banku [Modern methods of anticrisis management of the bank financial activity]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2017. no 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961>
5. Kuznietsov Ye.S. Sutnist antykrizovoho upravlinnia ta pryntsypy yoho zdiisnennia [The essence of anti-crisis management and the principles of its implementation]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2012. no 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
6. Kushnir N.B., Voitovych D. S. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnozyky pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Specifics of crisis management and economic diagnostics of enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2016. no 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
7. Hrytsenko L. L., Isaeva O. V. Pidkhydy do klasyfikatsii form ta vydiv restrukturyzatsii pidpriemstv [The classification approaches to forms and types of enterprises restructuring]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics]. 2011. no 4. pp. 111-116.
8. Mendela I. Ya. Outsorshynh v diialnosti hotelnykh pidpriemstv [Outsourcing of hotels business enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu* [The actual problems of regional economy development]. 2019. issue. 1. no 15. pp. 48-53.

Надійшла (received) 06.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Жадан Тетяна Андріївна (Zhadan Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6544-7602>; e-mail: tetiana.zhadan@khp.edu.ua

Жадан Юлія Володимирівна (Zhadan Yuliia) – кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник кафедри теорії і систем автоматизованого проектування механізмів і машин НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3673-7552>; e-mail: uliaz777@gmail.com

Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>; e-mail: larysa.strygul@khp.edu.ua

Г. М. КОПТЕВА**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Активне зростання ролі суспільства як чинника розвитку підприємства актуалізує питання соціальної відповідальності бізнесу, що надає можливість підприємствам успішно розвиватися в сучасному динамічному бізнес-середовищі, мати конкурентні переваги на світовому ринку й ефективно використовувати свій потенціал у вирішенні локальних і глобальних проблем людства. Корпоративна соціальна відповідальність є базовою вимогою сучасного підприємства, своєрідною концепцією, яка повинна враховувати різновекторні інтереси та вимоги суспільства, внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, доквілля в усіх аспектах своєї діяльності та нести відповідальність за вплив своєї діяльності на них як на локальному, так і на глобальному рівні. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень соціальної відповідальності на підприємстві та на цій основі обґрунтування очікувань та зобов'язань стейкхолдерів задля їх забезпечення. Розуміння того, що управління діяльністю підприємства ґрунтується не на філантропії, а на прагматизмі зумовлює необхідність встановлення ключових зацікавлених сторін для кожного підприємства окремо з урахуванням цільових настанов діяльності останнього. Незважаючи на те, що для кожного підприємства склад стейкхолдерів унікальний, для дослідження дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності підприємством можуть бути використані такі їх групи: споживачі товарів (робіт, послуг), працівники, власники та інвестори, суспільство (у вигляді місцевих та державних органів влади, місцевої громади). Вказані групи стейкхолдерів мають вимоги та очікування щодо результатів діяльності підприємства. У свою чергу підприємства мають певні зобов'язання перед стейкхолдерами, що регулюються на законодавчому рівні (обов'язкові зобов'язання) та належать до добровільно узятих.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; інтереси стейкхолдерів; очікування стейкхолдерів; зобов'язання перед стейкхолдерами; соціально відповідальний бізнес

Н. М. КОПТІЄВА**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A BUSINESS DEVELOPMENT INSTITUTE**

The active growth of the role of society as a factor in the development of the enterprise actualizes the issue of social responsibility of business, which provides an opportunity for enterprises to develop successfully in the modern dynamic business environment, have competitive advantages in the world market and effectively use their potential in solving local and global problems of humanity. Corporate social responsibility is a basic requirement of a modern enterprise, a unique concept that must take into account the multi-vector interests and requirements of society, internal and external stakeholders, the environment in all aspects of its activities and bear responsibility for the impact of its activities on them both at the local and global level. The purpose of the study is to develop the theoretical provisions of social responsibility at the enterprise and, on this basis, to justify the expectations and obligations of stakeholders in order to ensure them. Understanding that the management of the company's activities is not based on philanthropy, but on pragmatism makes it necessary to establish key stakeholders for each company separately, taking into account the target guidelines of the latter's activities. Despite the fact that the composition of stakeholders is unique for each enterprise, the following groups of them can be used to study compliance with the principles of corporate social responsibility by the enterprise: consumers of goods (works, services), employees, owners and investors, society (in the form of local and state authorities, local community). These groups of stakeholders have requirements and expectations regarding the results of the company's activities. In turn, enterprises have certain obligations to stakeholders that are regulated at the legislative level (mandatory obligations) and belong to voluntary obligations.

Keywords: corporate social responsibility; interests of stakeholders; expectations of stakeholders; obligations to stakeholders; socially responsible business

Постановка проблеми. Активне зростання ролі суспільства як чинника розвитку підприємства актуалізує питання соціальної відповідальності бізнесу, що надає можливість підприємствам успішно розвиватися в сучасному динамічному бізнес-середовищі, мати конкурентні переваги на світовому ринку й ефективно використовувати свій потенціал у вирішенні локальних і глобальних проблем людства.

Корпоративна соціальна відповідальність є базовою вимогою сучасного підприємства, своєрідною концепцією, яка повинна враховувати різновекторні інтереси та вимоги суспільства, внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, доквілля в усіх аспектах своєї діяльності та нести відповідальність за вплив своєї діяльності на них як на локальному, так і на глобальному рівні. Підтримка загального соціального добробуту стає для більшості підприємств однією із найважливіших цілей діяльності. Підприємства, які дотримуються засад корпоративної соціальної відповідальності, використовують власні ресурси і можливості на користь суспільства, пропонують соціальну, екологічну та фінансову підтримку тим, хто цього найбільше потребує, допомагають у вирішенні проблем, які не в змозі вирішити органи державної влади.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень соціальної відповідальності на підприємстві та на цій основі обґрунтування очікувань та зобов'язань стейкхолдерів задля їх забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне бачення розвитку теоретичних і практичних аспектів інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-середовище представлені в працях Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. [1], Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. [2], Коптева Г. М., Козуб С. О. [3], Nashchekina O. M., Koptieva N. M., Tymoshenkov I. V. [4], Король С. Я. [6], Краснокутська Н. С., Госн С. К. [7] та інші. Разом з тим потребують більш ґрунтового доопрацювання такі питання, як дослідження очікувань та зобов'язань соціально-відповідального підприємства за групами стейкхолдерів.

Виклад основних результатів дослідження. У теперішній час близько 80% найбільших світових компаній працюють на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), з метою досягнення цілей сталого розвитку. Щороку кількість таких компаній збільшується, вони створюють стратегії сталого розвитку, оприлюднюють нефінансові звіти та

створюють окремі структурні підрозділи (департаменти, відділи) корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Як відкрита економічна система підприємство здійснює діяльність та розвивається з урахуванням великої сукупності відносин, що формуються у його зовнішньому та внутрішньому середовищі з різними зацікавленими учасниками (стейкхолдерами). Управління підприємством на засадах соціально-відповідального бізнесу є джерелом вигід для самого підприємства та повинно відповідати інтересам зацікавлених сторін у цих взаємовідносинах. Розуміння того, що управління діяльністю підприємства ґрунтується не на філантропії, а на прагматизмі зумовлює необхідність встановлення ключових зацікавлених сторін для кожного підприємства окремо з урахуванням цільових настанов діяльності останнього. Незважаючи на те, що для кожного підприємства склад стейкхолдерів унікальний, для дослідження дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності підприємством можуть бути використані такі їх групи: споживачі товарів (робіт, послуг), працівники, власники та інвестори, суспільство (у вигляді місцевих та

державних органів влади, місцевої громади) [3]. Вказані групи стейкхолдерів найбільш часто використовуються у науковій літературі під час класифікації зацікавлених сторін [8], а також мають вимоги та очікування щодо результатів діяльності підприємства. У свою чергу підприємства мають певні зобов'язання перед стейкхолдерами, що регулюються на законодавчому рівні (обов'язкові зобов'язання) та належать до добровільно узятих (табл. 1-2).

Економічні інтереси підприємства у вигляді зростання прибутку, вартості, економії витрат реалізуються в разі задоволення інтересів учасників економічних відносин, які, враховуючи їх спрямованість, становлять сукупність економіко-екологічно-соціальних інтересів. У цьому симбіозі знаходять відображення особисті (одержання доходу для власника (інвестора) та працівника) та колективні (певні умови праці та розвитку особистості – для працівників; сплата податків, інвестування у розвиток території – для суспільства) інтереси, незадоволення або задоволення у неповній мірі яких є ознакою небезпеки для процесів, що організовані відповідно до запитів споживачів процесу.

Таблиця 1 - Очікування за групами стейкхолдерів

Стейкхолдер	Очікування	Закріплені норми	Законодавчі гарантії з боку держави
Співробітники компанії	Достойна заробітна плата, соціальний пакет	Працівники мають право вимагати заробітну платню на рівні не менше, ніж встановлена державою мінімальна заробітна плата та стягувати її у судовому порядку; мають право вимагати соціальний пакет на рівні, проголошеному державою	Закон України «Про оплату праці» [14]
	Безпека праці	Законодавчо регульована сфера	Закон України «Про охорону праці» [15]. Безпека праці в Україні регулюється певними нормативними документами, які об'єднані в систему стандартів безпеки праці
	Кар'єрне зростання	–	–
Власники	Високі показники результатів діяльності, дивідендні виплати	Захист прав акціонерів	Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Принциплів корпоративного управління» [11]
Споживачі	Задоволення попиту, висока якість товарів, послуг, доступні ціни. Реалізація основних бізнес-процесів на засадах екологічного менеджменту	Захист прав споживачів	Закон України «Про захист прав споживачів» [13] Закон України «Про ціни та ціноутворення» [17]
Постачальники	Виконання договірних умов, встановлення партнерських відносин, а також особливі умови поставки окремих видів товарів [10], інші нормативні акти господарського законодавства	Гарантія прав постачальників через розв'язання господарських спорів у суді	Господарський кодекс [5], Положення про поставки продукції виробничо-технічного призначення та поставки виробів народного споживання [10]
Громада	Виконання зобов'язань за всіма аспектами господарської діяльності, податкові відрахування, реалізація заходів щодо розвитку громади; робочі місця, соціальні інвестиції, збереження навколишнього середовища	Розвиток громади за рахунок коштів, які надходять з бюджетів (державного, місцевого). Дотримання законодавчих норм в галузі охорони природного середовища	Податковий кодекс [9], Державний бюджет [12], місцеві бюджети, Закон України про охорону навколишнього природного середовища [16], Закон України про охорону земель [18], Закон України про охорону культурної спадщини [19] та ін.

Джерело: складено автором

Таблиця 2 - Зобов'язання за групами стейкхолдерів

Стейкхолдер	Очікування	Зобов'язання з боку підприємства	
		обов'язкові	добровільні
Співробітники компанії	Достойна заробітна плата, соціальний пакет	Оплата праці на рівні не менше, ніж встановлена на певний період часу мінімальна заробітна плата; оплата лікарняного; оплата відпусток; додаткова заробітна плата за важкі умови праці	Оплата праці на рівні вище, ніж: встановлена мінімальна заробітна плата/середня заробітна плата в галузі/в регіоні/в середньому в компанії/підприємства-конкурента; умови додаткового матеріального стимулювання. Соціальний пакет підприємства: часткова оплата або безкоштовне харчування на робочому місці; транспортування працівників до/після роботи; організація дозвілля; часткова/повна оплата туристичних путівок; часткова/повна оплата абонементів у спортзали
	Безпека праці	Роботодавець повинен забезпечити безпеку робочих місць, умов праці та ін. відповідно до вимог законодавства	Впровадження комплексу економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на створення комфортних умов для роботи (облаштування та підтримка у належному стані внутрішніх комунікацій, забезпечення температурного режиму, інженерні та дизайнерські рішення в інтер'єрі; автоматизацію та механізацію основних процесів, впровадження сучасних енергоресурсозберігаючих технологій)
	Кар'єрне зростання	–	Впровадження системи управління діловою кар'єрою на підприємстві
Власники	Високі показники результатів діяльності, дивідендні виплати	Реалізація прав акціонерів	Впровадження системи корпоративного управління; реалізація певної дивідендної політики підприємства (нульового, фіксованого дивіденду, негрошових виплат та ін.)
Споживачі	Задоволення попиту, висока якість товарів, послуг, доступні ціни. Реалізація основних бізнес-процесів на засадах екологічного менеджменту	Реалізація якісних товарів; організація бізнес-процесів з дотриманням санітарних та технічних норм	Впровадження програм для соціально незахищених верств населення (пенсіонери), створення комфортних умов для придбання товарів (дитяча кімната), організація бізнес-процесів на засадах екологічного менеджменту (у торгівлі - використання біоупаковок, видів пакувань із вторинної сировини)
Постачальники	Виконання договірних умов, встановлення партнерських відносин, а також особливі умови поставки окремих видів товарів [10], інші нормативні акти господарського законодавства	Виконання умов згідно з угодою	Побудова партнерських відносин, реалізація суспільних проєктів щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій в основні бізнес-процеси, реалізація просвітницьких програм для населення
Громада	Виконання зобов'язань за всіма аспектами господарської діяльності, податкові відрахування, реалізація заходів щодо розвитку громади; робочі місця, соціальні інвестиції, збереження навколишнього середовища	Сплата податків і платежів до бюджетів різного рівня, виконання норм щодо правових, організаційних, економічних технологічних заходів відповідно до екологічного законодавства України	Реалізація проєктів (освітні, спортивні, природоохоронні та ін.) щодо розвитку місцевої громади, збереження природного середовища, культурної спадщини

Джерело: складено автором

Суспільству необхідні успішно працюючі підприємства, адже вони створюють робочі місця, сприяють зростанню добробуту людей, створенню національного і глобального багатства країн.

Висновки. Таким чином, в сучасних складних і динамічних умовах відбувається зміна суспільних цінностей і пріоритетів. Корпоративна соціальна відповідальність спонукає до відповідального ставлення підприємства до якості виробляемого продукту чи наданої послуги, врахування інтересів стейкхолдерів та відповідальність за вплив його діяльності на навколишнє середовище. Корпоративна соціальна відповідальність

виступає одним з ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі і досягненні сталого розвитку підприємства. При цьому, необхідність ідентифікації та задоволення потреб ключових груп стейкхолдерів на системній і стратегічній основі призводять до усвідомлення значущості КСВ і пошуку способів її імплементації в корпоративну і бізнес-стратегію. Концепція сталого розвитку є ефективним та апробованим підприємствами інструментом забезпечення сталого розвитку та все частіше стає відповіддю на виклики глобалізації, де соціально відповідальне ведення бізнесу є

важливим чинником інвестиційної привабливості компаній, гарної репутації, зрілого бізнесу.

Список літератури

1. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу // *Економіка та держава*. 2019. №7. С.13–16.
2. Бондарук Т.Т., Бондарук І.С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник НАСОНА*. 2020. №1–2. С.57–64.
3. Коптієва Г., Козуб С. Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. *European Cooperation*. Том 2. №46. 2020. С.55–74.
4. Nashchekina O.M., Koptieva H.M., Tymoshenko I.V. (2023) The impact of CSR on financial performance: controversial empirical evidence and reasons behind it. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.*, (1), 73–78. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.73>
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
6. Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 416 с.
7. Краснокутська Н.С., Гогін С.К. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зстейкхолдерами. *European Cooperation*, №2(42), С. 80–95. URL: <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55>
8. Коптієва Г.М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2020. 497с.
9. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/>
10. Положення про поставки продукції виробничо-технічного призначення та поставки виробів народного споживання, а також особливі умови поставки окремих видів товарів: Положення від 25.07.1988 №888. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0888400-88#Text>
11. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 №955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>
12. Про Державний бюджет України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
13. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
14. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
15. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
16. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 26.06.91 №1268-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
17. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 №5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
18. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 №962-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text>
19. Про охорону культурної спадщини Закон України від 08.06.2000 №1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
20. Bondaruk T.G., Bondaruk I.S. Ekonomichna pryroda orghanizacijno-ekonomichnogo mekhanizmu social'noji vidpovidal'nosti biznesu [The economic nature of the organizational and economic mechanism of social responsibility of business]. *Naukovyj visnyk Nacional'noji akademiji statystyky, obliku ta audytu* [Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing]. 2020. no1–2. pp. 57–64.
21. Koptieva H., Kozub S. Sotsialna vidpovidalnist yak suchasnyi pryntsypp planuvannia rozvytku bezpechnoho biznesu v torhivli [Social responsibility as a modern principle of planning the development of safe business in trade] *European Cooperation*. Tom 2. no 46. 2020. pp. 55–74.
22. Nashchekina O.M., Koptieva H.M., Tymoshenko I.V. (2023) The impact of CSR on financial performance: controversial empirical evidence and reasons behind it. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, n01, pp.73–78.
23. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]: Law of Ukraine dated 16.01.2003 No. 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
24. Korol, S.Ya. (2016). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoriia ta metodolohiia obliku [Social responsibility of business: theory and methodology of accounting]. Kyiv: KNTEU.
25. Krasnokutskaya, N. S., & Gogin, S. K. (2019). Otsinka zahalnoi zadovolenosti vzaiemovidnosynamy zi steikholderamy [Assessment of overall satisfaction with the relationship with stakeholders]. *European Cooperation*, 2 (42), 80-95.
26. Koptieva H.M. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva torhivli [Ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise] : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / Kharkivskyi derzhavnyi un-t kharchuvannia ta torhivli. Kharkiv, 2020. 497s.
27. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/>
28. Polozhennia pro postavky produktisii vyrobnycho-tekhnichnogo pryznachennia ta postavky vyrobiv narodnoho spozhyvannia, a takozh osoblyvi umovy postavky okremykh vydiv tovariv [Regulations on the supply of products for industrial and technical purposes and supplies of consumer products, as well as special conditions for the supply of certain types of goods]: Polozhennia vid 25.07.1988 №888. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0888400-88#Text>
29. Pro zatverdzhennia Pryntsyviv korporativnoho upravlinnia [On the approval of the Principles of Corporate Governance]: Rishennia Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku vid 22.07.2014 №955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
30. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy [On the State Budget of Ukraine]: Zakon Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
31. Pro zakhyst prav spozhyvachiv [On the protection of consumer rights]: Zakon Ukrainy vid 12.05.1991 №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
32. Pro oplatu pratsi [On wages]: Zakon Ukrainy vid 24.03.1995 №108/95-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
33. Pro okhoronu pratsi [On labor protection]: Zakon Ukrainy vid 14.10.1992 №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
34. Pro okhoronu navkolyshnogo pryrodnoho sere dovshcha [On environmental protection]: Zakon Ukrainy vid 26.06.91 №1268-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
35. Pro tsyny ta tsinoutvorennia [On prices and pricing]: Zakon Ukrainy vid 21.06.2012 №5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
36. Pro okhoronu zemel [On land protection]: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 №962-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text>
37. Pro okhoronu kul'turoi spadshchyny [On the protection of cultural heritage] Zakon Ukrainy vid 08.06.2000 №1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>

References (transliterated)

1. Seliverstova L.S., Losovska N.V. (2019) Pidkhody do formuvannia orhanizatsiinoekonomichnogo mekhanizmu upravlinnia sotsialnoji vidpovidalnistiu biznesu [Approaches to the formation of organizational and economic mechanism for managing business social responsibility], *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 13–16.

Надійшла (received) 08.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Коптієва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna) – докторка економічних наук, професорка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професорка кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; e-mail: hanna.koptieva@khp.edu.ua

Д.А. ГОРОВИЙ, А.В. ІВАХНЕНКО
ОЦІНКА РИЗИКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап українсько-російської війни показує необхідність негайного інноваційного переозброєння вітчизняних промислових підприємств з метою отримання переваги у війні і пришвидшення нашої перемоги. Адже поняття інноваційної діяльності підприємства характеризується його здатністю сприймати і використовувати науковий, науково-технічний та інтелектуальний потенціал, накопичений в даній галузі як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні.

В статті розглянуто групи показників, які дозволяють оцінити стан інноваційної діяльності на підприємстві. Наведено аналіз ключових показників, які характеризують інноваційну діяльність машинобудівних підприємств. Розглянуто методологічні підходи, які визначають рівень інноваційності в зарубіжній та вітчизняній практиці. Оскільки єдиного показника, за яким можна досліджувати інноваційну діяльність підприємств досі не існує, а в тих моделях, що пропонуються не враховані фактори ризику, то в статті запропонована модель оцінки ризику інноваційності підприємства, яка би базувалася на даних фінансової звітності. Проте обмежуватися лише фінансовими показниками не можна. На жаль, частіше за все додаткову інформацію можна отримати лише за допомогою експертних опитувань або контент-аналізу документації. Проте обидва методи є досить суб'єктивними. Тому певні інформаційні аспекти пропонується отримати у вигляді певних інформаційних повідомлень з сайтів даних підприємств у мережі Інтернет. Для поєднання фінансових і інформаційних оцінок в моделюванні єдиного комплексного показника оцінки трансферу інновацій пропонується модифікувати модель Д. Горового та В. Нестеренко. В модифікованій моделі для підвищення достовірності результатів були визначені вагові коефіцієнти значущості окремих груп факторів.

Ключові слова: інноваційна діяльність; фактори впливу; інтегральний показник; ризик; інновації; інноваційність

D. A. GOROVYI, A. V. IVAKHNENKO
RISK ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE INNOVATIVENESS

The current stage of the Ukrainian-Russian war demonstrates the need for immediate innovative re-equipment of domestic industrial enterprises in order to gain an advantage in the war and accelerate our victory. After all, the concept of innovative activity of an enterprise is characterised by its ability to perceive and use the scientific, scientific, technical and intellectual potential accumulated in this area both at the national and international levels.

The article considers groups of indicators that allow assessing the state of innovation activity at an enterprise. It analyses key indicators that characterise innovation activity of machine-building enterprises. The article considers methodological approaches that determine the level of innovation in foreign and domestic practice. Since there is still no single indicator that can be used to study the innovation activity of enterprises, and the proposed models do not take into account risk factors, the article proposes a model for assessing the risk of innovation of an enterprise based on financial statements. However, one cannot be limited only by financial indicators. Unfortunately, most often additional information can only be obtained through expert surveys or content analysis of documents. However, both methods are quite subjective. Therefore, it is suggested that certain information aspects be obtained in the form of certain information messages from the websites of these companies on the Internet. To combine financial and informational assessments in modelling a single comprehensive indicator for assessing the transfer of innovations, it is proposed to modify the model of D. Gorovyi and V. Nesterenko. In the modified model, to increase the reliability of the results, the weighting coefficients of the significance of individual groups of factors were determined.

Keywords: innovative activity; influencing factors; integral indicator; risk; innovations; innovativeness

Вступ. Сучасний етап українсько-російської війни показує необхідність негайного інноваційного переозброєння вітчизняних промислових підприємств з метою отримання переваги у війні і пришвидшення нашої перемоги. Адже поняття інноваційної діяльності підприємства характеризується його здатністю сприймати і використовувати науковий, науково-технічний та інтелектуальний потенціал, накопичений в даній галузі як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні.

Основа інноваційної діяльності підприємства становить переведення виробництва на виготовлення принципово нової техніки, застосування нових технологій та надання нових видів послуг [1]. Підприємства, які формують стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу мають можливість завоювати лідерські позиції на ринку, зберігати високі темпи розвитку, скорочувати рівень витрат, добиватися високих показників прибутку.

Аналіз стану питання. Проблема підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних підприємств набуває принципового значення, оскільки її вирішення дасть змогу перейти до створення і використання технологій більш високого рівня, а отже, прискорити економічне зростання національної економіки. Тому активізація інноваційної діяльності

підприємств, його наукової і виробничої сфер, є важливим завданням та умовою становлення економічної незалежності України.

Аналіз основних досягнень і літератури. Для оцінки інноваційної діяльності підприємства можна використовувати декілька груп показників. Традиційно пропонується 4 групи показників для такої оцінки. До першої групи відносять витратні показники: питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, що характеризують показник наукоємності продукції; питомі витрати на придбання ліцензій, патентів і ноу-хау; фонди на розвиток ініціативних розробок. Друга група – це показники, які характеризують динаміку інноваційного процесу: тривалість процесу розробки нової технології; тривалість підготовки виробництва нового продукту; тривалість виробничого циклу нового продукту. Третя група – показники оновлення: кількість нововведень; показники динаміки поновлення портфеля продукції; кількість придбаних або переданих нововведень; обсяг експорту інноваційної продукції; обсяг наданих нових послуг. Четверта група характеризує структурні показники: склад і кількість науково-технічних структурних підрозділів, спільних підприємств, які використовують нові технології і створюють нову продукцію; чисельність і склад

співробітників, зайнятих НДДКР; структура і число творчих ініціативних тимчасових груп» [2].

Проте обчислити ці показники за звітністю українських підприємств є зараз неможливим, тому для оцінки інноваційної діяльності підприємств найчастіше використовуються показники, які відображають питомі витрати підприємства на НДДКР в обсязі її продажів і чисельність науково-технічних підрозділів [2]. Також досить широко використовується показник інноваційності – ТАТ, акронім словосполучення «turn-around time» («час повернення») [3]. Під цим словосполученням необхідно розуміти час, що проходить з моменту усвідомлення попиту на нововведення до моменту його випуску на ринок у великих кількостях. Проте обчислення такого періоду обігу капіталу також є складним. Крім того, головним недоліком усіх вищеперелічених методів оцінки інноваційності є неврахування ризиків, які неодмінно виникають у процесі запровадження інновацій та залучення коштів на них

Мета статті Оскільки єдиного показника, за яким можна досліджувати інноваційну діяльність підприємств досі не існує, а в тих моделях, що пропонуються не враховані фактори ризику, то метою статті є розробка пропозицій щодо формування моделі оцінки ризику інноваційності підприємства, яка би базувалася на даних фінансової звітності та / або даних з відкритих джерел.

Постановка проблеми. Спробуємо створити модель показника інноваційної діяльності підприємства, який би враховував ризики такої діяльності. В основі такої моделі є наступні твердження [4], [5] [6]:

- результати від запровадження інновацій можна оцінити за допомогою фінансових показників (чистої виручки, валового прибутку, показника фінансового леверіджу);

- безпосередній вплив інновативності на виробничу діяльність підприємства можна оцінити за допомогою показників фондовіддачі, фондоозброєності;

- отримання інновацій можна відстежити частково по показнику капітальних інвестицій (які здебільшого направлені на запровадження інновацій), але вони потребують певного корегування;

- вплив інвестора, що надає інновації, можна відслідкувати за допомогою коефіцієнтів поточної ліквідності і фінансової автономії;

- міжнародність інноваційної діяльності можна оцінити за допомогою динаміки валютного рахунку підприємства (відповідно його позитивне / негативне сальдо засвідчують експорт або імпорт (трансфер) інновацій підприємством;

- часовий лаг інновацій можна відстежити за допомогою показників оборотності.

Ці показники можна отримати з фінансової звітності підприємств. Розрахунок саме цих показників був обумовлений необхідністю різнобічного дослідження процесу отримання результатів від впровадження інновацій підприємством. Названі показники можна розрахувати за методиками фінансового аналізу [7,8,9] з

використанням стандартних форм фінансової звітності підприємств.

Проте обмежуватися лише фінансовими показниками не можна. На жаль, частіше за все додаткову інформацію можна отримати лише за допомогою експертних опитувань або контент-аналізу документації. Проте обидва методи є досить суб'єктивними. Тому певні інформаційні аспекти пропонується отримати у вигляді певних інформаційних повідомлень з сайтів даних підприємств у мережі Інтернет. Для поєднання фінансових і інформаційних оцінок в моделюванні єдиного комплексного показника оцінки трансферу інновацій пропонується модифікувати модель з роботи Д. Горového та В. Нестеренко [10], що використовувалася авторами для оцінки ймовірності рейдерського захоплення підприємства. В свою чергу, дана модель ґрунтується на моделі, що використовувалася у журналі «Експерт» для оцінки інвестиційної привабливості підприємств різних галузей [11]. Модель має на меті переведення фінансових та експертних оцінок (а у нашому випадку фінансових і кількісно-інформаційних) у єдині одиниці виміру – бали, що враховують значення кожного з обраних показників.

Як вже було зазначено існує певний перелік факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства та ризики його запровадження. Але не зважаючи на те, що вагомість кожного з цих факторів можна визначити лише за допомогою методів експертної оцінки, розміри кожного з факторів окремо цілком можливо визначити за допомогою існуючих математичних методів кількісної оцінки.

Спочатку слід визначити фактори та показники, що їх характеризують.

1) результати від запровадження інновацій (фінансові показники):

- показник фінансового леверіджу (головний показник);

- темпи зростання чистої виручки у порівнянні з валовим прибутком;

2) вплив інновативності на виробничу діяльність підприємства:

- фондовіддача (головний показник);

- фондоозброєність;

- частка інновативної продукції у загальному обсязі (інформація отримується з сайту підприємства);

- як часто підприємство змінює асортимент продукції на своєму сайті;

3) отримання інновацій:

- темпи зростання обсягу капітальних інвестицій (головний показник);

- темпи зростання обсягу основних активів;

- темпи зростання обсягу оборотних активів.

4) вплив інвестора, що надає інновації:

- коефіцієнт фінансової автономії (головний показник);

- коефіцієнт поточної ліквідності;

- підприємство виробляє продукцію разом із партнерами (інформація отримується з сайту підприємства);

– підприємство виробляє продукцію, що є складовою для продукції відомого виробника (інформація отримується з сайту підприємства);

5) міжнародність інноваційної діяльності:

– динаміка (темпи росту) валютного рахунку підприємства (головний показник);

– наявність англійської версії сайту;

– наявність версії сайту іншими мовами (окрім української, російської або англійської);

– підприємство є членом асоціації виробників певної продукції (інформація отримується з сайту підприємства);

6) часовий лаг інновацій:

– період обороту оборотних коштів (головний показник);

– елемент оборотних коштів, через який має місце затримка обороту коштів.

Інформація про принципи розрахунку та бальної оцінки вище зазначених показників наведена в таблицях 1, 2, 3, 4, 5 та 6.

Таблиця 1 – Бальна оцінка результатів від запровадження інновацій

Група факторів	Кількість балів	Головний показник	(вибір одного варіанту)				
результати від запровадження інновацій	бальна оцінка	показник фінансового левереджу (ПФЛ)	темпи зростання валового прибутку перевищують темпи зростання чистої виручки	темпи зростання валового прибутку приблизно дорівнюють темпам зростання чистої виручки	темпи зростання валового прибутку нижче темпів зростання чистої виручки	має місце зростання чистої виручки при падінні валового прибутку	має місце одночасне падіння валового прибутку і чистої виручки
	4	$\text{ПФЛ} \geq 2$	+4	+3	+2	+1	0
	3	$1 \leq \text{ПФЛ} < 2$	+4	+3	+2	+1	0
	2	$0.5 \leq \text{ПФЛ} < 1$	+4	+3	+2	+1	0
	1	$0 \leq \text{ПФЛ} < 0.5$	+4	+3	+2	+1	0
	0	$\text{ПФЛ} < 0$	+4	+3	+2	+1	0

Таблиця 2 – Бальна оцінка впливу інновативності на виробничу діяльність підприємства

Група факторів	Кількість балів	Головний показник	(додавання факторів)			
вплив інновативності на виробничу діяльність підприємства	бальна оцінка	фондовіддача	темпи зростання фондоозброєності більші за темпи зростання фондовіддачі	частка інновативної продукції у загальному обсязі більше за 30%	підприємство змінює 50 % асортименту продукції на своєму сайті не менше одного разу на рік	підприємство оновлює сайт не менше одного разу на рік
	4	$\text{Фв} \geq 60\%$	+1	+1	+1	+1
	3	$50\% \leq \text{Фв} < 60\%$	+1	+1	+1	+1
	2	$30\% \leq \text{Фв} < 50\%$	+1	+1	+1	+1
	1	$1\% < \text{Фв} < 30\%$	+1	+1	+1	+1
	0	$\text{Фв} < 1\%$	+1	+1	+1	+1

Таблиця 3 – Бальна оцінка отримання інновацій

Група факторів	Кількість балів	Головний показник	(додавання факторів)			
отримання інновацій	бальна оцінка	темпи зростання обсягу капітальних інвестицій за рік	темпи зростання обсягу основних активів за рік більше за 30%	темпи зростання обсягу оборотних активів за рік більше за 30%	темпи зростання обсягу нематеріальних активів за рік більше за 30%	темпи зростання обсягу підсумку балансу за рік більше за 50%
	4	$\text{КІ} \geq 60\%$	+1	+1	+1	+1
	3	$50\% \leq \text{КІ} < 60\%$	+1	+1	+1	+1
	2	$30\% \leq \text{КІ} < 50\%$	+1	+1	+1	+1
	1	$0\% < \text{КІ} < 30\%$	+1	+1	+1	+1
	0	$\text{КІ} < 0\%$	+1	+1	+1	+1

Таблиця 4 – Бальна оцінка впливу інвестора, що надає інновації

Група факторів	Кількість балів	Головний показник	(додавання факторів)			
вплив інвестора, що надає інновації	бальна оцінка	коефіцієнт фінансової автономії	коефіцієнт поточної ліквідності більше за 30%	підприємство виробляє продукцію разом із партнерами	підприємство виробляє продукцію, що є складовою для продукції відомого виробника	На сайті підприємства вказаний перелік компаній–партнерів
	4	$Ka \geq 60\%$	+1	+1	+1	+1
	3	$50\% \leq Ka < 60\%$	+1	+1	+1	+1
	2	$30\% \leq Ka < 50\%$	+1	+1	+1	+1
	1	$0\% \leq Ka < 30\%$	+1	+1	+1	+1
	0	$Ka < 0\%$	+1	+1	+1	+1

Таблиця 5 – Бальна оцінка міжнародності інноваційної діяльності

Група факторів	Кількість балів	Головний показник	(додавання факторів)			
міжнародність інноваційної діяльності	бальна оцінка	темпи зростання суми валютного рахунку підприємства за рік	наявність англійської версії сайту	наявність версії сайту іншими мовами (окрім української, російської або англійської);	підприємство є членом асоціації виробників певної продукції	підприємство отримує замовлення з-за кордону не менше одного разу на рік
	4	$KI \geq 60\%$	+1	+1	+1	+1
	3	$50\% \leq KI < 60\%$	+1	+1	+1	+1
	2	$30\% \leq KI < 50\%$	+1	+1	+1	+1
	1	$0\% < KI < 30\%$	+1	+1	+1	+1
	0	$KI < 0\%$	+1	+1	+1	+1

Таблиця 6 – Бальна оцінка часового лагу інновацій

Група факторів	Кількість балів	Головний показник	Елемент оборотних коштів, через який має місце затримка обороту коштів (вибір одного)				
часовий лаг інновацій	бальна оцінка	період обороту оборотних коштів, днів	грошові кошти	дебіторська заборгованість	готова продукція	незавершене виробництво	сировина і матеріали
	4	$T_{об} < 30$	+4	+3	+2	+1	0
	3	$30 \leq T_{об} < 91$	+4	+3	+2	+1	0
	2	$91 \leq T_{об} < 182$	+4	+3	+2	+1	0
	1	$182 \leq T_{об} < 365$	+4	+3	+2	+1	0
	0	$T_{об} \geq 365$	+4	+3	+2	+1	0

Розроблені бальні шкали дозволяють оцінити інновативність підприємства, однак слід відзначити, що кількість показників, що оцінюють фактори неоднакова, що може значним чином вплинути на достовірність отриманих результатів. Тому необхідний механізм, що дозволить усереднити отримані показники та привести до співставного вигляду. Таке усереднення можливо провести за допомогою введення спеціального показника, що порівнював би кількість балів, набрану підприємством за певним фактором, з максимально можливою кількістю балів.

Порядок розрахунку вище зазначеного показника наступний:

$$b'_i = \frac{b_i}{b_{i \max}}, \quad (1)$$

де b'_i – кінцевий показник інновативності підприємства за i -тим фактором;

b_i – кількість балів, набрана підприємством за i -тим фактором;

$b_{i \max}$ – максимальна кількість балів, що може бути набрана підприємством за i -тим фактором.

Порядок визначення показника b'_i за кожним фактором наведений в табл. 7.

Таким чином за допомогою наведеного порядку розрахунків можна отримати інформацію про інновативність підприємства. Але зазначена методика не враховує, що внесок і вагомість факторів, що були оцінені, в кінцевий загальний показник інновативності неоднакові. Тобто необхідні спеціальні вагові коефіцієнти, що надавали б можливість відобразити цю неоднорідність впливу. Визначити такі показники в сучасних умовах можна лише за допомогою

експертних методів або за допомогою методу контент-аналізу.

Таблиця 7 – Визначення показника інновативності підприємства за окремими факторами

Фактор	Розрахунок
Результати від запровадження інновацій	$b'_1 = \frac{b_1}{8}$
Вплив інновативності на виробничу діяльність підприємства	$b'_2 = \frac{b_2}{8}$
Отримання інновацій	$b'_3 = \frac{b_3}{8}$
Вплив інвестора, що надає інновації	$b'_4 = \frac{b_4}{8}$
Міжнародність інноваційної діяльності	$b'_5 = \frac{b_5}{8}$
Часовий лаг інновацій	$b'_6 = \frac{b_6}{8}$

Для визначення вагових коефіцієнтів внеску ризикових факторів в кінцевий загальний показник ризику в роботі будемо використовувати метод контент-аналізу та елементи методів статистики.

В таблиці 8 наведені слова та словосполучення, що найбільш часто зустрічалися в публікаціях, присвячених темі інноваційного розвитку підприємств, на основі яких були сформульовані головні фактори. Для отримання цієї інформації було проаналізовано 200 джерел інформації з питань інновацій і кожне з наведених слів або словосполучень зустрічалося в них зазначену кількість разів. Проте для отримання вагових коефіцієнтів у цьому випадку принципово важливим є визначення частоти їх появи.

Критичним значення частоти появи для включення словосполучення в розрахунки є 0,05 (5%), тобто воно повинне було з'явитися в публікаціях мінімум 10 разів [12]. Це є важливим для подальшого визначення вагомості фактору, до якого належить слово або словосполучення, через суму частот появи всіх слів та словосполучень, що характеризували сформульований фактор інноваційного розвитку.

Порядок визначення вагових коефіцієнтів для факторів може бути зведений до наступного алгоритму:

1) слід визначити частоту появи певного слова або словосполучення у відносному вигляді за допомогою формули:

$$\eta_{ij} = \frac{x_{ij}}{X}, \quad (2)$$

де η_{ij} – частота появи j-го слова (або словосполучення) i-того фактору;

x_{ij} – кількість разів, яку слово/словосполучення з'являлося в публікаціях;

X – кількість проаналізованих публікацій (у нашому випадку 200 публікацій).

2) необхідно відібрати та залишити для проведення подальших розрахунків слова (або словосполучення) з частотою появи більш 0,05.

3) слід визначити загальну кількість появ слів (або словосполучень), що відносилися до факторів інноваційного розвитку, в публікаціях, що були проаналізовані;

4) доцільно визначити частоту появи фактору в загальній кількості публікацій за допомогою наступної формули:

$$\eta_i = \frac{x_i}{X}, \quad (3)$$

де η_i – частота появи i-того фактору;

x_i – загальна кількість разів появи слова (або словосполучення), що відноситься до фактору, в публікаціях.

5) провести визначення вагових коефіцієнтів за допомогою наступної формули:

$$k_i = \frac{\eta_i}{\sum_{i=1}^6 \eta_i}, \quad (4)$$

де k_i – ваговий коефіцієнт i-того фактору.

Результати розрахунків щодо факторів інноваційного розвитку підприємства наведені в табл. 8.

Таким чином в таблиці 8 були отримані значення вагових коефіцієнтів, що характеризують ступінь впливу зазначених факторів на загальний рівень ризику інновативності підприємства.

Поеднуючи результати двох етапів розрахунків – бальної оцінки інновативності підприємства за кожним фактором окремо та визначення ступеню впливу кожного з цих факторів на загальний рівень інновативності, загальна формула

$$K_r = \sum_{i=1}^6 b'_i k_i \quad (5)$$

може бути трансформована у наступну формулу для визначення показника загальної оцінки ризику інновативності підприємства:

$$K_r = 0,3683 \cdot b'_1 + 0,1767 \cdot b'_2 + 0,1380 \cdot b'_3 + 0,0804 \cdot b'_4 + 0,1160 \cdot b'_5 + 0,1207 \cdot b'_6, \quad (6)$$

або якщо перевести середні показники b'_i в звичайні b_i , то можна отримати рівняння:

$$K_r = 0,0460 \cdot b_1 + 0,0221 \cdot b_2 + 0,0173 \cdot b_3 + 0,0101 \cdot b_4 + 0,0145 \cdot b_5 + 0,0151 \cdot b_6, \quad (7)$$

де K_r – коефіцієнт оцінки ризику інновативності підприємства.

Максимальне значення показника K_r дорівнює 1. Підприємство, що за результатами оцінки отримує значення показника K_r близько 1 є потенційно інноваційним підприємством, що здійснює трансфер інновацій, використовує його в своїй діяльності та практично не має ризиків в цьому.

Для визначення ступеня ризику інноваційності підприємства на основі показника K_r пропонується використати наступну шкалу, що наведена в табл. 9. Ця шкала розроблена на основі шкали Харрінгтона

оскільки саме ця багатоінтервальна дискретна вербально-числова шкала, що характеризує ступінь наближення до деякого ідеалу [13].

Таблиця 8 – Розрахунки вагових коефіцієнтів впливу окремих факторів на загальний рівень ризику інноваційності підприємства.

Фактор	Ключове слово (або словосполучення)	Кількість появи слова (x_{ij})	Частота появи слова (η_{ij})	Загальна кількість появи слів фактору (x_i)	Частота появи фактору (η_i)	Ваговий коефіцієнт (k_i)
1 Результати від запровадження інновацій	Прибутковість	120	0,6	467	2,335	0,3683
	Дохід	150	0,75			
	Очікувані результати	50	0,25			
	Рентабельність	77	0,385			
	Фінансовий леверідж	55	0,275			
	Прибуткові контракти	15	0,075			
2 Вплив інновативності на виробничу діяльність підприємства	Інновативна продукції	77	0,385	224	1,12	0,1767
	Асортимент продукції	40	0,2			
	Фондовіддача	52	0,26			
	Фондоозброєність	35	0,175			
	Великий сегмент ринку	20	0,1			
3 Отримання інновацій	Напрями вкладання інновацій	75	0,375	175	0,875	0,1380
	Інвестиції в інновації	35	0,175			
	Основні активи	22	0,11			
	Оборотні активи	24	0,12			
	Нематеріальні активи	19	0,095			
4 Вплив інвестора, що надає інновації	Фінансова автономія	45	0,225	102	0,51	0,0804
	Поточна ліквідність	35	0,175			
	Компанія – партнер	28	0,14			
	Контрольний пакет	22	0,11			
	Привабливість бізнесу	17	0,085			
5 Міжнародність інноваційної діяльності	Замовлення з-за кордону	55	0,275	147	0,735	0,1160
	Асоціація виробників	25	0,125			
	Сайт підприємства	41	0,205			
	Валютний рахунок	26	0,13			
6 Часовий лаг інновацій	Період обороту коштів	74	0,37	153	0,765	0,1207
	Дебіторська заборгованість	36	0,18			
	Готова продукція	25	0,125			
	Кредиторська заборгованість	18	0,09			
Σ					9,34	1

Таблиця 9 – Шкала оцінки ризику інноваційності підприємства

Значення показника K_r	Ступінь інноваційності	Опис проблеми
$0 < K_r \leq 0.6$	низька	Підприємству слід більше приділяти увагу виробництву інноваційної продукції, налагоджувати контакти із іноземними партнерами, покращувати фінансові показники своєї діяльності
$0.6 < K_r \leq 0.8$	середня	Підприємство має добрі фінансові показники, але низка проблем існує у іміджу підприємства по роботі з іноземними партнерами. Тому саме міжнародний трансфер інновацій є неповним.
$0.8 < K_r \leq 1$	висока	Підприємство виробляє інноваційну продукцію, співпрацює з іноземними партнерами.

Висновки

Запропонована у статті методика вирішує складну економічну задачу з обрахунку єдиного показника ризику інноваційності підприємства, який би міг бути розрахований лише за об'єктивними показниками – з використанням стандартних форм фінансової звітності підприємств та даних у вигляді певних інформаційних повідомлень з сайтів даних підприємств у мережі інтернет без використання експертних суб'єктивних оцінок.

Перевірка методики була проведена на низці підприємств м. Харкова за даними довоєнного періоду. При дослідженні сучасних тенденції інноваційного розвитку промислових підприємств було застосовано річну та квартальну фінансову звітність 20 промислових підприємств Харківської області різних форм власності. Необхідно зазначити, що діяльність п'яти підприємств (ДП «Завод імені В.О. Малишева», АТ «Турбоатом», ДП Харківський машинобудівний завод «ФЕД», ПрАТ «Харківський тракторний завод», ПАТ «Харківський підшипниковий завод» («ХарП»)) досліджувалася за річною фінансовою звітністю за 2015/2018 рр. Вибір цих підприємств обумовлений їх інновативністю, значним впливом від роботи на зовнішніх ринках, затребуваністю їх продукції як в Україні, так і поза її межами, наявністю і в їх складі дослідно-конструкторських бюро (або аналогічних підрозділів), що займаються інноваційною діяльністю.

Список літератури

1. Совершенна І. О. Методичні підходи до оцінювання ефективності трансферу технологій в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. [Електронний ресурс] : URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5598>
2. Краснокутська В. Н. *Інноваційний менеджмент: навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
3. Правдюк М.В. Трансфер технологій як складова інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. [Електронний ресурс] : URL: <http://magazine.faa.org.ua/transfer-tehnologiy-yak-skladova-innovatsiyogo-rozvitku-silskogospodarskogo-virobnictva.html>
4. Ладика С.В. Інноваційний потенціал: сутність і основні визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 20. С. 17–20.
5. Плисюк Т. Г. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. №8/1, 2014. С. 39–43.
6. Пожусва Т.О. *Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства*. [Електронний ресурс] : URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2693/st_39_15.pdf?sequence=1
7. Дороніна М.С., Мартюшева Л.С., Горовий Д.А. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навчальний посібник*. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 156 с.
8. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. та ін. *Фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
9. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С.В. *Фінансовий аналіз: навч. посіб.* Полтава: ПДАА, 2016. 430 с.
10. Горовий Д.А., Нестеренко В.Ю. Оцінка ризику рейдерського захоплення підприємства. *Вісник Національного технічного*

університету "Харківський політехнічний інститут". *Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ "ХПІ". 2009. №5. С. 26–34.

11. Шапран В., Духненко В., Корнилюк Р. Иррациональный рынок. *Експерт*, 2007, №26 (123). С. 60–69.
12. Сорока М.Б., Танатар Н.В. Використання методу контент-аналізу при створенні автоматизованих інформаційних систем. *Бібліотека. Наука. Культура. Інформація: Наукові праці НБУВ*. Вип. 1. 1998. С. 318–322.
13. Мармоза А. Т. Практикум з теорії статистики. Київ: Ельга, Ніка-центр, 2004. 348 с.

References (transliterated)

1. Sovershenna I. O. Metodichni pidkhydy do otsynuvannya efektyvnosti transferu tekhnologiy v Ukraini. [Methodical approaches to evaluating the effectiveness of technology transfer in Ukraine] *Elektronnyy zhurnal «Efektivna ekonomika»*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5598>
2. Krasnokutskaya V. N. *Innovatsiynyy menedzhment: navch. posibnyk*. [Innovative management: teaching manual]. Kyiv: KNEU, 2003. 504 p.
3. Pravdyuk M.V. Transfer tekhnologiy yak skladova innovatsiynoho rozvytku sil'skogospodars'koho vyrobnyctva. [Technology transfer as a component of innovative development of agricultural production.] *Oblik i finansy APK: bukhgalters'ky portal*. Available at: <http://magazine.faa.org.ua/transfer-tehnologiy-yak-skladova-innovatsiynoho-rozvitku-silskogospodarskogo-virobnictva.html>
4. Ladyka S.V. Innovatsiynyy potentsial: sutnist' i osnovni vyznachennya. [Innovative potential: essence and basic definitions. Investments: practice and experience]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2007. No. 20. Pp. 17–20.
5. Plysyuk T. H. Metody otsinky innovatsiynykh ryzykiv pidpryyemstv. [Methods of evaluating innovative risks of enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. No. 8/1, 2014. Pp. 39–43.
6. Pozhuyeva T.O. *Ekonomiczna otsinka efektyvnosti innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstva*. [Economic assessment of the efficiency of innovative activity of the enterprise]. Available at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2693/st_39_15.pdf?sequence=1
7. Doronina M.S., Martysheva L.S., Gorovyi D.A. *Finansova diyal'nist' sub'yektiv hospodaryuvannya. Navchal'nyy posibnyk*. [Financial activity of economic entities. Teaching manual] Kharkiv: Ed. KhDEU, 2002. 156 p.
8. Shkolnyk I. O., Boyarko I. M., Deyneka O. V. ta in. *Finansovyy analiz: navchalnyy posibnyk*. [Financial analysis: teaching manual] Kyiv. Tsentr uchbovoyi literatury. 2016. 368 p.
9. Tyutyunyk YU. M., Dorohan-Pysarenko L. O., Tyutyunyk S.V. *Finansovyy analiz: navch. posib.* [Financial analysis: teaching manual] Poltava: PDAA, 2016. 430 p.
10. Gorovyi D.A., Nesterenko V.YU. *Otsinka ryzyku reyderskoho zakhopleniya pidpryyemstva*. [Assessment of the enterprise raider grab risk] Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyy politekhnichnyy instytut". Zbimyk naukovykh prats. Tematychnyy vypusk: Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnyctva. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Collection of scientific works. Thematic issue: Technical progress and production efficiency]. Kharkiv. NTU "KhPI". 2009. No. 5. Pp. 26–34.
11. Shapran V., Dukhnenko V., Kornilyuk R. *Irratsionalnyy rynok*. [Irrational market] Ekspert [Expert]. 2007. No. 26 (123). Pp. 60–69.
12. Soroka M.B., Tanatar N.V. *Vykorystannya metodu kontent-analizu pry stvorenni avtomatyzovanykh informatsiynykh system*. [Using the method of content analysis in the creation of automated information systems]. Biblioteka. Nauka. Kultura. Informatsiya: Naukovi pratsi NBUV. [Library. Science. Culture. Information: Scientific works of the NBUV] No. 1. 1998. Pp. 318–322.
13. Marmozha A. T. *Praktykum z teoriiy statystyky* [Workshop on the theory of statistics]. Kyiv. Elga, Nika- tsentr, 2004. 348 p.

Надійшла (received) 11.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Горовий Дмитро Анатолійович (Gorovyi Dmytro) – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту Міжнародної освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0416-3857>, e-mail: dmytro.gorovyi@khp.edu.ua

Івахненко Андрій Володимирович (Ivakhnenko Andrii) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4113-7789>, e-mail: andriy.ivakhnenko@khp.edu.ua

Т. Ю. НАЗАРОВА, М. М. ШЕВЧЕНКО, Ю. Л. ТАТАРИНЦЕВА
ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено та систематизовано напрями й обсяги впливу повномасштабного російського вторгнення на бюджетну та податкову систему України, зокрема на структуру й обсяг доходів і видатків бюджету, зростання бюджетного дефіциту й державного боргу, проблематику трансформації податкової системи в умовах воєнного стану. Досліджено стан та особливості виконання державного та місцевих бюджетів в період воєнного стану. Окреслено законодавчі зміни, стосовно здійснення бюджетної політики на загальнодержавному та місцевому рівнях. Встановлено взаємозв'язки і взаємозалежність бюджетної політики та податкової політики в Україні. Проведено аналіз останніх змін бюджетного законодавства у 2023 р та на 2024 рік., що безпосередньо впливають на ефективність реалізації бюджетного процесу, розглянуто функції нових учасників бюджетного процесу та перші результати реформування в бюджетній сфері на регіональних рівнях. До основних проблем на етапі виконання бюджету слід віднести наступні проблеми: значна дефіцитність бюджетів та їх фінансування, суттєвий рівень Державного боргу і складність його обслуговування, невизначеність програмно-цільового методу формування бюджету. Виявлено, що не зважаючи на суттєві кроки реформування сфери державних фінансів, змістовні проблеми бюджетного та податкового процесу, в більшості, залишаються не вирішені та потребують подальшого врегулювання. Запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності організації та реалізації бюджетного та податкового процесу в Україні.

Ключові слова: бюджетний процес; податкова система; видатки бюджету; механізм податкової політики; воєнний стан; бюджетний дефіцит.

T. NAZAROVA, M. SHEVCHENKO, Y. TATARYNTSEVA
PECULIARITIES OF THE BUDGET AND TAXATION PROCESS UNDER MARTIAL LAW

The article examines and systematizes the directions and extent of the impact of the full-scale Russian invasion on the budgetary and tax system of Ukraine, in particular, on the structure and volume of budget revenues and expenditures, the growth of the budget deficit and public debt, and the problems of transforming the tax system under martial law. The state and peculiarities of execution of the state and local budgets during martial law are investigated. The author outlines legislative changes in the implementation of budget policy at the national and local levels. The interrelations and interdependence of budgetary policy and tax policy in Ukraine are determined. The author analyses the latest changes in budget legislation in 2023 and 2024, which directly affect the effectiveness of the budget process, considers the functions of new participants in the budget process and the first results of reforms in the budget sphere at the regional levels. The main problems at the stage of budget execution include the following issues: significant budget deficits and their financing, a significant level of public debt and the complexity of its servicing, uncertainty of the programme-targeted method of budget formation. It is found that despite significant steps in reforming the public finance sector, the substantive problems of the budget and tax process remain largely unresolved and require further regulation. A set of recommendations aimed at improving the efficiency of organization and implementation of the budget and tax process in Ukraine is proposed.

Keywords: budget process; tax system; budget expenditures; tax policy mechanism; martial law; budget deficit.

Вступ. Протягом багатьох років бюджетній системі України притаманні нестабільність і постійне реформування, зумовлені неефективністю державних видатків, значним обсягом державного боргу та недосконалістю міжбюджетних відносин. В умовах воєнного стану, коли бюджетні надходження скорочуються а витрати значно зростають надзвичайно важливим є забезпечення належного виконання державного та місцевих бюджетів, пошуку додаткових джерел доходів та дотримання жорсткої економії витрачання бюджетних коштів. Вже вдруге Україна формує головний фінансовий план в умовах повномасштабної воєнної агресії. Бюджет країни ухвалено Верховною Радою України 09.11.2023 та підписано 28.11.2023р. Головні пріоритети державного бюджету на 2024 рік – фінансування сектору безпеки та оборони держави, а також видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення. Основою бюджету на 2024 рік став базовий сценарій макроекономічного прогнозу. Проте у зв'язку з високим ступенем непередбачуваності протягом майбутніх періодів, численних викликів та ризиків існує велика ймовірність відхилення фактичних показників від планових, що зумовить потребу корегування як джерел і обсягів доходів, так і напрямів та обсягів видатків.

Аналіз останніх досліджень і літератури.

Проблеми модифікації бюджетного та податкового процесу в умовах воєнного стану досліджується у

працях таких вчених, як О. Біленко, Г. Вишлінського, М. Репко, Ю. Гайдая, Н. Костишин, А. Лаффер, Т. Бондарук, Т. Чернюк, З. Варналій, О. Десятнюк, А. Нечипоренко, В. Андрущенко, І. Чугунов, М. Пасічний, Т. Канєва, А. Нікітшин, Ю. Руденко, О. Третьякова, А. Крисоватий, Т. Єфименко та інші, однак на сьогодні у дана тематика потребує постійного вдосконалення та вивчення.

Мета статті. визначення основних умов та способів модифікації бюджетної та податкової системи в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Державний бюджет наступного року є другим бюджетом, який Уряд готує і подає на розгляд Парламенту в умовах дії режиму воєнного стану. Бюджет-2024 є документом, що передбачає солідарне фінансування загальнодержавних потреб.

Бюджет держави базується на ключових орієнтирах Української доктрини Президента України:

- філософія перемоги – посилення обороноздатності держави, відсіч збройної агресії росії;
- глобальність української безпеки – реформування та розвиток оборонно-промислового комплексу, ракетного озброєння та створення системи протиракетної оборони, закупівля дронів;

- політика героїв – створення Інституту помічника ветерана, забезпечення житлом ветеранів війни та членів їхніх сімей, нова система військової освіти, розробка платформи для експорту українських оборонних знань, реабілітація ветеранів;
- політика справедливості – оптимізація кількості суддів та посилення ролі інституту суду присяжних, грошова допомога працівникам об'єктів критичної інфраструктури державних та місцевих органів влади;
- трансформація за 10 років – осучаснення української освіти та стимулювання розвитку науки в Україні, оновлення законодавства про працю, створення нових робочих місць, індексація пенсій, доступність укріплень, врегулювання питань про зброю, розмінування територій, нова зовнішня політика тощо. При розрахунках показників Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX використовувались уточнені очікувані макроекономічні показники на поточний рік станом на 24.10.2023. Зокрема, враховано звітні статистичні дані за II квартал 2023 року: темпи зростання ВВП – 19,5 %, інфляція сповільнилася до 7,1 % та девальвація гривні є меншою за попередні періоди. Для розрахунків використовувався базовий сценарій, який передбачає зважені оцінки як щодо підсумків 2023 року, так і темпів відновлення економічної та соціальної динаміки у 2024 році. Проте, враховуючи динамічність розвитку подій, насамперед щодо тривалості та наслідків бойових дій, існує висока ймовірність відхилення фактичних показників від планових на наступний рік

Табл. 1. Основні прогнозні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки

Назва показника	2022 (факт)	2023 (план станом на 24.10.2023)	2024 (прогноз станом на 24.10.2023)
ВВП:			
Номинальний, млрд грн	5 191,0	6 466,1	7 643,0
Реальна зміна, %	-29,1	5,0	4,6
Індекс споживчих цін:			
у середньому до попереднього року, %	20,2	13,3	8,5
грудень до грудня попереднього року, %	26,6	7,1	9,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 847	18 527	21 809
Сальдо торговельного балансу, млн доларів США	-25 737	-39 449	-40 172
Обмінний курс, грн за долар США:			
в середньому за період	32,3	36,9	40,7
на кінець періоду	36,6	38,6	42,1
Рівень безробіття населення, %	18,4	18,8	18,7
Мінімальна заробітна плата, грн	6 500,0 6 700,0	6 700,0	7 100,0 8 000,0

Рисунок 1 - Основні прогнозні макро - показники економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки [5,6]

За оцінками Міністерства економіки України, у 2024 році реальний ВВП зросте на 4,6 % з урахуванням очікувань тривалості війни, обмежень для повноцінного користування морськими портами, міграційними процесами та низки інших чинників. Також погіршиться торговельний баланс. Згідно з макро прогнозом споживча інфляція зменшиться з 10,8 % до 9,7 % до попереднього року. Враховуючи це, прогноз зміни реальної заробітної плати було

підвищено до +8,5 %. Водночас прогнозований рівень безробіття скориговано до 18,7 %. Уточнений показник курсу гривні до долара США в середньому за рік складе 40,7 грн за долар США. За попередніми оцінками, його значення становило 41,4 гривень.

Національний банк України у своїх прогнозах застосовує більш песимістичний сценарій: ВВП у 2024 році зросте на 3,6 %. Проте регулятор значно покращив прогноз споживчої інфляції на 2023 рік, знизивши його з 10,6 % до 5,8 %. Міжнародний валютний фонд прогнозує зростання ВВП України у 2024 році на 3,2 %, що зумовлено збільшенням внутрішнього попиту, оскільки в умовах зниження інфляції та стабільності валютного ринку суб'єкти господарювання та домогосподарства пристосовуються до змін в умовах війни.

У державному бюджеті на 2024 рік передбачено, що мінімальна заробітна плата зросте і становитиме 7 100 грн з 01.01.2024, а з 01.04.2024 – 8 000 гривень. Середня заробітна плата в Україні за місяць становитиме 21 809 гривень.

Також у державному бюджеті на 2024 рік заплановано, що прожитковий мінімум зросте на 331 грн і складатиме 2 920 гривень. Для соціальних і демографічних груп населення, які впливають на розрахунок соціальних виплат, прожитковий мінімум зросте на 12,8 % (рис. 2).

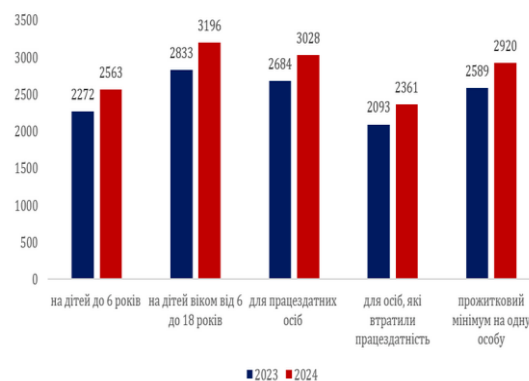


Рисунок 2 - Прожитковий мінімум для різних груп населення у 2023-2024 роках, грн [5,6]

Законом України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX доходи державного бюджету затверджено в сумі 1 768,5 млрд гривень. Основними чинниками формування дохідної частини стали:

- продовження справляння військового збору (крім оподаткування військовим збором доходів у вигляді грошового забезпечення в період дії правового режиму воєнного стану відповідно до підпункту 1.7 пункту 16-1 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу України);
- спрямування податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення військовослужбовців, що сплачується (перераховується) згідно з Податковим кодексом України, у розмірі 75 % на відповідній території України (крім території міста Києва) та в розмірі 40 % – на території міста Києва, до спеціального фонду державного бюджету;

- продовження норми щодо зарахування збільшеного нормативу ПДФО до місцевих бюджетів на рівні 64 % за рахунок зменшення нормативу зарахування ПДФО (21 %) до державного бюджету;
- поквартальне нарахування та сплата податку на прибуток підприємствами з річним доходом понад 40 млн гривень;
- застосування диференційованих ставок рентної плати на природний газ та збереження діючих ставок на нафту та газовий конденсат;
- зарахування 95 % рентної плати за користування надрами для видобування корисних копалин загальнодержавного значення (природного газу, нафти та газового конденсату) до державного бюджету та 5 % до місцевих бюджетів за місцем видобутку корисних копалин;
- спрямування доходів Державного дорожнього фонду до загального фонду державного бюджету (при цьому зберігається зарахування 13,44 % акцизного податку з пального до бюджетів територіальних громад);
- незастосування у 2024 році до ставок податків, визначених в абсолютних значеннях, а саме: до акцизного податку, екологічного податку та рентної плати, індексів споживчих цін, індексів цін виробників промислової продукції;
- застосування чинних ставок оподаткування з основних податків.

Аналіз фактичних за 2021 і 2022 роки та планових за 2023 і 2024 роки показників дохідної частини державного бюджету свідчить про їх позитивну динаміку. У порівнянні з 2021 роком, ці надходження зросли на 1 % у 2022 році, на 9% – у 2023 році та на 37% – у 2024 році. Зростання надходжень дохідної частини державного бюджету у 2023 році становить 8 % порівняно з 2022 роком (рис. 3).

Очікуване зростання дохідної частини у 2024 році відповідно до планових показників 2023 року становить понад 25 %, а відповідно до фактичних надходжень 2022 року – понад 35 %. Основними чинниками зростання надходжень у 2024 році є розподіл ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців з місцевих бюджетів до державного бюджету й оптимістичний макроекономічний прогноз.

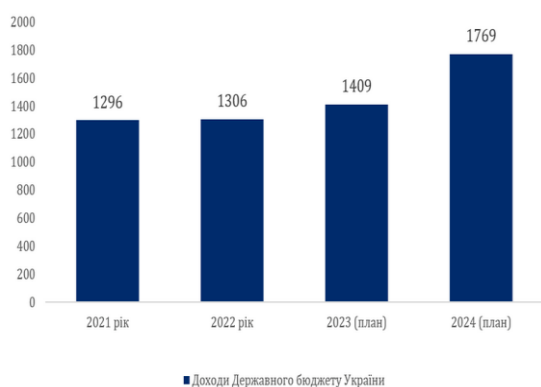


Рисунок 3 - Динаміка доходів державного бюджету у 2021-2024 роках, млрд грн [5,6]

У структурі доходів державного бюджету 2024 року зберігається позитивна тенденція зростання податку на додану вартість, податку та збору на доходи фізичних осіб, акцизного податку та податку на прибуток підприємств (рис. 4).

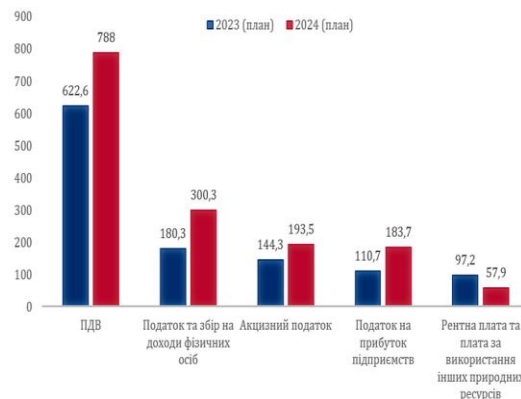


Рисунок 4 - Динаміка планових показників основних доходів державного бюджету у 2023-2024 роках, млрд грн [5,6]

Воєнний стан у країні та тривання воєнних дій є визначальним чинником формування структури видатків Державного бюджету на 2024 рік, адже це вже другий воєнний бюджет країни.

Загальна сума запланованих видатків на 2024 рік становить 3 309,0 млрд гривень. Існує велика ймовірність щодо їх перегляду задля швидкого реагування на нагальні та термінові виклики в країні. Основними пріоритетами бюджетної політики на 2024 рік, які і вплинули на структуру видатків державного бюджету, визначено:

- першочергове фінансування сектору безпеки та оборони;
- посилення обороноздатності держави для відсічі збройної агресії РФ;
- реформування оборонно-промислового комплексу;
- виробництво сучасних видів озброєння, зокрема морських дронів і безпілотників.
- створення ефективної системи підтримки військових та їхніх сімей;
- забезпечення заходів ментальної та фізичної реабілітації ветеранів, їх інтеграція в суспільне та економічне життя;
- забезпечення компенсації збитків постраждалим через війну;
- забезпечення соціальної підтримки громадян;
- відновлення зруйнованого майна та інфраструктури;
- забезпечення підвищення ефективності використання державних коштів;
- стимулювання економічної діяльності та підтримка бізнесу;
- створення умов для повернення українців – нові робочі місця, якісна освіта, сучасна медицина

Головними напрямками видатків у 2024 році є оборона, громадський порядок, безпека та судова влада, а також соціальний захист і соціальне забезпечення населення (рис. 5).

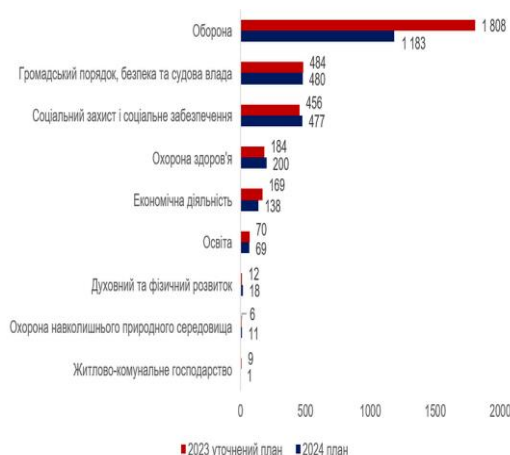


Рисунок 5 - Структура видатків державного бюджету у 2023-2024 роках, млрд грн [5,6]

Розподіл основного фінансового ресурсу між ключовими міністерствами наведено на рис. 6.



Рисунок 6 - Основні видатки державного бюджету в розрізі Міністерств у 2023-2024 роках, млрд грн [5,6]

У Законі України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX обсяг дефіциту державного бюджету у 2024 році визначено в розмірі 1 572 млрд грн, що на 21,8 % менше, ніж передбачено у 2023 році. Ця сума становитиме 20,4 % ВВП. І хоча його обсяг є меншим, ніж у 2023 році (враховуючи внесення змін), не виключено, що так буде і у 2024 році в разі необхідності збільшення фінансування видатків (рис. 7).

У 2024 році Україна розраховує на продовження важливої фінансової підтримки від міжнародних партнерів. На покриття дефіциту Державного бюджету планується залучити від міжнародних партнерів 41,0 млрд доларів США.

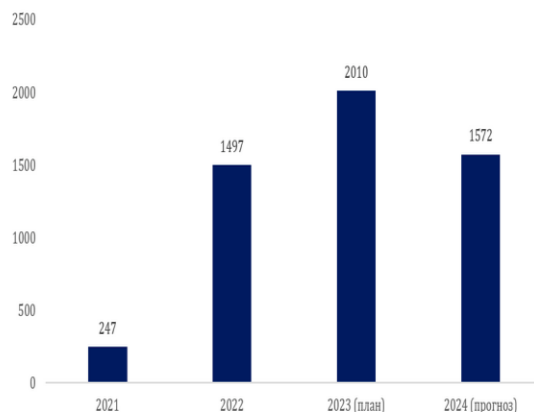


Рисунок 7 - Дефіцит державного бюджету у 2021-2024 роках, млрд грн [5,6]

У статті 5 Закону України «Про Державний бюджет на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX граничний обсяг державного боргу визначено в сумі 7 460,1 млрд грн, а граничний обсяг гарантованого державного боргу – в сумі 451,4 млрд гривень (рис. 8).

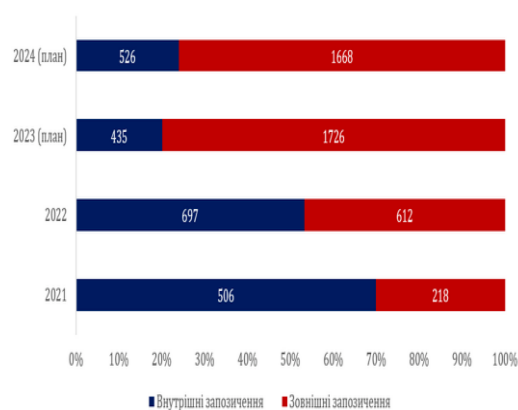


Рисунок 8 - Структура внутрішніх і зовнішніх запозичень у 2021-2024 роках, млрд грн [5,6]

Основним джерелом доходів і фінансування державного бюджету у 2024 році будуть зовнішні запозичення – майже 1,7 трлн грн, що на 3,4% менше, ніж у 2023 році. За рахунок зовнішніх запозичень буде профінансовано більшість бюджетних видатків, крім сфери оборони та безпеки. Порівняно з першим читанням, обсяг платежів з погашення державного боргу збільшено на 20,3 млрд грн, зокрема державного внутрішнього боргу – на 22,9 млрд грн, державного зовнішнього боргу зменшено на 2,6 млрд гривень.

Обсяг платежів з обслуговування державного боргу зменшено на 2,1 млрд грн, зокрема державного внутрішнього боргу зменшено на 0,3 млрд грн, державного зовнішнього боргу – на 1,8 млрд грн. Для погашення внутрішнього державного боргу передбачено суму 444,5 млрд грн, а зовнішнього – 182,3 млрд гривень. Передбачається, що у 2024 році Міністерство фінансів України матиме можливість позичати кошти понад обсяги, визначені в бюджеті, з

метою можливої подальшої реструктуризації ВВП-варантів, включаючи можливість їх обміну або викупу.

Наприкінці 2024 року очікуваний рівень державного боргу, за винятком гарантованого державного боргу, сягне 97,6 % ВВП, порівняно з 95 % ВВП у 2023 та 72 % ВВП у 2022 році (рис. 9). Запланований рівень є значно вищим за Маастрихтський критерій, а саме: 60% та для країн, що розвиваються.

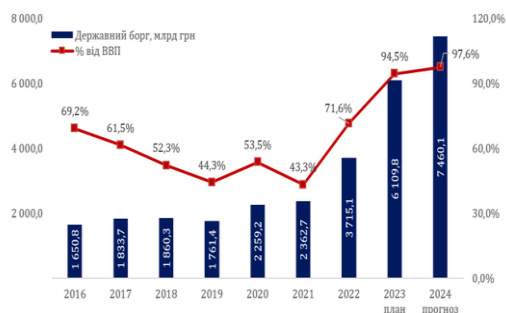


Рисунок 9 - Обсяг державного боргу та відношення до ВВП у 2016-2024 роках [5,6]

Значна частка зовнішнього боргу, що складається з валютних запозичень, робить державний борг більш вразливим від коливань національної валюти. Прогнозується, що обсяг нових позик у 2024 році буде відносно невеликим, хоча, порівняно з 2023 роком, він зростатиме. Державні запозичення здійснюватимуться відповідно до умов, що складатимуть на фінансових ринках, та умов кредитування відповідних міжнародних фінансових організацій і країн-партнерів. Середньозважена ставка для внутрішніх боргових інструментів складає близько 19% річних, а для зовнішніх боргових інструментів – близько 5,5% річних.

Для того щоб профінансувати всі заплановані видатки бюджету у 2024 році, потрібно залучити кошти від міжнародних інституцій та партнерів у розмірі 41,0 млрд доларів США. Із цієї суми, за словами міністра фінансів України, підтвердженими є кошти від:

МВФ – 5,4 млрд доларів США;

США – 8,5 млрд доларів США;

ЄС – 18,0 млрд доларів США.

У 2024 році, відповідно до розрахунків Міністерства фінансів України, надходження до місцевих бюджетів складатимуть 675,0 млрд грн, з них доходи місцевих бюджетів – 484,0 млрд грн та трансферти з державного бюджету місцевим бюджетам – 191,0 млрд гривень (рис. 10).

Доходна частина місцевих бюджетів у 2024 році змінилася порівняно з першим читанням через перерозподіл 4 % ПДФО з державного бюджету до місцевих бюджетів та уточнення макроекономічних показників. Передбачені зміни враховують фонд оплати праці найманих працівників, інфляцію, ціни виробників промислової продукції та переглянутий обмінний курс гривні до долара США. Якщо порівнювати з 2023 роком, то доходи зросли на 6,4 %, а з довоєнним 2021 роком – на 13,8 %. Частка

трансфертів у загальних доходах місцевих бюджетів у 2024 році складає 28 %, в той час як у 2021 році вона була 35 %.

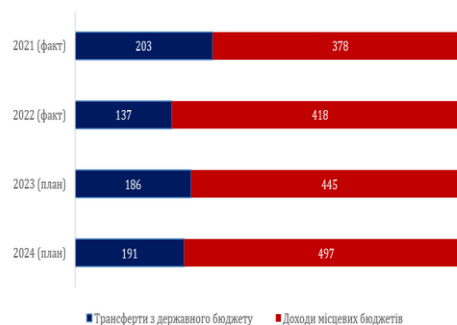


Рисунок 10 - Фінансові ресурси місцевих бюджетів у 2021-2024 роках, млрд грн [5,6]

Найсуттєвіших змін у 2024 році зазнав перерозподіл податку з грошового забезпечення військовослужбовців від місцевих бюджетів до спеціального фонду Державного бюджету України. Згідно з прийнятими змінами до Бюджетного кодексу України, місцеві бюджети у 2024 році недоотримають 96,3 млрд гривень. Також передбачено, що з 01.10.2023 місцеві бюджети повинні перерахувати частку «військового» ПДФО в розмірі 25,8 млрд грн до державного бюджету. Сукупно місцеві бюджети потенційно недоотримають 122,0 млрд гривень (рис. 11). За інформацією Міністерства фінансів України, частково ці втрати будуть компенсовані через надання трансфертів з державного бюджету та неперерахування реверсної дотації до державного бюджету.

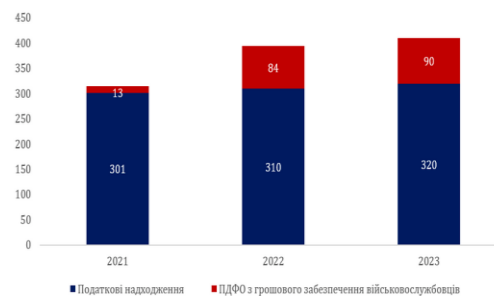


Рисунок 11 - Частка ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців у 2021-2023 роках, млрд грн [5,6]

За розрахунками Міністерства фінансів України, у 2024 році обсяг базової дотації становитиме 21,1 млрд грн, а обсяг реверсної дотації – 14,1 млрд гривень (рис. 13). У порівнянні з 2023 роком, обсяг базової дотації зменшився на 27 %, а реверсної – на 26,2 %, що зумовлено, зокрема, зменшенням дисбалансів через перерозподіл ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців до державного бюджету.

Горизонтальне вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів на 2024 рік, здійснене для: 24 обласних бюджетів за очікуваним надходженням

податку на прибуток підприємств у 2023 році та за очікуваним надходженням у 2023 році ПДФО;

1 438 бюджетів територіальних громад за очікуваним надходженням у 2023 році ПДФО.

Відповідно до розрахунків Міністерства фінансів України, базову дотацію отримують бюджети територіальних громад, у яких індекс податкоспроможності менше 0,9 або надходження на 1 жителя менше 3 368,21 грн з ПДФО. Отже, у 2024 році базова дотація буде перерахована 1 032 місцевим бюджетам, зокрема 1 014 бюджетам територіальних громад.

Реверсну дотацію на 2024 рік передбачено для бюджетів, у яких індекс податкоспроможності більше 1,1 або надходження на 1 жителя більше 4 116,7 грн з ПДФО для бюджетів територіальних громад. У 2024 році реверсну дотацію не перераховуватимуть до державного бюджету 239 місцевих бюджетів, зокрема 235 бюджетів територіальних громад. Оскільки, відповідно до змін до законодавства, як виняток з положень абзацу п'ятого частини третьої статті 98 та абзацу п'ятого частини третьої статті 99 БКУ, реверсна дотація у 2024 році в обсязі 14,1 млрд грн до державного бюджету не перераховуватиметься.

3 серпня 2023 року парламент повернув український бізнес до довоєнного оподаткування та відновив податкові перевірки. Додаткові кошти знайшли за рахунок введення податку на надприбуток банків, переадресації частини ПДФО з місцевих до державного бюджету та відмовиви від будівництва доріг. Але зрештою понад половину необхідних коштів для фінансування бюджету надали міжнародні партнери. Мета держави – отримати більше інвестицій і податків при зниженні податкового навантаження на бізнес та громадян.

Поміж завдань, без виконання яких годі й сподіватися на успіх повоєнної модернізації України, – втілення комплексної податкової реформи. В МВФ, приміром, однією з ключових умов нової програми кредитування України називають неприпустимість звуження бази оподаткування та зниження основних податкових ставок. Принаймні, до завершення війни. Ключова для економіки будь-якої країни податкова реформа потребує прискіпливого вивчення попереднього досвіду, уникнення своїх і чужих помилок та, звісно ж, ретельних розрахунків, що допоможуть мінімізувати ризики. Адже вона, найвірогідніше, не принесе результатів “тут і зараз”. Більше того, досвід багатьох країн свідчить: на початкових етапах реформування бюджетні надходження, зазвичай, тимчасово скорочуються. Що в умовах повоєнної України може стати неабияким фінансовим ударом. Адже рано чи пізно пряма бюджетна підтримка з боку міжнародних партнерів припиниться і акценти потрібно буде переносити на інвестиційну складову та збільшення обсягів розрахунків за отриманими під час війни чи реструктуризованими позиками. І до цього треба бути готовими. За словами американського економіста, засновника теорії “економіки пропозиції” Артура Лаффера, реформа, поміж іншого, може змінити обсяги прибутків, їх склад, а також часові рамки їх надходження до бюджету. Якщо, приміром, взяти до

уваги досвід відбудови Європи після Другої Світової війни, то зовнішні борги країни після війни можуть зрости до 300% національного валового продукту! [2,3]

Але вже у середньостроковій перспективі можна очікувати на позитивні результати реформи: стрімкий розвиток бізнесу, пришвидшення зростання ВВП, накопичення внутрішнього інвестиційного ресурсу. І якщо зараз значну частину потреб країни у фінансуванні вдається забезпечувати завдяки безпрецедентній підтримці від міжнародних партнерів, то після війни маємо, передовсім, розраховувати на власні сили. Ключова передумова ефективної роботи фіскальної системи та унеможливлення (принаймні, мінімізація) ухиляння від сплати податків – максимальне розширення податкової бази при встановленні невисоких (оптимальних) ставок оподаткування. Податки впливають на рівень корупції в країні, а реформа податкової системи має забезпечити розширення податкової бази, адже при збільшенні відсоткової ставки податків фондовий ринок країни впаде. Тобто ключовим елементом для податкової системи є найменша ставка при найширшій базі оподаткування і найменше джерело прибутку, яке оподатковується.

Висновки. В умовах численних факторів невизначеності, збільшення загроз, зумовлених повномасштабною воєнною агресією РФ проти України, бюджет країни на 2024 рік прийнято вчасно та згідно з вимогами законодавства. Це дало змогу забезпечити дотримання бюджетного календаря і вчасно підготувати й затвердити місцеві бюджети, за якими закріплені важливі соціальні функції держави. В умовах численних безпекових ризиків та збільшення соціально-економічних диспропорцій основними викликами для виконання бюджету у 2024 році стануть такі:

1) невизначеність в усіх сферах економіки, зумовлена непрогнозованістю тривання воєнної агресії, що матиме вплив на прогностичні макроекономічні оцінки (їх зміну), а отже, і на показники бюджету;

2) зростання дефіциту бюджету та залучення зовнішнього фінансування зумовить збільшення боргового навантаження в наступних роках, що актуалізує питання забезпечення ефективності управління державним боргом та необхідності підтримки міжнародних партнерів;

3) істотне зростання державного та гарантованого державою боргу до 104,6% ВВП у 2024 році є значно вищим від рекомендованого Маастрихтського критерію – 60% від ВВП для країн-претендентів на вступ до ЄС, що потребуватиме нових механізмів управління в умовах продовження реформ;

4) проблема фінансування поточних видатків місцевих бюджетів через перерозподіл коштів з податку на доходи військовослужбовців до державного бюджету з 01.10.2023, оскільки плановий обсяг трансфертів, які передбачені з державного бюджету, є недостатніми для покриття запланованих видатків;

5) З огляду на статус України, як кандидата на вступ до ЄС, особливо важливо, щоб у якнайширшому кола українських полісімейкерів, експертів та підприємців було системне розуміння європейської гармонізованої системи непрямих податків та вектору її реформування – задля легшої інтеграції до єдиного ринку ЄС на умовах, що забезпечать швидкий розвиток українського бізнесу, економіки, та зростання добробуту українців.

Список літератури

1. Чернюк Т.В., Юрчишена Л.В. Система оподаткування в умовах війни: правовий та фінансовий аспекти. 2022. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12852/12757>.
2. Артур Лаффер: Вам доведеться робити те, що робили в Європі 100 років тому, а не зараз. Європейська правда. 14.09.2015. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/interview/2015/09/14/7038229/> (дата звернення: 08.07.2018)
3. Laffer A. The Laffer curve: Past, Present, and Future / A. Laffer. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.heritage.org/research/Taxes/bg1765.cfrn>
4. Карлін М.І. Бюджетна система України: навч. посіб. / М.І. Карлін. – К.: Знання, 2018. – 428 с.
5. Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
6. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Бондарук Т.Г. Фіскальна політика в умовах воєнного стану як фактор економічного розвитку територій. Ефективна економіка. 2022. №12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/872/881>
8. Bondaruk T., Momotiuk L., Zaichko I. Budgetary policy of Ukraine in time of challenges and its impact on financial security. Statistics in

transition new series and Statistics of Ukraine. Joint Special Issue: A New Role for Statistics. 2023. Vol. 23. № 5. Pp. 185-208.

References (transliterated)

1. Cherniuk T.V., Yurchyshena L.V. Sistema opodatkuвання v umovah vijni: pravovij ta finansovij aspekti. 2022. [Taxation system in times of war: legal and financial aspects]. 2022. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12852/12757>.
2. Arthur Laffer: Vam dovedetsya robiti te, sho robili v Yevropi 100 rokiv tomu, a ne zaraz. Yevropejska pravda [You will have to do what was done in Europe 100 years ago, not now. 14.09.2015]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/interview/2015/09/14/7038229/> (accessed 08.07.2018).
3. Laffer A. The Laffer curve: Past, Present, and Future / A. Laffer. - [Electronic resource] – Mode of access: <http://www.heritage.org/research/Taxes/bg1765.cfrn>.
4. Karlin M.I. Byudzhetna sistema Ukrayini: navch. posib [Budget system of Ukraine: a textbook] – Kiev: Znannya, 2018. - 428 c.
5. Normativno-pravova baza Ukrayini [Legal framework of Ukraine] URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>.
6. Derzhavna sluzhba statistiki Ukrayini [State Statistics Service of Ukraine] URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Bondaruk T.G. Fiskalna politika v umovah voyennogo stanu yak faktor ekonomichnogo rozvitku teritorij. [Fiscal policy under martial law as a factor of economic development of territories]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy]. 2022. no12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/872/881>
8. Bondaruk T., Momotiuk L., Zaichko I. Budgetary policy of Ukraine in time of challenges and its impact on financial security. Statistics in transition new series and Statistics of Ukraine. Joint Special Issue: A New Role for Statistics. 2023. Vol. 23. no. 5. pp. 185-208.

Надійшла (received) 13.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Назарова Тетяна Юріївна (Nazarova Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>; e-mail: Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua

Шевченко Марина Миколаївна (Shevchenko Maryna) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2165-9907>; e-mail: Marina.Shevchenko@khpi.edu.ua

Татаринцева Юлія Леонідівна (Tataryntseva Yuliia) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0003-2910-9280>; e-mail: yulia.tataryntseva@khpi.edu.ua

А.О. КАСИЧ**АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ ТА ПОТЕНЦІАЛУ
ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Війна є викликом для будь-якої країни, а тому дослідження соціально-економічних наслідків війни є важливим з точки зору їх оцінювання у вартісному вираженні. В статті поставлено мету систематизації основних наслідків війни та проведення їх аналізу на прикладі проміжного етапу агресії проти України за 2022 рік. В статті систематизовано наукові підходи дослідження наслідків війни. Вчені розкривають наслідки війни на міжнародному, національному та регіональному рівнях. Регіони України і до війни відрізнялись різним модернізаційним потенціалом та потребували реалізації стратегії прискореного розвитку. Запропоновано оцінювати наслідки війни з позицій різниці між наявними ресурсами та ресурсами після війни, що дозволяє оцінити прямі втрати. Другий запропонований підхід передбачає оцінку втрачених можливостей за рахунок невикористаного потенціалу. Наслідки війни розглядаються у розрізі соціальних, економічних, екологічних та політичних процесів. Наслідки війни традиційно оцінюють за показником ВВП. Для оцінки наслідків війни в Україні використано досить обмежену кількість показників, через брак інформації у відкритому доступі. Проведено аналіз масштабів втрати території, ділової активності бізнесу, динаміки людських ресурсів, фінансових результатів та інвестиційної активності, міжнародної торгівлі та стійкості бюджетів місцевих бюджетів. Зазначено, що всі області України отримали суттєве погіршення показників, що означає не лише зміну основних функціональних сфер, а й відновлювального потенціалу. На розвиток окремих областей впливають і міграційні процеси, і масштабна релокація підприємств, що призводить до певного територіального перерозподілу виробничого потенціалу та створення нових умов. Ті області, які до війни мали високий потенціал розвитку, зазнали найбільших втрат та будуть потребувати масштабного відновлення всіх видів інфраструктури. Постійний моніторинг соціально-економічних наслідків війни у розрізі регіонів дозволяє не лише провести вартісну оцінку таких втрат, а й визначати зміст стратегій подальшого відновлення, які повинні будуть розроблятися для областей України.

Ключові слова: війна; соціально-економічні наслідки; потенціал; регіони; області; відновлення; модернізація; сталий розвиток; стратегія

А.О. KASYCH**ANALYSIS OF THE SOCIAL AND ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE WAR AND THE
POTENTIAL FOR RECOVERY OF THE REGIONS OF UKRAINE**

War is a challenge for any country, and therefore, studying the socio-economic consequences of war is essential from the point of view of their evaluation in terms of value. The article aims to systematize the main consequences of the war and conduct their analysis using the example of the intermediate stage of the war in Ukraine in 2022. The article systematizes scientific approaches to the study of the consequences of war. Scholars examine the effects of war at the international, national, and regional levels. Even before the war, the regions of Ukraine differed in their modernization potential and needed the implementation of a strategy of accelerated development. It is proposed to assess the consequences of the war from the standpoint of the difference between the available resources and the resources after the war, which allows for the assessment of direct losses. The second proposed approach estimates lost opportunities at the expense of unused potential. The consequences of the war are considered in terms of social, economic, ecological and political processes. The consequences of war are traditionally assessed by the GDP indicator. A rather limited number of indicators were used to assess the consequences of the war in Ukraine due to the lack of publicly available information. An analysis of the scale of loss of territory, the business activity of businesses, dynamics of human resources, financial results, and investment activity, international trade, and sustainability of local budgets was carried out. It is noted that all regions of Ukraine have experienced a significant deterioration in indicators, which means not only a change in the main functional areas but also a change in the recovery potential. The development of specific regions is influenced by migration processes and large-scale relocation of enterprises, which leads to a certain territorial redistribution of production potential and new conditions. Those regions with a high potential for development before the war suffered the most significant losses and will require a large-scale restoration of all types of infrastructure. Constant monitoring of the socio-economic consequences of the war across regions allows not only to carry out a cost assessment of such losses, but also to determine the content of further recovery strategies that will have to be developed for the regions of Ukraine.

Keywords: war, socio-economic consequences; potential; regions; regions; reconstruction; modernization; sustainable development; strategy

Актуальність дослідження. Регіональний аспект дослідження сталого розвитку країни є актуальним напрямом дослідження у будь-який час. Регіони, які мають потужний потенціал є драйверами соціально-економічного розвитку країни під час модернізації і ще більше зростає роль певних регіонів у контексті забезпечення стійкості розвитку країни під час війни та у період повоєнного відновлення. Дана проблема є актуальною оскільки,

по-перше, країни відносно яких здійснюється агресія потребують збереження економіки у відносно безпечних регіонах задля підвищення обороноздатності країни;

по-друге, різні регіони і під час війни, і під час повоєнного відновлення виконують різні функції, а це потребує застосування різних підходів до оперативного та стратегічного управління;

по-третє, станом на січень 2024 року за даними World Population Review [1] у 32 країнах світу

відбуваються військові дії (для прикладу в 2022 році було 23 війни).

І це незважаючи на те, що економісти, зокрема Buzan B. [2], вважають, що якщо життєво важливі інтереси не поставлені на карту, то реалізм як базисний підхід, означає, що держави будуть рідко втручатись у справи інших військовими методами, оскільки вони ризикують високими економічними, політичними та людськими втратами. Та кількість воєн, яка відбувається у світі, не була зупинена прогнозованими збитками та втратами.

Беручи до уваги все зазначене питання аналізу наслідків війни та потенціалу відновлення, в тому числі у розрізі регіонів, є актуальним та потребує дослідження.

Огляд літератури. Питання впливу війни на соціально-економічні процеси вчені з різною активністю досліджують впродовж багатьох років. Слід зазначити як праці зарубіжних вчених, зокрема, Hom A., Campbell L. [3], Barcelo J. [4], Peterson J. [5],

Thies C., Baum C. [6], Zalakeviciute R., Mejia D. [7], а також українських вчених Іванова С.В. [8], Романовича Д. [9], інших.

Війну в координатах міжнародних відносин розглядають Ном А., Campbell L. [3]. Автори намагаються розширити вивчення воєнного часу аби зрозуміти його вплив на глобальну політику у різних ретроспективах. Barcelo J. [4] розглядав довготривалі наслідки війни з позицій впливу на соціальні процеси та громадську активність і прийшов до висновку: особи, які жили в сильно постраждалих від війни регіонах є більш залученими до соціальних організацій та мають чіткі цінності і через 25 років після війни.

Peterson J. [5], який вивчав війну в Косово, зазначав, що для забезпечення стійкості розвитку економіки регіону у повоєнний період важливим є питання реформ та трансформації воєнної економіки. Ключовими питання реформування зазначено трансформацію політики-економічних відносин на території та забезпечення верховенства права задля усунення кримінальної спадщини воєнної економіки, формування прозорого механізму приватизації та реформу митниці в контексті вирішення контрабанди.

Thies C., Baum C. [6] розглядають дещо інший аспект впливу війни на економічне зростання (ВВП), оскільки виробництво зброї сприяє створенню робочих місць.

Крім того, саме економічна стійкість країни є запорукою збереження незалежності, а тому цей аспект впливу війни не слід виключати. Вчені розглядають вартість війни як: альтернативна вартість ресурсів, які використовуються для ведення війни; втрати фізичних активів та людських ресурсів; скорочення ВВП на душу населення до та після війни.

Zalakeviciute R., Mejia D. та інш. [7] досліджували вплив війни проти Україну на навколишнє середовище з точки зору оцінки екологічних наслідків.

Питання відновлення та розвитку після війни розглядає Іванов С.В. [8] на прикладі відновлення країн Європи після II Світової війни, Південної Кореї та Грузії. Серед необхідних для України інструментів він пропонує: розроблення концепції реконструкції на інноваційних засадах, визначення ключових галузевих пріоритетів, розроблення механізмів використання запозичених коштів, запровадження механізмів боротьби з корупцією тощо. Ці та інші заходи, були запропоновані в 2019 році для відновлення Донбасу, а тому вони мають бути переглянуті відповідно до нових умов.

Вже після початку війни в 2022 році аналітик KPMG Романович Д. [9] на основі вивчення досвід інших країн запропонував такі основні етапи методології оцінки збитків: визначення пріоритетних секторів, оцінка збитків та втрат, оцінка витрат на відновлення. Аналітик робить акцент на галузевому підході та виокремлює такі основні сектори: інфраструктура, житло, енергетика, торгівля, освіта, сільське господарство, охорона здоров'я.

Загалом погоджуючись з таким підходом доцільно зазначити, що втрати від війни в Україні мають певні відмінності, а тому окрім галузевих питань доцільно брати до уваги регіональні особливості.

Наведені аргументи та огляд літератури дозволяють сформулювати *мету статті* наступним чином: надати визначення та класифікацію наслідків воєн в контексті оцінки потенціалу післявоєнного відновлення України у розрізі окремих регіонів (областей).

Основний виклад матеріалу. Україна має порівняно велику територію, а враховуючи поширення війни, різні регіони зазнали різних втрат та впливів, зіткнулись з різними проблемами та будуть виконувати різні функції у повоєнному відновленні.

Проблема нерівномірного розвитку регіонів є актуальною у багатьох країнах, особливо в країнах, що розвиваються та в країнах з великою територією. Потенціал регіонів України з позицій проведення модернізації автор у своїй статті [10, 11] пропонував здійснювати з урахуванням інституційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інноваційних ресурсів.

За результатами оцінки потенціалу області України в 2015 році було згруповано на чотири групи: області з високим ресурсним потенціалом; області із середнім рівнем ресурсного потенціалу; області з низьким ресурсним потенціалом. Лише 7 областей було віднесено до групи з високим потенціалом (Харківську, Київську, Донецьку, Одеську, Запорізьку, Львівську та Миколаївську).

Ключовою перешкодою проведення моніторингу наслідків війни у розрізі регіонів є відсутність статистичної інформації у відкритому доступі, а відтак, доцільно розробити методичні положення щодо такої оцінки та провести можливе дослідження за наявними даними. Для початку необхідно визначити наслідки війни з точки зору їх характеристик.

Основним макроекономічним показником, за яким досліджують вплив війни є ВВП, однак він не відображає тих різноманітних втрат, які повинні бути оцінені та відшкодовані після війни. Втрати країни та/або регіону від війни доцільно оцінювати з позицій:

по-перше, різниці між наявними ресурсами (активами) до війни та їх кількісними характеристиками під час, а також після війни;

по-друге, порівняння потенціалу використання ресурсів та потенційних результатів за умови мирного часу та реальним станом під час та після війни.

Відповідно до першого підходу ми оцінюємо реальні втрати внаслідок знищення потенціалу країни/регіону, а відповідно до другого підходу маємо можливість визначити втрачені можливості через війну.

Такі підходи до оцінки дозволяють визначити вартісні втрати від війни, з метою визначення величини репарацій, необхідних ресурсів для відновлення та подальшого сталого розвитку.

Самим складним, однак необхідним, є визначення та оцінювання втрат: втрати життів та людського капіталу, втрати фізичного капіталу. Ці види втрат не можуть правильно оцінені з багатьох причин: відсутність умов для належного моніторингу, інфляційний вплив, невикористані можливості та втрачений потенціал. Додатково слід зазначити ресурси, які витрачаються на війну, а за умов

військового часу їх використання відбувається в іншому напрямі та має інші характеристики ефективності.

Через зменшення людського й фізичного капіталу та зниження продуктивності факторів виробництва відбувається зменшення ВВП та ВВП на душу населення, а зниження інвестицій не дозволяє під час війни компенсувати ці втрати, оскільки прибутковість бізнесу також зменшується. Скорочення виробництва та зменшення доходів населення призводить до зменшення ринку та торгівлі, як внутрішньої, так і зовнішньої. Всі ці прояви війни можна проаналізувати як на рівні держави, так і на рівні регіонів, де ці процеси залежать від активності війни.

Таким чином, наслідки війни це сукупність негативних процесів:

соціальних – людські жертви, міграція, втрата робочих місць, перекваліфікація та втрата професійних навичок, порушення освітнього процесу, психологічні проблеми та демотивація;

економічних – знищення виробничої, соціальної, житлової, транспортної інфраструктури, релокація промислових підприємств, порушення логістики, зниження ділової активності, інфляційні процеси, переорієнтація ресурсів на «гармати», прискорення розвитку «тіньової економіки» та корупції;

екологічних – знищення природних об'єктів та цілих екосистем певних територій, забруднення навколишнього середовища (повітря, водні та земельні ресурси);

політичних – порушення виборчого процесу, відсутність громадського контролю за багатьма процесами управління всіх рівнях публічного управління, обмеження функціонування засобів масової інформації, обмеження свобод.

Наведена класифікація свідчить про те, що не всі наслідки війни можуть бути оцінені у вартісному вигляді.

За даними, які є у відкритому доступі було проведено попередній аналіз впливу війни за показниками, наведеними в табл. 1.

Таблиця 1 - Основні показники наслідків війни в Україні в 2022 р. порівняно з відповідними показниками 2021 р.

Області	Окуповані території, у %	Релоковані підприємства, %	Кількість ВПО, тис. осіб	Капіт. інвестиції, у % до 2021	Фінансові результати підприємств, у % до 2021	Експорт, у % до 2021	Імпорт, у % до 2021	Надходження до місцевих бюджетів за загальним фондом, у % до 2021
Україна	18	100	4912	60,79	4,1	64,8	75,9	113,1
АР Крим	100	-	-	-	-	-	-	-
Вінницька	-	-	161,2	83,45	46,0	122,2	89,1	129,0
Волинська	-	-	50,4	81,37	44,2	128,0	112,1	38,0
Дніпропетровська	-	-	468,4	51,57	-19,6	51,4	67,3	116,0
Донецька	61,7	-	544,3	17,13	-31,9	4,0	7,4	-14,0
Житомирська	-	-	93,1	53,23	39,8	93,1	175,0	142,0
Закарпатська	-	14,5	137,8	74,24	к/с	117,0	97,0	142,0
Запорізька	60,92		227,5	44,26	к/с	59,2	58,4	-16,0
Івано-Франківська	-	8,3	127,0	55,78	-42,2	58,7	60,1	119,0
Київська	(23,8*)		334,6	70,38	3,1	82,2	64,7	109,0
Кіровоградська	-		89,5	81,77	73,3	85,5	85,4	134,0
Луганська	98,9		274,9	6,02	-4,9	5,2	4,7	-1,2
Львівська	-	24,0	232,3	83,09	119,6	103,2	113,3	143,0
Миколаївська	(11,2*)		127,1	41,27	-117,2	47,5	61,4	131,0
Одеська	0,92		227,1	56,10	к/с	141,4	92,3	116,0
Полтавська	-		203,3	62,53	к/с	58,5	63,9	118,0
Рівненська	-		50,9	56,09	-69,9	105,7	95,5	128,0
Сумська	(23,8*)		88,4	52,09	13,2	68,2	67,9	118,0
Тернопільська	-	6,3	75,4	79,75	50,2	115,0	97,8	126,0
Харківська	1,3 (36,8*)		517,9	38,89	к/с	48,8	52,2	58,5
Херсонська	12,1 (97,98*)		41,5	4,79	-60,2	13,8	13,8	134,0
Хмельницька	-	7,3	134,9	72,16	27,9	85,0	112,6	134,0
Черкаська	-		149,1	75,02	1,8	146,4	57,6	126,0
Чернівецька	-	9,8	83,1	78,30	164,1	138,2	250,0	134,0
Чернігівська	(31,8*)		70,3	80,69	к/с	60,3	62,1	119,0
м.Київ	-		402,6	69,91	25,3	68,3	70,9	104,0

Джерело: складено автором за даними [12-15]

Війна суттєво вплинула на позиції та роль областей у розвитку Країни. Проведені автором аналітичні дослідження ресурсного потенціалу модернізації України у розрізі областей дозволило визначити області, які мали найвищий потенціал за сукупністю інституційних, інноваційних, фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів. Такими областями в 2015 році були Харківська, Дніпропетровська, Київська, Одеська, Запорізька, Миколаївська та Львівська області. Війна значною мірою вплинула на процеси функціонування всіх територій, в тому числі і зазначених областей. Деякі показники не визначаються через брак інформації та конфіденційність статистики з тих чи інших причин.

Наведені в таблиці 1 дані дозволяють певним чином відстежити економічні процеси та визначити певні тенденції 2022 року у розрізі областей України:

1. *Тимчасова втрата території* – 18% відсотків території України залишаються в окупації. В ряді областей, які зазнали окупації та були звільнені, вирішують проблеми відновлення, а ряд областей ще мають окуповані території. Окуповані області, зокрема Донецька та Луганська мають найвищий рівень тимчасово втрачених територій з 2014 році, не беручи до уваги АР Крим. Наслідками окупації у різних областях у різній мірі, але є: людські втрати, втрати промислової, соціальної та житлової інфраструктури. Наприклад, в Чернігівській області пошкоджено було понад 12 тис об'єктів, 85% з яких – житлові будинки.

2. *Зменшення ділової активності бізнесу* через припинення діяльності та масштабну релокацію підприємств. 800 підприємств відповідно до урядової програми були релоковані. 70% підприємств було переміщено у шість областей заходу країни (Львівську, Закарпатську, Івано-Франківську, Тернопільську, Чернівецьку та Хмельницьку області).

3. *Зменшення людського ресурсу економіки* через зовнішньоспрямовану міграцію та внутрішнє переміщення населення (осіб, ВПО). За офіційними даними кількість ВПО складає 4912 тис. осіб. Найбільші показники мають Дніпропетровська, Донецька, Луганська, Київська, Запорізька, Одеська та інші області.

4. *Падіння фінансових результатів діяльності підприємств.* Загальний фінансовий результат підприємств склав всього 4,1% від величини 2021 року. Частка підприємств, які отримали прибуток в 2021 році складала 73%, тоді як в 2022 році всього 66%. Области за даним показником можна згрупувати відповідно таких критеріїв: області, де підприємства отримали прибуток; області, в яких підприємства отримали збитки; області, за якими дані не оприлюднюються. З прибутками, які перевищили величину попереднього року, завершили рік підприємства лише в Львівській та Чернівецькій областях. Фінансовий результат був негативним в 8 областях, а по 6-ти областях фінансові результати не були визначені. Навіть підприємства Києва отримали фінансовий результат, який склав в 2022 році лише 25% від величини 2021 року.

5. *Зниження рівня інвестиційної активності та інвестиційної привабливості*, яке відбулось в усіх областях без винятку. Загалом рівень капітальних

інвестицій у 2022 році склав 60,8% від рівня 2021 року. Падіння інвестицій навіть в областях у західній частині становило 20 і більше відсотків.

6. *Зміни у обсягах, структурі та напрямках зовнішньої торгівлі.* Війна призвела до зменшення експорту та імпорту України. Це було пов'язано з фізичними втратами експортерів, зміною логістики, заборонаю торгівлі з росією. Падіння обсягів експорту за продукцією сільського господарства мало вплив на ситуацію відповідних товарних груп навіть на світовому ринку. Зміна чисельності населення та потреби військово-промислового сектора зумовили зміни в обсягах та структурі імпорту.

7. *Збереження стійкості місцевих бюджетів територіальних громад за загальним фондом (без міжбюджетних трансфертів).* Цей результат можна вважати чи не єдиною позитивною тенденцією 2022-го і, як вже свідчать дані Міністерства фінансів України, в 2023-го років. Бюджети територіальних громад стали основою вирішення оперативних проблем під час першого року війни. Скорочення величини надходжень відбулось лише у Волинській, Запорізькій, Донецькій, Луганській та Харківській областях.

Наведені тенденції свідчать про суттєві територіальні відмінності у процесах функціонування областей України під час війни. Фактично змінилась роль областей, їх економічний вплив на розвиток країни, а також формуються нові умови і для повоєнного відновлення. Так, області, які володіли найбільшим потенціалом для прискорення модернізації в умовах війни втрачають найбільшою мірою, зокрема, Харківська, Одеська, Запорізька області. Ряд областей, які мали недостатній обсяг ресурсів (Житомирська, Закарпатська, Рівненська, Волинська) в даний час набувають особливо значення у функціонуванні економіки під час війни.

Області України в умовах війни, відповідно до соціально-економічних процесів, які відбуваються, доцільно згрупувати таким чином:

області, які мають частину окупованих територій і знаходяться під постійними обстрілами; головне завдання в цих областях полягає у виживанні та збереженні потенціалу;

області, які межують з областями у війні; основні завдання полягають у логістичному забезпеченні фронту та збереженні наявних ресурсів;

області, які функціонують у відносно традиційному режимі, з акцентом на забезпеченні ВПО та релокованих виробництв.

Слід відзначити, що всі області України знаходяться в умовах небезпеки.

Зважаючи на існуючі відмінності у процесах функціонування в окремих регіонах після війни вони потребуватимуть розроблення стратегій відновлення відповідно до збереженого потенціалу. Области будуть суттєво відрізнятися відповідно до наявних ресурсів, інвестиційної привабливості та потенціалу для відновлення. На багатьох територіях, які перебували в окупації, завдання відновлення потребуватимуть відбудови за формулою фактично з «нуля» і попереднього очищення від наслідків війни.

Варіативність умов вимагає розроблення стратегій відновлення з урахуванням

Висновки та перспективи подальших досліджень. Війни у ХХІ столітті залишаються однією з найбільших загроз розвитку окремих країн. Економічні аргументи щодо уникнення війни не діють і політична доцільність урядів агресивних країн ставить під загрозу життя та добробут населення у різних частинах планети. Все це залишає питання оцінювання соціально-економічних наслідків війни актуальними.

Вплив війни на Україну має різні виміри та прояви, а крім того, суттєві відмінності у розрізі регіонів. Війна призвела до значних втрат в областях, які до війни мали найкращий рівень модернізаційного потенціалу.

Аналіз впливу війни за 2022 рік показав значні ресурсні втрати, зниження ділової активності в усіх її проявах. Критичною проблемою є розгортання оборонних виробництв, які значною мірою були скорочені до війни та знищуються. Більшість соціальних, економічних та екологічних наслідків будуть мати довготермінові негативні впливи на подальший розвиток країни. А тому подальших досліджень потребують питання розроблення стратегій повоєнного відновлення на варіативній основі відповідно до умов на момент завершення війни.

Список літератури

1. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/>
2. Buzan B. 1996. The Timeless Wisdom of Realism, In *International Theory: Positivism and Beyond*, edited by Steve Smith, Booth Ken, Zalewski Marysia, 47-65. New York: Cambridge University Press.
3. Hom A., Campbell L. Wartime in the 21st century. *International Relations*. 2022, 36 (4). URL: <https://doi.org/10.1177/00471178221134>.
4. Barcelo J. The long-term effects of war exposure on civic engagement. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, 2018, 188.
5. Peterson J. Transforming a war economy: learning from the case of Kosovo. Building a peace economy? 2018.
6. Thies C., Baum C. The Effect of War on Economic Growth. URL: <https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth>
7. Zalakeviciute R., Mejia D., Alvarez H., Bermeo X., Bonilla-Bedoya S., Rybarczyk Y., Lamb B. War Impact on Air Quality in Ukraine. 2022. *Sustainability*, 14, 13832. <https://doi.org/10.3390/su142113832>
8. Іванов С.В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019, №1 (686), С.75-89.
9. Romanovych D. Post-war Reconstruction of Economy: Case Studies. KPMG.2022. 70 p.
10. Касич А. О. Ресурсне забезпечення модернізаційних процесів в Україні: регіональний аспект. *Бізнес-Інформ*. 2016. №2. С. 138-143.

11. Касич А.О., Литвиненко Я.О., Мельничук П.С. Альтернативна енергетика: світовий та вітчизняний досвід. *Наукові записки. Серія „Економіка“*: збір. наук. праць. Острог: Видавництво національного університету „Острозька академія”, 2013. Вип. 23. С. 43–47.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105>
14. Інформаційний портал Чернігівщини. URL: <http://che.cn.ua/index.php/economy/item/8230-naslidky-viiny-i-okupatsii-oblasti>
15. Виконання доходів місцевих бюджетів. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannya-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv>

References (transliterated)

1. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/>
2. Buzan B. (1996). The Timeless Wisdom of Realism, In *International Theory: Positivism and Beyond*, edited by Steve Smith, Booth Ken, Zalewski Marysia, 47-65. New York: Cambridge University Press.
3. Hom A., Campbell L. (2022). Wartime in the 21st century. *International Relations*. 36 (4). URL: <https://doi.org/10.1177/00471178221134>.
4. Barcelo J. (2018). The long-term effects of war exposure on civic engagement. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, 188.
5. Peterson J. (2018). Transforming a war economy: learning from the case of Kosovo. Building a peace economy? 2018.
6. Thies C., Baum C. The Effect of War on Economic Growth. URL: <https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth>.
7. Zalakeviciute R., Mejia D., Alvarez H., Bermeo X., Bonilla-Bedoya S., Rybarczyk Y., Lamb B. (2022). War Impact on Air Quality in Ukraine. 2022. *Sustainability*, 14, 13832. <https://doi.org/10.3390/su142113832>
8. Ivanov S.V. (2019)/ Ekonomichne vidnovlennia i rozvytko krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy. [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. 2019, no1 (686), pp.75-89.
9. Romanovych D. Post-war Reconstruction of Economy: Case Studies. KPMG.2022. 70 p.
10. Kasych A. O. (2016). Resursne zabezpechennia modernizatsiinykh protsesiv v Ukraini: rehionalnyi aspekt. [Resource provision of modernization processes in Ukraine: regional aspect]. *Biznes-Inform*. 2016. No. 2. pp. 138-143.
11. Kasych A.O., Lytvynenko Ya.O., Melnychuk P.S. (2013). Alternatyvna enerhetyka: svitovyi ta vitchyzniani dosvid [Alternative energy: global and domestic experience]. *Naukovi zapysky. Seriia „Ekonomika“*: zbir. nauk. prats. Ostroh: Vydavnytstvo natsionalnoho universytetu „Ostrozka akademiia”, Vyp. 23. pp. 43–47.
12. Official website of the State Statistics Service URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Analysis of the implementation of local budgets for 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105>.
14. Information portal of Chernihiv region. URL: <http://che.cn.ua/index.php/economy/item/8230-naslidky-viiny-i-okupatsii-oblasti>.
15. Implementation of local budget revenues. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannya-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv>.

Надійшло (received) 13.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Касич Алла Олександрівна (Kasych Alla) – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0000-0001-7019-1541 e-mail: kasich.alla@gmail.com

Л.В. ГОНЮКОВА, А.В. МИКОЛЮК**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕФОРМИ З ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Стаття розкриває особливості розвитку місцевої демократії в умовах реформи місцевого самоврядування, здійсненої шляхом децентралізації. Зазначено, що розвиток демократії на місцевому рівні є важливим з точки зору її зміцнення на загальнодержавному рівні. Аргументовано важливість розвитку демократії у взаємозв'язку з завданнями забезпечення економічного розвитку країни. Стаття розглядає три основні аспекти реформи. По-перше, докладно описуються територіальні зміни, зокрема формування об'єднаних територіальних громад на новій економічній основі та їхнє спрямування на збереження природних та соціально-економічних зв'язків. Другий аспект статті розкриває сутність фінансової децентралізації, яка дозволяє місцевим громадам отримувати більше коштів та самостійно визначати їхнє використання. Проведено аналіз доходів місцевих бюджетів у динаміці, співвідношенні з трансфертами з державного бюджету та структурою формування. Зазначено важливість розширення повноважень місцевих органів, їхнє включення в сфери охорони здоров'я, освіти та інфраструктурного розвитку обговорюються як ключовий елемент структурних змін. Стаття підкреслює важливість реформи з децентралізації для євроінтеграції, соціально-економічного розвитку та розвитку громадянської участі. Для підвищення ефективності розвитку місцевого самоврядування та залучення громадян до місцевого управління запропоновано використання таких механізмів як створення платформи діалогу, активізація демократичних ініціатив через їх відпрацювання через фабрику інноваційних демократичних механізмів. Загальний висновок статті – реформа місцевого самоврядування в Україні сприяє розвитку демократії, актуалізує процеси демократичні процеси на місцевому рівні, спрямована на підвищення ефективності та відповідальності управління, що впливає на розвиток країни в цілому.

Ключові слова: реформа місцевого самоврядування; децентралізація; демократія; місцева демократія; механізми; об'єднані територіальні громади; громадянська участь; територіальна реструктуризація; територіальна громада; місцеві бюджети; громадянське суспільство; громадянська участь; механізми

L.V. HONIUKOVA, A.V. MIKOLYUK**FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF LOCAL DEMOCRACY IN UKRAINE THROUGH THE PRISM OF DECENTRALIZATION REFORM**

The article reveals the peculiarities of the development of local democracy in the conditions of the reform of local self-government implemented through decentralization. It was noted that the development of democracy at the local level is important from the point of view of its strengthening at the national level. The importance of the development of democracy in relation to the tasks of ensuring the economic development of the country is argued. The article considers three main aspects of the reform. First, territorial changes are described in detail, particularly the formation of united territorial communities on a new economic basis and their direction to preserve natural and socio-economic ties. The second aspect of the article reveals the essence of financial decentralization, which allows local communities to receive more funds and independently determine their use. An analysis of local budget revenues in terms of dynamics, correlation with transfers from the state budget, and the formation structure was carried out. The importance of expanding the powers of local bodies is noted, and their inclusion in the spheres of health care, education, and infrastructural development is discussed as a key element of structural changes. The article emphasizes the importance of decentralization reform for European integration, socio-economic development, and civic participation. To increase the efficiency of local self-government development and the involvement of citizens in local government, it is proposed to use such mechanisms as creating a platform for dialogue and activating democratic innovations through their implementation through the factory of innovative democratic mechanisms. The general conclusion of the article is that the reform of local self-government in Ukraine contributes to the development of democracy, actualizes democratic processes at the local level, and is aimed at increasing the efficiency and responsibility of management, which affects the development of the country as a whole.

Keywords: local self-government reform; decentralization; democracy; local democracy; mechanisms; united territorial communities; civil participation; territorial restructuring; territorial community; local budgets; civil society; civil participation; mechanisms

Актуальність дослідження. Реалізація стратегічного євроінтеграційного курсу України, подальша розбудова демократичної правової держави із соціально орієнтованою ринковою економією вимагає створення ефективної, дієздатної системи місцевого самоврядування, основою функціонування якої має стати місцева демократія.

Досвід країн Східної Європи свідчить про те, що процес розвитку місцевої демократії потребує часу, ресурсів та належного нормативно-правового забезпечення, що в комплексі реалізується в рамках реформи з децентралізації. Реформа з децентралізації в Україні розпочалась в 2014 році з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні і вже скоро буде налічувати десять років реалізації. Зважаючи на вже певну історію, здобутий досвід доцільно підвести певні підсумки і важливим індикатором успішності децентралізації можна вважати стан місцевої демократії та ефективність діяльності місцевого самоврядування.

Викликом для здобутих результатів реформи з децентралізації стала війна, яка суттєво змінила пріоритети розвитку територіальних громад, однак укріпила аргументацію необхідності її продовження.

В ході здійснення реформи з децентралізації відбувався пошук оптимальної моделі місцевого самоврядування, процедури формування органів самоврядування та ефективних механізмів розвитку місцевої демократії. В побудові нової системи місцевого самоврядування лежала зміна базового рівня адміністративно-територіального устрою шляхом створення об'єднаних територіальних громад з урахуванням принципів стійкості та самозабезпечення. Саме на рівні територіальної громади відбувається формування та утвердження демократії в державі через її встановлення на місцевому рівні. Відповідно оцінювання якості місцевої демократії, ефективності місцевого самоврядування – є важливими складовими визначення змісту необхідних реформ для завершення децентралізації.

Процеси децентралізації в Україні не можна вважати завершеними, оскільки у багатьох випадках зберігаються такі негативні явища: слабка поінформованість місцевого населення про заходи держави щодо реформи місцевого самоврядування і фінансової децентралізації; низький рівень політичної культури громадян та їх страх перед змінами; прагнення частини чиновників та політичних акторів на регіональному, субрегіональному та локальному рівнях залишити незмінним ситуацію у системі владних взаємовідносин та зберегти доступ до ресурсів.

Тобто децентралізація може вважатись завершеною виключно в умовах досягнення високого рівня ефективності місцевого самоврядування, застосування та поширення механізмів розвитку місцевої демократії, формування потужного громадянського суспільства, здатного вирішувати комплекс проблем та визначати стратегічні напрями розвитку територіальних громад.

Огляд літератури. Даній тематиці присвятили свої дослідження чимало представників української науки, зокрема Добрянська Н.А., Буковський Д.А. [1], Возняк Г., Капленко Г. та Коваль В. [2], Волохова І.С. [3], Горбатюк М. [4], Касич А.О., Петрушко А.С. [5], Козак В. І. [6], Тарасенко Т. [7].

Важливими з позицій дослідження процесів розвитку місцевої демократії в умовах здійснення реформ з децентралізації є:

по-перше, процеси трансформації системи публічного управління в умовах здійснення реформ;

по-друге, процеси перерозподілу фінансових ресурсів між різними рівнями публічного управління;

по-третє, розбудова місцевого самоврядування та зміцнення місцевої демократії в умовах децентралізації.

В праці [1] вчені зазначають, що децентралізація дозволяє місцевій владі бути ближчою до населення, а це є основою для розвитку місцевої демократії. Козак В. І. [6], Тарасенко Т. [7] розкривають роль децентралізації у процесах формування системи залучення місцевого населення до вирішення питань місцевого значення, що також потребує дотримання демократичних принципів на місцевому рівні.

Возняк Г., Капленко Г. та Коваль В. [2], Волохова І.С. [3] досліджують питання децентралізації з позиції її фінансового різновиду та підвищення рівня самодостатності громад. Цей напрям дослідження є важливим з точки зору розвитку місцевої демократії, оскільки саме фінансово-економічне підґрунтя розвитку демократії. Маючи фінансовий ресурс територіальна громада набуває самостійності у вирішенні питань щодо його використання, а отже потребує використання ефективних інструментів управління ними.

Горбатюк М. [4] досліджує особливості процесів децентралізації в Україні за період 2015-2020 років та окреслює коло проблем, які виникають за цей період. Вчений зазначає, що основними проблемами децентралізації стали неефективна комунікація між владою та громадянами; незгодженість повноважень між органами місцевого самоврядування та органами

виконавчої влади; неефективне використання фінансових ресурсів.

Окреслені напрями є важливими з точки зору використання комплексного підходу до дослідження процесів децентралізації, коли не вони є самоціллю, а їх результати, тобто рівень розвитку місцевої демократії та ефективності місцевого самоврядування.

Метою статті є виявлення основних тенденцій розвитку економічного потенціалу територіальних громад в Україні з позицій розвитку фінансового потенціалу для зміцнення місцевої демократії.

Основний виклад матеріалу. Розвиток місцевої демократії та місцевого самоврядування є важливою складовою розвитку демократії в Україні. Саме на рівні кожного громадянина через забезпечення ефективного вирішення проблем місцевого рівня відбувається формування переконання у перевагах демократичної системи. Розвиток місцевої демократії безумовно слід розглядати через розуміння закономірностей процесів демократизації, що особливо важливо для України, яка раніше не була демократичною країною. Ефективні демократії – це демократії, в яких ефективно функціонує місцеве самоврядування та розвиненою є місцева демократія.

Розвиток демократії науковці, зокрема Барро Р. [8], розглядають у взаємозв'язку з економічним зростанням. Він розглядає критично двосторонні впливи і демократії на економічне зростання, і економічного зростання на демократію. Зазначена праця була спрямована на допомогу країнам, які розвиваються, формувати політики щодо демократизації. Незважаючи на те, що приклад Китаю демонструє спроможність недемократичної системи досягати економічного зростання, велика кількість прикладів країн, перш за все Східної Європи, є підтвердженням досягнення економічного добробуту саме за рахунок демократизації.

Магдіч А.С. [9] на основі узагальнення різноманітних думок щодо узгодженості демократизації та економічного підкреслює дискусійність даного питання та зазначає, що демократія за певного рівня розвитку може ставати перешкодою подальшого розвитку економіки.

Однак, на нашу думку, для країни, що розвивається, демократію все ж слід вважати безальтернативним вектором забезпечення росту добробуту. Той факт, що ліберальні демократії, як правило, багатші, ніж недемократичні країни [9] теж є важливим аргументом демократизації.

Для України, яка визначила вектор євроінтеграції, країни ЄС є втіленням найкращих моделей демократії. Відповідно прискорення демократизації та досягнення, на цій основі, економічного розвитку, що відповідає стандарт ЄС, є важливим завданням, яке вимагає розвитку і місцевої демократії.

Серед найбільш потужних аргументів розвитку демократії в контексті прискорення економічного розвитку країни, слід вказати такі:

по-перше, формування демократичних інститутів означає створення системи контролю за діяльністю держави, що є важливим для протидії корупції та авторитаризму;

по-друге, захист приватної власності стає основою розвитку бізнесу та підприємництва, а отже економічного зростання;

по-третє, розвиток людського капіталу в демократичних країнах має кращі умови та сприяє розвитку підприємництва та ініціативи.

Разом з тим, як зазначалось вище, економічний чинник демократії є важливим для її розвитку та зміцнення. Тобто вибудовується чітка логічна послідовність дій: подальша демократизація України потребує розвитку місцевої демократії, а формування системи місцевого самоврядування та утвердження місцевої демократії потребує економічної основи. Відповідно реформа з децентралізації в Україні означала і економічну (фінансову) децентралізацію. Місцевий рівень розвитку демократії є основою формування системи широкого представництва та залучення громадськості народу до управління.

Децентралізація в Україні розпочалась в 2014 році із затвердженням концепції реформування місцевого самоврядування. Розглянемо основні етапи реалізації реформи з децентралізації за період з 2014 до 2023 року з позицій розвитку місцевої демократії та формування економічного ресурсу для її розвитку.

Основні зміни стосувались територіальної реструктуризації та формування об'єднаних територіальних громад, яким надавались повноваження самостійності у визначенні векторів розвитку та використання відповідних ресурсів. В 2015 році було ухвалено Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який визначив ці процеси.

Територіальна реструктуризація стала одним із ключових елементів реформи місцевого самоврядування в Україні. Ця складна процедура передбачала перегляд адміністративно-територіального поділу країни з метою оптимізації адміністративних одиниць, зменшення бюрократичних витрат та підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Однією з основних стратегій територіальної реструктуризації стало об'єднання різних адміністративних одиниць в більші та функціонально зручніші об'єднані територіальні громади (ОТГ). При формуванні ОТГ враховувалось географічне розташування, історичні зв'язки, економічний потенціал та інші особливості територій з метою створення життєздатних та стійких громад [10].

Важливим аспектом територіальної реструктуризації стало залучення громадськості до процесу прийняття рішень шляхом використання механізмів з розвитку місцевої демократії. Громадські обговорення, консультації та референдуми грають важливу роль у формуванні нових територіальних одиниць. Об'єднання територіальних громад дозволяє зменшити витрати на утримання адміністративних структур та оптимізувати роботу місцевих органів влади. Створення більших та функціональніших громад сприяє покращенню доступу громадян до якісних соціальних та інфраструктурних послуг. Територіальна реструктуризація сприяє розвитку регіонів, зокрема шляхом об'єднання ресурсів та

спільного вирішення проблем. Необхідно враховувати соціальні аспекти реструктуризації, зокрема у вирішенні питань зайнятості та доступу до послуг. Важливо забезпечити легітимність та підтримку з боку громадськості для успішної реалізації реформи. Таким чином, територіальна реструктуризація відіграє важливу роль у формуванні нової системи місцевого самоврядування в Україні, сприяючи покращенню управління та розвитку громад. Однак успішна імплементація цього процесу вимагає уважного аналізу фінансового потенціалу територіальних громад. Відповідно, результатом децентралізації стало збільшення повноважень та органів місцевого самоврядування, однак їх ефективна реалізація вимагала фінансової децентралізації, яка мала сформувати ресурсну базу для розвитку місцевої демократії.

Фінансова децентралізація в Україні – це важливий етап у вдосконаленні системи місцевого самоврядування, спрямований на підвищення фінансової самостійності місцевих громад та стимулювання їхнього розвитку.

Фінансова децентралізація була спрямована на створення стійкої та ефективної системи фінансування на місцевому рівні. Цей процес передбачав перерозподіл фінансових ресурсів з тим, щоб місцеві громади отримали більше коштів та могли самостійно управляти ними. Зміни в системі розподілу та обрахунку податків дозволяють місцевим громадам отримувати більшу частину коштів від місцевих податків та зборів. Тобто місцеві громади отримали більше повноважень, але одночасно і право на використання своїх бюджетів, тобто певну фінансову самостійність. Збільшення фінансових ресурсів дозволяє місцевим органам влади активніше вкладатися у розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер.

Фінансова децентралізація передбачала створення механізмів фінансування та підтримки громадських ініціатив, що враховують потреби та особливості конкретних громад. Збільшення фінансових потоків на місцевий рівень дозволяє ефективніше вирішувати проблеми та виконувати проекти, що важливі для мешканців громад.

Фінансова автономія покликана сприяти розвитку господарства та інфраструктури, що в свою чергу сприяє покращенню якості життя мешканців територіальної громади. Розширення фінансових можливостей вимагає від місцевих органів влади більшої відповідальності за результати своєї роботи, а для цього важливо забезпечити одночасно і активний розвиток місцевої демократії. Важливо враховувати, що не всі громади мають однакові фінансові можливості, тому можуть знадобитися додаткові механізми підтримки для тих, що перебувають у важкому становищі. З іншого боку, важливо забезпечити ефективне використання наданих ресурсів та запобігання корупції на місцевому рівні.

Зважаючи на важливість фінансової децентралізації доцільно розглянути її вплив на доходи місцевих бюджетів, що певною мірою дозволяє визначити результативність реформ (табл. 1).

Таблиця 1 - Доходи місцевих бюджетів України та їх структура за наповненням

Області	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Власні доходи	99,8	146,6	191,9	233,9	300,2	311,3	351,9	398,1	441,9
Трансферти з державного бюджету	174,2	196,0	272,9	285,5	260,3	164,7	203,2	137,0	183,8
Разом	274,0	342,6	464,8	519,4	560,5	471,5	555,1	535,1	625,7
Частка трансфертів у доходах, %	63,6	57,2	58,7	55,0	46,4	34,0	36,6	25,6	29,4
Структура доходів місцевих бюджетів, %									
ПДФО	53,7	53,9	57,7	59,1	59,8	61,3	60,3	68,4	65,0
плата за землю	14,5	14,8	15,1	11,7	12,5	10,8	10,0	11,8	8,0
нерухоме майно	1,2	1,3	1,3	1,5	1,8	2,0	2,2	7,4	2,0
єдиний податок	12,3	12,5	12,1	12,6	12,4	13,1	13,1	1,8	13,0
акцизний податок	8,4	8,4	8,6	3,4	5,1	5,4	5,1	3,3	5,0
інші платежі	9,9	9,1	5,2	11,7	8,4	7,4	9,3	7,3	7,0

Джерело: складено авторами за даними [11]

Наведені дані свідчать про те, що загалом процес децентралізації призвів до таких змін:

по-перше, власні доходи місцевих бюджетів поступово зростали безпосередньо за рахунок перерозподілу податків та їх збереження в територіальних громадах;

по-друге, трансферти з державного бюджету на даному етапі реформ суттєво не зменшились, однак їх частка у загальних доходах скоротилась більше структури ніж вдвічі;

по-третє, поступово змінювалась структура доходів місцевих бюджетів за рахунок збільшення частки податку з доходів фізичних осіб та зменшення частки податку на землю.

Таким чином, розширення повноважень місцевого самоврядування відбувається на фоні збільшення доходів місцевих бюджетів, а отже виникають чіткі завдання щодо розвитку місцевої демократії.

Реформа з децентралізації в Україні фактично з точки зору розвитку місцевої демократії відбувалась за принципами розширення повноважень місцевого самоврядування та поглиблення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Основною метою розширення повноважень місцевого самоврядування було покращення якості послуг на основі концепції управління якістю (TQM) та забезпечення більшої відповідальності органів влади перед громадянами [12]. Законодавчі зміни дозволили місцевим органам влади брати більше відповідальності за низку секторів, зокрема, охорону здоров'я на місцевому рівні, регіональну науково-освітню політику, культурно-мистецькі та спортивні ініціативи.

Більш важливим з точки зору забезпечення економічного зростання є роль місцевих органів у плануванні та виконанні інфраструктурних проектів у сфері дорожнього будівництва, водопостачання, каналізації та інших важливих галузей. Розширення повноважень дозволило місцевим органам ефективніше реагувати на потреби громадян та

розвивати свої території відповідно до конкретних вимог. При цьому, як свідчать дані табл.1 відбувалось суттєве збільшення фінансових ресурсів територіальних громад. Тобто вже у перші роки реформ можна було констатувати важливість розвитку місцевого самоврядування з позицій забезпечення економічного розвитку відповідної громади.

Більші повноваження також означали більшу відповідальність перед громадськістю за використання ресурсів та більше можливостей для громадського впливу на прийняття рішень. З розширенням повноважень пов'язана необхідність надання достатніх ресурсів для здійснення нових функцій. Це включає фінансування, кадрові ресурси та необхідну інфраструктуру. Вже на початкових етапах децентралізації, як свідчили аналітичні дослідження [13], здатність створених ОТГ самостійно використовувати нові кошти стала потужним аргументом щодо продовження реформ.

На цьому етапі стало важливим створити ефективні механізми комунікації та взаємодії з громадянами для забезпечення їхньої участі та залучення до процесу контролю за використанням місцевих ресурсів. Розширення повноважень місцевого самоврядування в Україні стало ключовим кроком у покращенні системи громадського управління та забезпеченні більшої ефективності в реалізації проектів та програм на місцевому рівні.

Громадянська участь є ключовим елементом будь-якої демократичної системи, а в контексті реформ місцевого самоврядування в Україні вона набуває особливого значення. Зміцнення громадянської участі спрямоване на активне включення громадян у процеси прийняття рішень та забезпечення їхньої активної ролі в управлінні своєю місцевістю. Забезпечення механізмів для відкритого обговорення питань місцевого значення та врахування думки громадян у прийнятті рішень – все це є ознаками місцевої демократії.

Забезпечення доступу до інформації щодо рішень, витрат та проектів на місцевому рівні для того, щоб громадяни мали можливість бути в курсі того, що відбувається в їхній громаді – це мінімум, який означає лише створення умов розвитку місцевої демократії. Впровадження онлайн-інструментів, які дозволяють громадянам обговорювати ініціативи та приймати участь у вирішенні питань, навіть дистанційно. Важливим питанням в контексті впровадження інноваційних механізмів залишається питання пошуку балансу між онлайн та офлайн інструментами. Оскільки в питаннях розвитку інноваційних інструментів громадської участі, важливо підвищувати індекс активного залучення. Тому важливим у цьому напрямку залишається й розвиток традиційних механізмів таких як громадські ради, які можуть активно впливати на прийняття рішень і надавати поради місцевим органам влади; громадські слухання та збори жителів за місцем проживання, що дозволяють отримати кращий зріз щодо позицій мешканців, на ті або інші локальні питання.

В той же час в Європі активно розвиваються й нові інструменти партисипації з безпосереднім залученням жителів серед яких, зокрема, *платформа діалогу* – проєкт в рамках якого всі мешканці мають змогу ініціювати обговорення, збирати зацікавлених сторін та напрацьовувати пропозиції для міської влади.

Діалог як механізм місцевої демократії виражається в різноманітних процесах і намірах: процеси запитань і відповідей у соціальних мережах; збір інформації від користувачів за допомогою інструментів соціальних мереж, що дозволяє організаціям «прислухатися» до запитів і вимог або мати систему раннього попередження; бюджети участі; процеси громадських консультацій і залучення на регулярній основі, такі як багатостороння ініціатива Європейської Комісії щодо вдосконалення директив [14]. З одного боку, діалог асоціюється з вислуховуванням зацікавлених сторін через його корисність або цінність для тих, хто приймає рішення. З іншого боку, діалог — це чуйність, зобов'язання реагувати, бути залученим, підзвітним і прозорим. Діалог також передбачає готовність змінюватися внаслідок взаємодії та суспільних вимог. Важливою особливістю такого процесу є залучення професійних медіаторів та методів фасилітування обговорення.

Фабрика інноваційних демократичних механізмів – громадянська фабрика де учасники окреслюють демократичні підходи і розвивають місцеву демократію міста спираючись на різні точки зору. Демократичні інновації – це процес зміни структур та практик демократії [15].

Фабрика інновацій – це платформа залучення урядових та наукових структур, активістів та практиків до обґрунтування дієвих механізмів. Значення демократичних інновацій серед іншого полягає в тому, що вони стають частиною глибоких перетворень суспільства.

Важливо зазначити, що важливим завданням будь-яких механізмів залучення громадян є підвищення рівня освіченості громадян щодо місцевих питань та стимулювання їхньої активності в громадському

житті. Громадська участь підвищує легітимність та прийняття рішень, оскільки враховує думку інших зацікавлених сторін. Активна участь громадян сприяє більшій ефективності та відповідальності при вирішенні питань місцевого значення. Громадянська участь ефективна лише тоді, коли громадяни розуміють свої права та можливості. Тому, важливо забезпечити належний рівень громадянської освіти. Необхідно враховувати різноманітність громадських груп, щоб забезпечити рівний доступ до участі для всіх верств населення. Зміцнення громадянської участі в місцевому самоврядуванні в Україні є необхідним елементом для створення демократичної та відкритої суспільної системи, яка враховує потреби та думку громадян у вирішенні важливих питань.

Висновки. Реформа з децентралізації стала важливим етапом модернізації публічного управління в Україні, оскільки вона забезпечує врахування інтересів регіонів, дозволяє враховувати особливості їх економічного, соціального та культурного розвитку і, саме головне, формує основу для вирішення проблем безпосередньо громадян. Крім того, в Конституції України, в українському законодавстві, в Європейській хартії визначено розвиток місцевого самоврядування як складової системи публічного управління, а це вимагало формування повноважень щодо управління відповідними територіями.

Реформа з децентралізації в Україні відбувалась досить системно, передбачала політичну, економічну, фінансову децентралізацію, що призвело до перенесення відповідальності за певні функції держави на місцевий рівень, що за рахунок розвитку місцевої демократії буде сприяти подальшій демократизації.

Проведений аналіз результатів фінансової децентралізації дозволив визначити основні тенденції розвитку економічного потенціалу територіальних громад, що є важливим для підвищення ефективності місцевого самоврядування. В умовах зростання фінансового потенціалу регіонів зростає значення розвитку місцевої демократії, яка покликана забезпечити громадський контроль за витрачанням ресурсів та сприяти реалізації стратегій соціально-економічного розвитку регіонів.

Список літератури

1. Добрянська Н.А., Буковський Д.А., Балан А.А. Реформа децентралізації як засіб формування ефективного місцевого самоврядування в Україні. *Economics: time realities*. 2020, №1 (47), С. 20-26.
2. Возняк Г., Капленко Г., Коваль В. Децентралізація як основа зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2022, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-24>
3. Волохова І.С. Місцеві фінанси та перспективи поглиблення фінансової децентралізації в Україні: Монографія. Одеса: Атлант, 2014. 462 с.
4. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження*. 2021. №1. С.22-40.
5. Касич А.О., Петрушко А.С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 13. С.71-77.
6. Козак В. І. Публічне управління в системі координат: децентралізація – місцеве самоврядування – демократія. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57). С. 133–137.

7. Тарасенко Т. Проблема децентралізації в реформуванні місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 277–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_2_30.
8. Barro, R.J. Democracy and growth. *Journal of economic growth*. 1996. № 1 (1). pp. 1–27.
9. Магдич А.С. Демократизація і економічне зростання: теоретичний аспект. *Академічний огляд*. 2016. № 2 (45). С. 5–13.
10. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 року № 214.
11. Виконання доходів місцевих бюджетів. <https://mof.gov.ua/uk/vykonannya-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv>
12. Касич А.О., Бондаренко С.М. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>.
13. Децентралізація: результати, виклик та перспективи. Проміжний звіт. URL: <https://dif.org.ua/article/detsentralizatsiya-rezultat-viklyki-i-perspektivi>
14. Sanders K., Gutierrez-Garcia E. Understanding the Role of Dialogue in Public Sector Communication. In *The Handbook of Public Sector Communication*. 2020. https://www.researchgate.net/publication/349966714_Understanding_the_Role_of_Dialogue_in_Public_Sector_Communication
15. Asenbaum H. Rethinking Democratic Innovations. *Political Studies Review*. 2021. 20(2). https://www.researchgate.net/publication/355444547_Rethinking_Democratic_Innovations_A_Look_Through_the_Kaleidoscope_of_Democratic_Theory
- Ukraine: implementation problems in the conditions of social crisis]. *Politychni doslidzhennia* [Political studies]. no1. pp.22–40.
5. Kasych A.O., Petrushko A.S. (2017). Upravlinnia protsesamy detsentralizatsii: zarubizhnyi dosvid ta stratehichni zavdannia dlia Ukrainy. [Management of decentralization processes: foreign experience and strategic tasks for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2017. Vol. 13. pp.71–77.
6. Kozak V. I. (2017). Publichne upravlinnia v systemi koordynat: detsentralizatsiia – mistseve samovriaduvannia – demokratiia. [Public administration in the coordinate system: decentralization – local self-government – democracy]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Theory and practice of public administration]. 2017. no 2(57). pp. 133–137.
7. Tarasenko T. (2014). Problema detsentralizatsii v reformuvanni mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. [The problem of decentralization in the reform of local self-government in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia* [State administration and local self-government]. Vol. 2. p. 277–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_2_30.
8. Barro R.J. (1996). Democracy and growth. *Journal of economic growth*. no 1 (1). pp. 1–27.
9. Mahdich A.S. (2016). Demokratyzatsiia i ekonomichne zrostantia: teoretychnyi aspekt. [Democratization and economic growth: theoretical aspect]. *Akademichnyi ohliad*. [Academic review] no 2 (45). pp. 5–13.
10. Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08 kvitnia 2015 roku No 214.
11. Vykonannia dokhodiv mistsevykh biudzhetyv. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv>
12. Kasych A.O. Bondarenko S.M. (2017). Vykorystannia kontseptsii zahalnoho upravlinia yakistiu (TQM) v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. [Use of the concept of total quality management (TQM) in local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok*. no2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>.
13. Detsentralizatsiia: rezultaty, vyklyk ta perspektyvy. Promizhnyi zvit. URL: <https://dif.org.ua/article/detsentralizatsiya-rezultat-viklyki-i-perspektivi>
14. Sanders K., Gutierrez-Garcia E. Understanding the Role of Dialogue in Public Sector Communication. In *The Handbook of Public Sector Communication*. 2020. https://www.researchgate.net/publication/349966714_Understanding_the_Role_of_Dialogue_in_Public_Sector_Communication
15. Asenbaum H. Rethinking Democratic Innovations. *Political Studies Review*. 2021. 20(2). https://www.researchgate.net/publication/355444547_Rethinking_Democratic_Innovations_A_Look_Through_the_Kaleidoscope_of_Democratic_Theory

References (transliterated)

1. Dobrianska N.A., Bukovskiy D.A., Balan A.A. (2020). Reforma detsentralizatsii yak zasib formuvannia efektyvnoho mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. [Decentralization reform as a means of forming effective local self-government in Ukraine]. *Economics: time realities*. 2020. no1 (47). p. 20–26.
2. Vozniak H., Kaplenko H., Koval V. (2022). Detsentralizatsiia yak osnova zmitsnennia finansovoi samodostatnosti ta rozvytku terytorialnykh hromad. [Decentralization as a basis for strengthening financial self-sufficiency and development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 2022, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-24>
3. Volokhova I.S. (2014). Mistsevi finansy ta perspektyvy pohlyblennia finansovoi detsentralizatsii v Ukraini [Local finance and prospects for deepening financial decentralization in Ukraine]; Monohrafiia. Odesa: Atlant, 462 p.
4. Horbatiuk M. (2021). Reforma detsentralizatsii v Ukraini: problemy zdiisnennia v umovakh suspilnoi kryzy. [Decentralization reform in

Надійшла (received) 15.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Гонюкова Лілія Василівна (Honiukova Liliia) – доктор наук з державного управління, професор, професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка; м. Київ, Україна; ORCID: 0000-0001-9474-5780. e-mail: liliia.honiukova@knu.ua

Миколук Андрій Васильович (Mikolyuk Andriy) – кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. ORCID: 0000-0003-1198-2110. e-mail: andrii.mikoliuk@knu.ua

*I. А. ЮР'ЄВА***ЗАСТОСУВАННЯ ДЬЮДИЛЕЖАНС В ДІАГНОСТИЦІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ**

В статті розкрито необхідність застосування сучасної методології дьюдилежанс (due diligence) в діагностиці фінансового стану підприємства із урахуванням інструментарію антикризових заходів та економічної безпеки. Проаналізовано з точки зору історичного підходу розвиток дьюдилежанс в різних країнах світу. Також наголошено, що використання дьюдилежанс в Україні для діагностики стану підприємств дозволить підвищити потенціал виживання із підвищенням рівня економічної безпеки, створити конкурентоспроможний для компанії алгоритм залучення інвестицій. Дослідження доповнює теоретичні та практичні аспекти застосування дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану підприємств в контексті антикризового управління та економічної безпеки. Запровадження системного бачення із урахуванням методології дьюдилежанс, як важливого інструмента діагностики стану підприємства для захисту його інтересів, мінімізації ризиків, підготовки документації, прийняття обґрунтованих та зважених рішень щодо інвестицій, угод, партнерів. Використання дьюдилежанс допомагає підвищити рівень фінансово-економічної безпеки, виявити погрози та мінімізувати ризики, підвищити шанси ефективного антикризового управління та отримати кращі умови при залученні та використанні фінансів підприємства, їх обліку і оподаткування.

Ключові слова: діагностика; стан; дьюдилежанс; фінанси; облік; оподаткування; підхід; ефективність; ризик; конкурентоспроможність; підприємство; методологія; рішення; система; аналіз; управління; економічна безпека; інвестиції; привабливість; підготовка документації; етап; бізнес; юридичний супровід; законодавство; погроза; інформація; фінансовий стан; проблема; економіка; оцінка; ресурси; моніторинг; договір; ресурси; діяльність; сфера; перевага; недоліки; експертиза

*I. A. YURYEVA***APPLICATION OF DUE DILIGENCE IN DIAGNOSTICS OF THE FINANCIAL STATE OF AN ENTERPRISE IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND ECONOMIC SECURITY**

The article reveals the need to apply the modern due diligence methodology in diagnosing the financial condition of an enterprise, taking into account the toolkit of anti-crisis measures and economic security. The development of due diligence in different countries of the world is analyzed from the point of view of the historical approach. It is also emphasized that the use of due diligence in Ukraine to diagnose the state of enterprises will increase the survival potential with an increase in the level of economic security, create a competitive and algorithm for attracting investments for the company. The study complements the theoretical and practical aspects of using due diligence in diagnosing the financial condition of enterprises in the context of anti-crisis management and economic security. The introduction of a systematic vision taking into account the due diligence methodology, as an important tool for diagnosing the state of an enterprise to protect its interests, minimize risks, prepare documentation, make informed and balanced decisions on investments, transactions, partners. The use of due diligence helps to increase the level of financial and economic security, identify threats and minimize risks, increase the chances of effective anti-crisis management and get better conditions when attracting and using the company's finances, their accounting and taxation.

Keywords: diagnostics; condition; due diligence; finance; accounting; taxation; approach; efficiency; risk; competitiveness; enterprise; methodology; solution; system; analysis; management; economic security; investment; attractiveness; preparation of documentation; stage; business; legal support; legislation; threat; information; financial condition; problem; economy; assessment; resources; monitoring; contract; resources; activity; sphere; advantage; disadvantage; expertise

Вступ. В умовах динамічного та мінливого середовища, діагностика фінансового стану підприємства стає ключовим фактором його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Застосування сучасних концепцій, методів та технологій, таких як дьюдилежанс "due diligence", дозволяє провести комплексну оцінку та виявити ризики, погрози та можливості для розвитку.

Використання сучасних концепцій, методів та технологій для діагностики фінансового стану в антикризовому управлінні та економічній безпеці є необхідною умовою високої конкурентоспроможності підприємства та його інвестиційної привабливості. Запровадження системного бачення із урахуванням методології дьюдилежанс, як важливого інструмента діагностики стану підприємства для захисту його інтересів, мінімізації ризиків, підготовки документації, прийняття обґрунтованих та зважених рішень щодо інвестицій, угод, партнерів. Використання дьюдилежанс допомагає підвищити рівень фінансово-економічної безпеки, виявити погрози та мінімізувати ризики, підвищити шанси ефективного антикризового управління та отримати кращі умови при залученні та

використанні фінансів підприємства, їх обліку і оподаткування.

Постановка завдання. Проаналізувати та дослідити застосування сучасної методології дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану підприємства в антикризовому управлінні та економічній безпеці. Для досягнення завданням дослідження необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати історичний підхід виникнення концепції дьюдилежанс в різних бізнес моделях США, Європейського Союзу, східних країнах та Латинської Америки; розглянути можливості застосування дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану українських підприємств із урахуванням компонентів антикризового управління та економічної безпеки. Також необхідно визначити об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є сучасна методологія впровадження дьюдилежанс в діагностиці стану підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану в антикризовому управлінні та економічній безпеці.

Аналіз стану питання. Теоретичні та практичні питання сучасних підходів в діагностиці фінансового стану підприємства в антикризовому управлінні і

економічній безпеці знайшли відображення в роботах В. Василенко, Т. Гринько, В. Кравченко, М. Макарова, С. Мних, Л. Лігоненко, С. Покропивний, О. Терещенко, А. Череп, З. Юринець та ін. Вклад у дослідження діагностики фінансового стану із врахуванням аспектів антикризового управління та економічної безпеки внесли відомі закордонні вчені-економісти: П. Друкер, О. Остервальдера, Р. Садлер, Ф. Котлер, Дж.Ліндера, К. Маркідес, М. Хаммер та низка інших.

Існуючі методи розв'язання задачі. Методи дослідження: для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження: аналіз наукової літератури; аналіз статистичних даних системний аналіз; порівняльний аналіз; метод експертних оцінок; моделювання. Аналіз наукової літератури з питання застосування сучасної методології дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану підприємства в антикризовому управлінні та економічній безпеці дозволяє вивчити теоретичні та практичні аспекти застосування дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану підприємств, оцінити можливості та перспективи використання дьюдилежанс в антикризовому управлінні та економічній безпеці, визначити актуальні проблеми та напрямки подальших досліджень.

Мета роботи. Головною метою є дослідження історії розвитку та впровадження дьюдилежанс при діагностиці фінансового стану в антикризовому управлінні та економічній безпеці підприємства.

Постановка задачі. Проаналізувати та дослідити застосування сучасної методології дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану підприємства в антикризовому управлінні та економічній безпеці. Розглянути можливості застосування дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану українських підприємств із урахуванням компонентів антикризового управління та економічної безпеки. Проаналізувати історичний підхід виникнення концепції дьюдилежанс в різних бізнес-моделях США, ЄС, країнах сходу та Латинської Америки.

Результати дослідження. Для аналізу методології дьюдилежанс, як важливого інструмента діагностики стану підприємства в антикризовому управлінні та економічній безпеці необхідно подивитись історичні витоки його виникнення, а саме еволюцію дьюдилежанс з точки зору розвитку концепції дьюдилежанс, різновидів дьюдилежанс та їх особливостей, міжнародного досвіду застосування дьюдилежанс. Дьюдилежанс в діагностиці фінансового стану передбачає опанування аналітичного інструментарію з теоретичних основ дьюдилежанс в діагностиці; методології та методів проведення дьюдилежанс; інформаційного забезпечення дьюдилежанс. Дьюдилежанс в антикризовому управлінні аналізує роль дьюдилежанс в прогнозуванні та запобіганні кризам; використання дьюдилежанс для розробки антикризових заходів; оцінці ефективності антикризового управління з використанням дьюдилежанс. Дьюдилежанс в економічній безпеці розглядає захист економічних інтересів підприємства за допомогою дьюдилежанс; виявлення та оцінку

економічних ризиків; розробку та впровадження систем економічної безпеки.

Історія виникнення поняття "due diligence" (належа перевірка) має свої корені в середині 20-го століття, хоча самі принципи та практики ретельної перевірки сягають ще глибше в історію. Поняття стало визнаним та широко поширеним у сфері права, бізнесу та фінансів, особливо у контексті злиттів та поглинань, інвестицій, та інших бізнес-транзакцій. Одним з ключових моментів в історії формування концепції "due diligence" було прийняття Закону США про цінні папери 1933 року (Securities Act of 1933) та Закону про біржу цінних паперів 1934 року (Securities Exchange Act of 1934). Ці закони були розроблені відповідно на Велику депресію, щоб захистити інвесторів від обману та недобросовісних практик на ринку цінних паперів. Вони вперше ввели вимоги до ретельної перевірки (due diligence) для випуску та продажу цінних паперів, встановлюючи стандарти відповідальності для емітентів та брокерів. Спочатку "due diligence" стосувалася переважно юридичної перевірки з метою забезпечення відповідності законодавчим вимогам при випуску цінних паперів. Проте з часом поняття розширилося та почало включати широкий спектр досліджень і аналізу, які здійснюються при злиттях і поглинаннях, приватних інвестиціях, партнерствах та інших формах бізнес-угод. Важливим аспектом розвитку поняття "due diligence" стало його прийняття на міжнародному рівні. З глобалізацією економіки та міжнародних інвестицій, надлежа перевірка стала стандартною практикою для оцінки ризиків і можливостей у транскордонних угодах. Історія започаткування концепції "due diligence" (належної перевірки) в Європі тісно пов'язана із розвитком міжнародного бізнесу та інвестиційної діяльності, а також з гармонізацією європейського законодавства у сфері корпоративного управління та фінансових ринків. На відміну від США, де поняття "due diligence" було закріплено на законодавчому рівні відносно (1930-ті роки) через прийняття Закону про цінні папери 1933 року та Закону про біржу цінних паперів 1934 року, в Європі розвиток цієї концепції проходив поступово і був зумовлений іншими чинниками. Європейський ринок, з його різноманітністю юрисдикцій та законодавчих систем, почав активно впроваджувати практику належної перевірки в контексті злиттів та поглинань, транскордонних інвестицій та корпоративного управління протягом другої половини 20-го століття. Особливий імпульс для цього дали процеси європейської інтеграції та створення Європейського Союзу, які вимагали більшої уніфікації стандартів управління та інвестиційної діяльності. З часом Європейський Союз прийняв низку директив та регуляцій, спрямованих на забезпечення прозорості та захисту інвесторів, що стимулювало застосування процедур належної перевірки. Це включало регулювання щодо корпоративного управління, фінансової звітності, захисту акціонерів, та боротьби з відмиванням грошей. Європейські компанії та інвестори також почали активно застосовувати міжнародні стандарти due diligence, включаючи ті, що розроблені Організацією економічного співробітництва

та розвитку (ОЕСР) та іншими міжнародними організаціями, для підвищення ефективності та безпеки транскордонних інвестицій. В Азії, як і в багатьох інших регіонах світу, концепція "due diligence" або належної перевірки розвивалася паралельно з глобалізацією економіки та інтеграцією регіональних ринків у світову фінансову систему. Проте, важливо відзначити, що розвиток практик due diligence в Азії мав свої унікальні аспекти, зумовлені місцевими культурними, економічними та юридичними особливостями. Одним із ключових драйверів прийняття практик due diligence в Азії стали економічний розвиток і бум, який спостерігався в регіоні з кінця 20-го століття, а також фінансові кризи, які викрили необхідність більш ретельного аналізу ризиків при здійсненні інвестицій та угод. Азійська фінансова криза 1997 року, яка почалася з обвалу валют у Таїланді та швидко поширилася на інші азійські країни, стала важливим уроком для багатьох учасників ринку про важливість ретельного аналізу фінансового стану та зовнішніх зобов'язань. У відповідь на кризи та зростаючу інтеграцію з глобальним ринком, багато азійських країн почали впроваджувати регуляторні реформи, спрямовані на підвищення прозорості корпоративного управління та захисту інвесторів. Це включало прийняття законодавства, яке вимагало проведення due diligence при проведенні злиттів, поглинань, випуску цінних паперів та інших фінансових операцій. Китай, як одна з провідних економік регіону, почав активно інтегрувати міжнародні стандарти due diligence у свою корпоративну практику в рамках процесу "відкриття" своєї економіки з 1980-х років. Особливий імпульс було дано з прийняттям Китаєм Закону про корпорації в 1993 році та його подальшими оновленнями, які забезпечили правову основу для корпоративного управління та вимог до проведення належної фінансової, юридичної та екологічної перевірки при проведенні бізнес-операцій. Інтеграція азійських країн у міжнародні економічні структури, такі як Всесвітня торгова організація (ВТО), також відіграла важливу роль у прийнятті стандартів due diligence, оскільки це вимагало відповідності до міжнародних норм та практик у сфері торгівлі та інвестицій. Таким чином, започаткування та розвиток практик належної перевірки в Азії були відповіддю на економічний розвиток, фінансові кризи та глобалізаційні процеси, які вимагали більшої стандартизації бізнес-процесів та захисту інвесторів. З часом ці практики стали інтегральною частиною корпоративного управління та фінансових операцій в азійських країнах, сприяючи їхній інтеграції у світову економіку. На Близькому Сході, як і в інших частинах світу, концепція "due diligence" або належної перевірки розвивалася в контексті зростання економічної інтеграції, міжнародних інвестицій та потреби у забезпеченні прозорості та відповідальності в бізнес-операціях. Регіон, багатий на енергетичні ресурси та з давньою торговельною історією, стикався з необхідністю адаптації до глобальних стандартів корпоративного управління та інвестиційної діяльності, особливо в контексті залучення іноземних інвестицій та розширення міжнародної торгівлі. В останні десятиліття багато країн Близького Сходу почали

проводити економічні реформи, спрямовані на диверсифікацію економіки, зменшення залежності від нафтового сектору та приваблення іноземних інвестицій. Ці реформи часто включали прийняття або оновлення законодавства, що регулює іноземні інвестиції, корпоративне управління та захист прав інвесторів, встановлюючи при цьому вимоги до проведення належної перевірки. Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) можуть слугувати прикладом країни на Близькому Сході, яка активно працювала над створенням сприятливого інвестиційного клімату, в тому числі через розвиток практик належної перевірки. ОАЕ прийняли ряд законів та регуляцій, спрямованих на заохочення іноземного інвестування, зокрема в Дубаї та Абу-Дабі, де було створено вільні економічні зони з особливими регулятивними режимами.

Зусилля ОАЕ зосереджені не тільки на привабленні інвестицій, але й на забезпеченні прозорості, боротьбі з відмиванням грошей та фінансуванні тероризму. Це спонукало до розвитку і впровадження більш суворих стандартів due diligence, особливо в фінансовому секторі та при роботі з міжнародними партнерами. Регіон також відгукнувся на міжнародні ініціативи та стандарти, такі як рекомендації Групи дій з фінансових заходів проти відмивання грошей (FATF), що вимагали від країн-учасниць впровадження ефективних процедур ідентифікації клієнтів та моніторингу їхніх транзакцій, що є ключовим елементом процесу належної перевірки.

Історія започаткування та розвитку практик належної перевірки на Близькому Сході відображає зусилля регіону з адаптації до глобальних економічних тенденцій, прагнення до залучення іноземних інвестицій та необхідності відповідати міжнародним стандартам у сфері корпоративного управління та фінансової прозорості. Впровадження практик due diligence у цьому контексті є ключовим елементом для забезпечення стабільного та безпечного інвестиційного середовища.

Латинська Америка, з її різноманітністю країн та економічних систем, підійшла до концепції "due diligence" або належної перевірки через потребу в залученні іноземних інвестицій та інтеграції в глобальну економіку. Подібно до інших регіонів, процеси започаткування та розвитку належної перевірки в регіоні були зумовлені економічними перетвореннями, міжнародними стандартами, а також внутрішніми реформами, спрямованими на підвищення прозорості та боротьбу з корупцією. В 1980-х і 1990-х роках багато країн Латинської Америки провели значні економічні реформи, які включали лібералізацію торгівлі, приватизацію державних підприємств та залучення іноземних інвестицій. Ці зміни створили потребу в належній перевірці для оцінки ризиків та можливостей, пов'язаних з інвестиціями та корпоративними угодами. Бразилія, як одна з найбільших економік регіону, може служити прикладом розвитку практик належної перевірки в Латинській Америці. У відповідь на міжнародні вимоги, а також на внутрішні виклики, такі як корупція та неефективність корпоративного управління, Бразилія прийняла ряд законів та регуляцій, що зміцнили правову базу для належної перевірки. Одним з ключових моментів стало

прийняття Закону про чисті компанії (Lei da Empresa Limpa) у 2014 році, який запровадив відповідальність юридичних осіб за акти корупції та змусив компанії впроваджувати програми комплаєнсу та проводити належну перевірку своїх партнерів та операцій. Країни Латинської Америки також активно інтегрували міжнародні стандарти та практики належної перевірки, особливо в контексті боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму. Участь у міжнародних ініціативах, таких як Група дій з фінансових заходів проти відмивання грошей (FATF), сприяла підвищенню стандартів прозорості та відповідальності. Історія започаткування та розвитку практик належної перевірки в Латинській Америці відображає зусилля регіону з адаптації до глобальних економічних викликів, вимог до прозорості та відповідального управління. Ці зміни були зумовлені як внутрішніми реформами, так і міжнародним тиском, що в кінцевому підсумку сприяло створенню більш стабільного та привабливого інвестиційного клімату в регіоні.

Історія започаткування та розвитку практик належної перевірки (due diligence) в Україні тісно пов'язана з переходом країни до ринкової економіки на початку 1990-х років. Цей період характеризувався значними змінами в економічному та правовому ландшафті України, що створило потребу в імплементації нових бізнес-практик, включаючи належну перевірку, для забезпечення безпеки інвестицій та ведення бізнесу. У 1990-х роках Україна розпочала процес приватизації державних підприємств та введення механізмів ринкової економіки, що вимагало від місцевих та іноземних інвесторів проведення ретельної перевірки потенційних інвестиційних проектів та партнерів. Незважаючи на складності трансформаційного періоду поступово формувалася система правової та економічної безпеки бізнесу. З розвитком українського законодавства та інтеграційними процесами з Європейським Союзом, особливо після Помаранчевої революції 2004 року та Революції Гідності 2014 року, Україна значно посилила нормативну базу у сфері корпоративного управління, захисту прав інвесторів, а також боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму. Ці зміни сприяли зростанню ролі належної перевірки в бізнес-процесах. Україна також активно працювала над імплементацією міжнародних стандартів due diligence, особливо у сфері банківської діяльності, страхування, фінансових послуг, та ринку нерухомості. Зусилля країни у цьому напрямку були частково мотивовані прагненням покращити інвестиційний клімат та забезпечити відповідність до вимог Європейського Союзу та інших міжнародних організацій.

Висновки. В результаті дослідження було зроблено узагальнення та систематизація знань про застосування дьюділежанс в діагностиці фінансового стану

підприємств; розроблено методичні рекомендації щодо використання дьюділежанс в антикризовому управлінні та економічній безпеці; визначено перспективні напрямків дослідження та розвитку методології дьюділежанс. Сьогодні "due diligence" є неодмінною частиною майже будь-якої значної бізнес-транзакції. Вона дозволяє інвесторам і компаніям зробити обґрунтовані рішення на основі глибокого аналізу фінансових показників, юридичного статусу, операційної ефективності, та інших критичних аспектів цільової компанії або проекту. Цей процес включає в себе оцінку потенційних ризиків та виявлення факторів, які можуть вплинути на успішність угоди або інвестиції. Аналіз наукової літератури з питання застосування сучасної методології дьюділежанс в діагностиці фінансового стану підприємства в антикризовому управлінні та економічній безпеці є актуальним та перспективним дослідницьким напрямком. Таким чином, досліджено виникнення та розвиток поняття "due diligence" з відображення його еволюції від простої юридичної вимоги до комплексного процесу, що охоплює всі аспекти діяльності компанії, з метою мінімізації ризиків та забезпечення успішності бізнес-операцій.

Список літератури

1. Ardichvili A. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development / A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray // Journal of Business venturing. – 2003. – No. 18(1) P. 105–123.
2. The Complete Corporate Coaching Toolkit/ Editor Clarc: Reprint edition (January 25, 2021) 278 p.
3. Creative Economy Industries [Electronic resource] – Access mode : http://unctad.org/Sections/press/docs/FLYER_CreativeEconomyIndustries_en, free. – (date of application 08.02.2024). – Screen name
4. The Lean Startup URL : <http://https://businessmodelnavigator.com/> <https://theleanstartup.com/>
5. The Innovator's Dilemma HarperBusiness; Reprint edition (October 4, 2011). 336 p.
6. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.mof.gov.ua/> [Електронний ресурс]

References (transliterated)

1. Ardichvili A. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development / A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray // Journal of Business venturing. – 2003. – No. 18(1) pp. 105–123.
2. The Complete Corporate Coaching Toolkit/ Editor Clarc: Reprint edition (January 25, 2021) 278 p.
3. Creative Economy Industries [Electronic resource] – Access mode : http://unctad.org/Sections/press/docs/FLYER_CreativeEconomyIndustries_en, free. – (date of application 08.02.2024). – Screen name
4. The Lean Startup URL : <http://https://businessmodelnavigator.com/> <https://theleanstartup.com/>
5. The Innovator's Dilemma HarperBusiness; Reprint edition (October 4, 2011). 336 p.
6. Ofitsiinyi veb-sait Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: <http://www.mof.gov.ua/> [Elektroni resurs]

Надійшла (received) 16.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yuryeva Irina) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; Iryna.Yurieva@khpi.edu.ua

С.І. ДУБ, Л.Т. ГОРАЛЬ**МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА МІКРОРІВНІ**

В статті проведено аналіз застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні економіки, здійснено акцент на його методологію. Для фокусування на особливостях процесного підходу звернуто увагу на історичний розріз формування підходу до управління в організаціях в часовому розрізі з 1940 року і до наших днів. Звернуто увагу на характерні поступові зміни розвитку процесного підходу, котрі викликані запитами управлінської практики, починаючи від базової структури до складних систем управління бізнес-процесами в контексті глобалізації та стрімкого прогресу технологій. Базуючись на глибокому дослідженні наукових праць українських та зарубіжних вчених, наголошено на відсутності загальноприйнятого, стандартного визначення терміну «управління змінами». Запропоновано трактувати управління змінами на мікрорівні як певну послідовність безперервних процесів, що сприяють забезпеченню ефективного функціонування, структуруванню внутрішнього середовища та адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Підкреслено, що розвиток та еволюція поняття управління змінами відображають складність глобального бізнес-ландшафту та необхідність підприємств бути адаптивними в умовах динамічного зовнішнього середовища. Зважаючи на те, що сучасна теорія управління виділяє низку підходів, яким характерні певні особливості, наведено ключові характерні риси до підходів управління. Особливу увагу приділено процесному підходу, при використанні якого в системі управління змінами діяльність підприємств розглядається через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів. Орієнтація на процесний підхід в моделях управління змінами на мікрорівні дозволяє розуміти та вдосконалювати процеси в організаціях, завдяки використанню методів та інструментів для планування, впровадження, моніторингу та оптимізації змін. Наведено характеристику найважливіших методологій із застосуванням процесного підходу, серед яких TQM, BPR, PDCA, 6σ, Lean Manufacturing. Запропоновано графічне відображення методології процесного підходу управління змінами на мікрорівні у вигляді замкнутого циклу, так як даний підхід є безперервним поєднанням основних функцій. Акцентовано, що адаптивність, швидкість впровадження інновацій, забезпечення сталого розвитку та інші чинники прямо залежать від застосування процесного підходу до прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: процесний підхід, управління змінами, процес

S. DUB, L. HORAL**METHODOLOGY OF APPLYING THE PROCESS APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT AT THE MICRO LEVEL**

The article analyzes the application of the process approach to change management at the micro level of the economy, focusing on its methodology. To focus on the features of the process approach, attention is drawn to the historical background of management in organizations in the time period from 1940 to the present day. The gradual changes in the development of the process approach, caused by management practice demands are emphasized. They range from the basic structure to complex business process management systems in the context of globalization and rapid technological progress. Based on an in-depth study of scientific works by Ukrainian and foreign scholars, the author emphasizes the absence of a generally accepted, standard definition of the term "change management". It is proposed to interpret change management at the micro level as a certain sequence of continuous processes that contribute to ensuring effective functioning, structuring of the internal environment and adaptation of business entities to the external environment in order to guarantee competitiveness in the market. Also, it is emphasized that the development and evolution of the change management concept reflect the complexity of the global business landscape and the need for enterprises to be adaptive in a dynamic external environment. Given that the modern management theory identifies a number of approaches that have certain features, the key characteristics of management approaches are presented. Particular attention is paid to the process approach, which is used in the change management system to view the activities of enterprises through the prism of interrelated business processes. The focus on the process approach in change management models at the micro level allows to understand and improve processes in organizations through the use of methods and tools for planning, implementing, monitoring and optimizing changes. The article describes the most important methodologies using the process approach, including TQM, BPR, PDCA, 6σ, Lean Manufacturing. A graphical representation of the methodology of the process approach to change management at the micro level in the form of a closed cycle is proposed, since this approach is a continuous combination of the main functions. Adaptability, speed of innovation, assuring sustainable development, and other factors are directly dependent on the use of the process approach to management decision-making.

Keywords: process approach, change management, process

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Нестабільність зовнішнього середовища спонукає шукати нові шляхи для збереження конкурентних позицій на ринку. Ефективність управлінських рішень дозволяє своєчасно адаптовувати суб'єкт господарювання та досягати стратегічних цілей.

Питання управління змінами та застосування процесного підходу описано в працях закордонних та українських науковців, експертів: Дж. Коттер, П. Друкер, Х. Рамперсад, Ф. Хедоури, Л. Грейнер, П. Сенге, М.Портер, Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі, С.Р. Стеців, Н.С. Приймак, Г. Тарасюк, Т. Кужда та О.Ю. Гусева, С. Ткачова, М. Гвоздь, В. Мицько. Одна група вчених розглядає процесний підхід як один з методів управління змінами на підприємствах, інша — як

спосіб організації діяльності суб'єкта господарювання на основі визначення, моделювання, оптимізації та управління процесами, а третя — як методику управління змінами на підприємствах, що сприяє адаптації до зовнішніх факторів. Вагаємо, що незначна увага приділена вивченню методології застосування процесного підходу.

Формулювання цілей статті

Метою даної роботи є аналіз теоретико-методологічних аспектів управління змінами та застосування процесного підходу до них.

Виклад основного матеріалу.

Термін «управління» має багатогранну історію розвитку, яка охоплює різні аспекти суспільства, технологій та організацій. Як концепція управління змінами з'явилося в середині 20 століття, проте коріння прослідковується значно глибше і знаходить

своє відображення в античних філософських працях Платона та Арістотеля, Сократа. Стрімкий розвиток промисловості XVIII-XIV століття, масштабування виробництва, зростання кількості підприємств та ряд інших факторів спонукали запровадження координаційних процесів. Наступним етапом в еволюції управління стала розробка, Фредеріком Тейлором, концепції наукового управління. Дана концепція зосереджувалась на збільшенню ефективності праці та практично не враховувала соціальних аспектів трудових відносин. Значний внесок в розвиток управління зробив Макс Вебер, ввівши концепцію бюрократії, яка акцентувалась на соціальних аспектах, важливості стандартизації структур та процесів в управлінні. У XX століття стало початком розвитку шкіл управлінської думки: школа наукового управління), адміністративна школа, школа психології і людських відносин. Часовий розвиток в підходах до вивчення розуміння управління змінами можна зобразити графічно (рис. 1).

Для фокусування на особливостях процесного підходу варто звернути увагу на аналіз історичного формування підходу до управління в організаціях. В своєму дослідженні С. Ткачова виділяє три періоди розвитку процесного підходу: доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний (рис. 1). Для всіх трьох характерні поступові зміни, котрі викликані запитами управлінської практики, починаючи від базової структури до складних систем управління бізнес-процесами в контексті глобалізації та стрімкого прогресу технологій [1].

Зокрема, для доіндустріального періоду характерним є концентрація на удосконаленні процесів виробничої діяльності з акцентом на створення високоякісної продукції; індустріальному – впровадження в управління компанією для створення ефективної управлінської системи; постіндустріальному – розширення застосування до оперативних та управлінських аспектів діяльності

підприємства з метою розробки комплексної системи управління та забезпечення якості [1].

Варто наголосити, що немає загальноприйнятого, стандартного визначення терміну «управління змінам». Пітер Ф. Друкер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [2]. «Управління змінами насправді означає ефективне переміщення людей через перехід від статус-кво до бажаного стану», – каже Ненсі Гаріб [3]. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі розглядають процес управління змінами як перехід організації як системи з одного стану в інший [4]. Дмитрієв І. А. та Курилова Н. М. надають власне визначення поняття «управління змінами» як «...комплексного підходу до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем» [5]. На думку М. Райса, управління змінами – це сукупність усіх процесів, пов'язаних зі стратегічними змінами, головною метою яких є створення сприятливих умов для реалізації змін [6]. Управління змінами Г. М. Тарасюк розглядає як процес, який складається з етапів: підготовки до змін, побудову мотиваційної системи, безпосереднє планування та втілення змін з його подальшою підтримкою процесу [7]. Н. Є. Беляєва розглядає управління змінами як сукупність поетапних взаємопов'язаних дій, які фокусуються на завданнях, виконання яких впливає на економічні показники підприємства [8]. Н. Приймак надає терміну «управління змінам» наступне визначення: «цілеспрямована дія системи менеджменту на підприємство як платформу змін з метою проведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданим середовищем діяльності умов» [9].

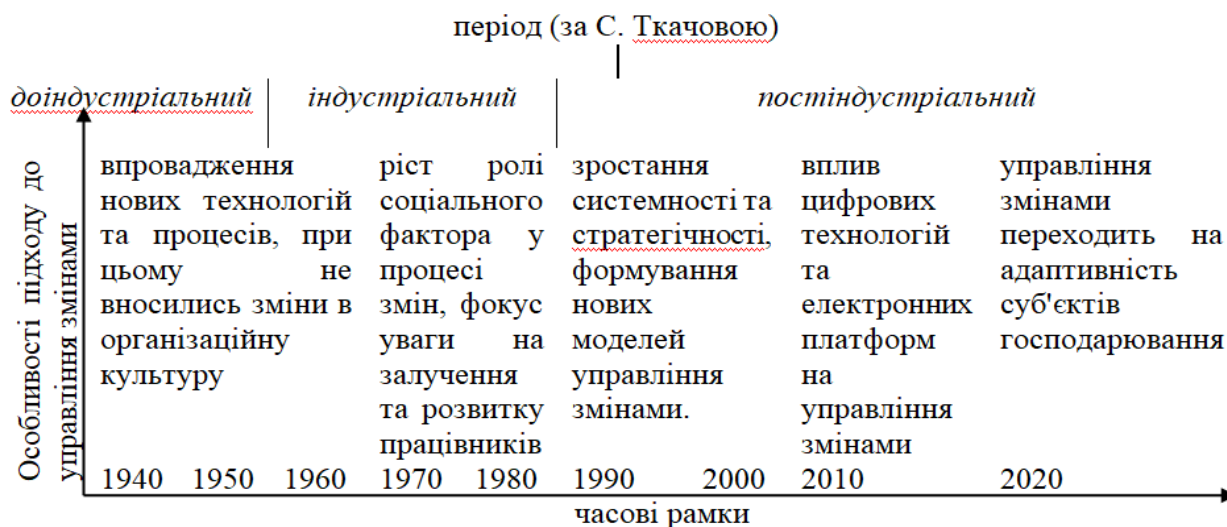


Рис. 1 - Часовий розвиток в підходах до вивчення розуміння управління змінами

Провівши наукові пошуки щодо досліджуваної дефініції, вважаємо, що можна трактувати управління змінами на мікрорівні як певну послідовність безперервних процесів, що сприяють забезпеченню ефективного функціонування, структуруванню внутрішнього середовища та адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому розвиток та еволюція поняття управління змінами відображають складність глобального бізнес-ландшафту та необхідність підприємств бути адаптивними в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Повертаючись до еволюції управління змінами, слід відмітити, що різні наукові школи управління акцентували свою увагу на певних аспектах процесів змін, адже кожен з етапів розвитку суспільства, виробництва та економіки загалом вносив свої корективи. Сучасна теорія управління виділяє низку підходів, яким характерні певні особливості, зокрема, процесний, системний та ситуаційний (табл. 1).

Застосування процесного підходу до управління на мікрорівні отримало позитивні відгуки вчених, проте думки дослідників щодо тлумачення даного підходу відрізняються, розділившись на дві групи:

- перша бачить процесний підхід як у взаємопов'язані ланцюги процесів діяльності суб'єктів господарювання,

- друга група – як створення системи процесів і внесення коректив системи управління відштовхуючись від потреб процесного підходу.

Проте є спільна думка, що діяльність підприємств слід розглядати через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів. Відповідно бізнес-процес посідає ключову роль, оскільки є предметом моделювання та управління на мікрорівні економіки..

Досліджуючи теоретичні фактори покращення бізнес-процесів, Дж. Харінгтоном був запропонований термін «процесний підхід до менеджменту» [10].

Орієнтація на процесний підхід в моделях управління змінами на мікрорівні дозволяє розуміти та вдосконалювати процеси в організаціях, завдяки використанню методів та інструментів для планування, впровадження, моніторингу та оптимізації змін.

На рис.2 та в табл. 2 . відображено управлінські концепції, що застосовують процесний підхід і опираються на його функції, найважливішими із них TQM, BPR, PDCA, 6σ, Lean Manufacturing.

Таблиця 1 – Ключові характерні риси до підходів управління

Підхід	Опис	Ключові аспекти
Процесний підхід	Управління змінами як послідовність взаємопов'язаних дій: аналіз потреби в зміні, розробка плану зміни, впровадження, оцінка результатів і коригування.	Адаптація та корекція. Послідовність кроків. Взаємозв'язок дій.
Системний підхід	Розглядає управління змінами як механізм побудови сукупності елементів організації, їх взаємодію всередині та з зовнішнім середовищем.	Взаємозалежність елементів. Взаємодія з зовнішнім середовищем. Інтеграція складових.
Ситуаційний підхід	Вибір пріоритетних елементів проекту змін в залежності від ситуації, з акцентом на «ситуаційне мислення» і адаптацію до конкретних обставин	Адаптація до ситуації. Вибір пріоритетів. Передбачення наслідків.

Розроблено авторами на основі [13]



Рис.2 - Концепції управління на основі процесного підходу

Таблиця 2 - Основні характеристики методології управлінських концепцій на основі процесного підходу

Модель (управлінська концепція)	Характеристика
Цикл Демінга (PDCA)	дозволяє організаціям систематично планувати, тестувати, оцінювати і коригувати процеси для неперервного вдосконалення.
Lean Manufacturing	спрямована на зменшення втрат та збільшення цінності для клієнта, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.
Total Quality Management (TQM)	сприяє досягненню довгострокового успіху завдяки орієнтації на клієнта «організації, яка використовує стратегію, дані та ефективні комунікації для інтеграції дисципліни якості в культуру та діяльність організації»[11]
Business Process Reengineering (BPR)	переглядає та перепроєктовує існуючі бізнес-процеси для підвищення ефективності та результативності; передбачає аналіз робочих процесів, виявлення вузьких місць і впровадження інноваційних рішень; оптимізує операції, скорочує витрати та підвищує продуктивність, сприяючи організаційному зростанню та конкурентоспроможності [12].
6σ	зосереджений на зниженні дефектів та покращення операційних процесів через використання статистичних методів [13].

Однією з головних переваг процесного підходу є його спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності під-приємства в досягненні поставлених цілей. При цьому делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців та створення умов для постійного розвитку і удосконалення бізнес-процесів, скорочення непотрібних операцій дозволяє досягти достатньо високих показників рентабельності та зростання конкурентоспроможності [14].

Графічне відображення методології процесного підходу управління змінами на мікрорівні можливе при використанні циклічної інтерпретації (рис.3), так як процесний підхід є безперервним поєднанням окреслених на рисунку функцій. Ключовим завданням першого етапу є визначення та візуалізації основних бізнес-операцій суб'єкта господарювання. Наступний етап фокусується на оцінці ефективності процесів, що дає змогу своєчасно виявити недоліки. Третій етап передбачає безпосередньо розробку стратегії внесення змін. Впровадження змін відбувається на четвертому етапі, він включає також проведення моніторингу. На п'ятому етапі проводиться аналіз ефективності запущеного процесу змін з метою подальшого неперервного вдосконалення на шостому-завершальному етапі.

Аналізуючи виклики з якими стикаються при впровадженні управлінських методів на мікрорівні, слід зауважити, що кожному з них притаманні ряд переваг, сильних сторін та обмеження у реальному застосуванні. І. В. Кононова у своїх роботах, зокрема, «Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах» детально детально описує ці аспекти та виступає на підтримку процесного підходу в управлінні. Підтримуючи її думку, наголошуємо на таких перевагах застосування процесного підходу як:

зниження ієрархічних рівнів, покращення комунікації та співпраці всередині організації, підвищення орієнтації на клієнта.



Рис. 3 - Циклічна інтерпретація процесного підходу

Безпека розвитку суб'єкта господарювання корелюється з розуміння, аналізу причин і наслідків кризових явищ у бізнес-середовищі та пошуку шляхів їх пом'якшення або уникнення через вирівнювання функціональних компонентів підприємства [16].

Застосування процесного підходу до управління сприяє безперервному зростанню загальної продуктивності організації. Фокусування уваги на

фінальних цілях, а також розподіл відповідальності між командою, сприяє підвищенню прибутковості та конкурентних позицій компанії на ринку.

Список літератури

1. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 2. С. 68–74
2. Друкер Пітер Ф. Викили для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
3. Change management. URL: <http://surl.li/ratwh>
4. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 39–44.
5. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства / І.А. Дмитрієв, Н.М. Курилова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. - 2013. - No.1 (20) - С. 102-106
6. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.
7. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.– Житомир: ЖДТУ, 2010. – No2(52). – С. 287–291
8. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Беляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с
9. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств / Наталія Приймак // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 57. — № 2. — С. 99–106. — (Економіка та управління підприємствами).
10. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 161–167.
11. What is Total Quality Management (TQM)? URL: <http://surl.li/rauck>
12. Business Process Reengineering (BPR): Definition, Steps, and Examples.. URL: <http://surl.li/rauhn>
13. What Is Six Sigma? Concept, Steps, Examples, and Certification. URL: <http://surl.li/rault>
14. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами / М. Я. Гвоздь, В. І. Мицько // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 811 : Логістика. – С. 56–62. – Бібліографія: 6 назвURI <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29269>
15. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 146-151. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31.
16. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства.

Проблеми економіки. 2020. №2. С. 240–246. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-240-246>

References (transliterated)

1. Tkachova S.S. Evoliutsiia protsesnoho pidkhodu do operatsiinoi ta upravlinskoii diialnosti pidpriemstv. Visnyk SumDU. Seriiia «Ekonomika». 2012. № 2. S. 68–74
2. Druker Piter F. Vyklyky dlia menedzhmentu KhKhI stolittia. Kyiv : Vydavnycha hrupa KM-BUKS, 2020. 240 s.
3. Change management. URL: <http://surl.li/ratwh>
4. Hrynko T. V. Metodolohichni pidkhody do klasyfikatsii zmin na pidpriemstvi / T. V. Hrynko, T. Z. Hviniashvili // Biznes Inform. – 2015. – № 11. – S. 39–44.
5. Dmytriiev I. A., Kurylova N. M. Vyznachennia poniattia upravlinnia zminamy, yak osnovnoi skladovoi diialnosti suchasnoho pidpriemstva / I.A. Dmytriiev, N.M. Kurylova // Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo. - 2013. - No.1 (20) - S. 102-106
6. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 r.
7. Tarasiuk H.M. Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky.– Zhytomyr: ZhDTU, 2010. – No2(52). – S. 287–291
8. Bieliaieva N. Ye. Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy pidpriemstva / N. Ye. Bieliaieva; avtoreferat dys. na zdobuttia naukovoho stupenia kand. ekon. nauk za spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). – Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichniy universytet, 2009.–20 s
9. Priymak N. (2019) Dykhotomiia upravlinnia zminamy ta yoho rol u diialnosti pidpriemstv [Dichotomy of management of changes and its role in business activities of enterprises]. Galician economic bulletin (Tern.), vol. 57, no 2, pp. 99-106
10. Stets I.I. Protseyni pidkhid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2018. № 23. S. 161–167.
11. What is Total Quality Management (TQM)? URL: <http://surl.li/rauck>
12. Business Process Reengineering (BPR): Definition, Steps, and Examples.. URL: <http://surl.li/rauhn>
13. What Is Six Sigma? Concept, Steps, Examples, and Certification. URL: <http://surl.li/rault>
14. Hvozdz M. Ya. Problemy ta perevahy vykorystannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia mashynobudivnykh pidpriemstvamy / M. Ya. Hvozdz, V. I. Mytsko // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». – 2014. – № 811 : Lohistyka. – S. 56–62. – Bibliohrafiia: 6 nazvURI <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29269>
15. Kononova I. V. Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh / I. V. Kononova // Prometei. - 2013. - № 1. - S. 146-151. - Rezhyim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31.
16. Horal L. T. Bahatoaspektnist formuvannia protsesu upravlinnia bezpekoiu rozvytku promyslovoho pidpriemstva. Problemy ekonomiky. 2020. №2. С. 240–246. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-240-246>

Надійшла (received) 16.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Дуб Софія Іванівна (Dub Sofiia) - Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019, <https://orcid.org/0000-0002-8002-8497>, e-mail: sofiadub@gmail.com

Гораль Ліліана Тарасівна (Horal Liliana) - доктор економічних наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019, <https://orcid.org/0000-0001-6066-5619>, e-mail: liliana.goral@gmail.com

Ю.Л. ТАТАРИНЦЕВА, Є.М. СТРОКОВ**КОРПОРАТИВНИЙ РОЗВИТОК В СТРАХУВАННІ: ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В сучасних умовах ведення бізнесу в страховій галузі корпоративний розвиток стає критичною складовою для досягнення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Необхідною стратегією для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів стає інтеграція інформаційних технологій в страховій галузі. В статті узагальнено складові корпоративного розвитку в сфері страхування, зокрема, стратегічне планування; оптимізація бізнес-процесів; цифрові стратегії; інноваційні інформаційні технології; кібербезпека; легалізація та регулювання; навчання та розвиток кадрів; корпоративна культура; стратегічні партнерства та фінансовий розвиток. Доведено значущість впровадження інноваційних інформаційних технологій, як складової корпоративного розвитку. Обґрунтовані напрямки застосування інформаційних технологій в страховій діяльності, включаючи штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, аналітику даних, мобільні додатки та кіберстрахування. Проведено SWOT-аналіз використання інформаційних технологій у страхуванні, ідентифіковано сильні та слабкі сторони в їх впровадженні, а також визначено можливості та загрози для страхових компаній. Стаття ретельно розглядає проблеми, які можуть виникнути при інтеграції інноваційних інформаційних технологій у сфері страхування, підкреслюючи необхідність адаптації страхових компаній до нових технологічних реалій та визначаючи ключові аспекти, що впливають на їх становище в сучасному ринковому середовищі. Серед ключових проблем корпоративного розвитку через інтеграцію інформаційних технологій виділено: необхідність обґрунтованого стратегічного планування, легалізацію та регулювання використання інформаційних технологій в страховій сфері. Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна відмітити, що подальший розвиток страхової галузі буде нерозривно пов'язаний із стратегічним впровадженням інформаційних технологій, адаптацією до нових викликів і ефективним управлінням змінами в цьому динамічному секторі.

Ключові слова: корпоративний розвиток; страхування; інформаційні технології; інновації; SWOT - аналіз

Y. TATARYNTSEVA, I. STROKOV**CORPORATE DEVELOPMENT IN INSURANCE: INTEGRATION OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES**

In the modern conditions of doing business in the insurance industry, corporate development becomes a critical component for achieving competitiveness and efficiency of enterprises. The integration of information technologies in the insurance industry is becoming a necessary strategy for optimizing business processes and improving the quality of customer service. The article summarizes the components of corporate development in the field of insurance, in particular, strategic planning; optimization of business processes; digital strategies; innovative information technologies; cyber security; legalization and regulation; personnel training and development; corporate culture; strategic partnerships and financial development. The significance of the introduction of innovative information technologies as a component of corporate development has been proven. Reasonable areas of application of information technologies in insurance activities, including artificial intelligence, Internet of Things, blockchain, data analytics, mobile applications and cyber insurance. A SWOT analysis of the use of information technologies in insurance was conducted, strengths and weaknesses in their implementation were identified, and opportunities and threats for insurance companies were identified. The article carefully examines the problems that may arise during the integration of innovative information technologies in the field of insurance, emphasizing the need for insurance companies to adapt to new technological realities and identifying key aspects affecting their position in the modern market environment. Among the key problems of corporate development through the integration of information technologies, the following are highlighted: the need for sound strategic planning, legalization and regulation of the use of information technologies in the insurance sector. Summarizing the results of the research, it can be noted that the further development of the insurance industry will be inextricably linked with the strategic implementation of information technologies, adaptation to new challenges and effective management of changes in this dynamic sector.

Keywords: corporate development; insurance; information technologies; innovations; SWOT analysis

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. У сучасному контексті розвитку страхового сектору виникає проблема необхідності впровадження інноваційних інформаційних технологій, як однієї зі складових корпоративного розвитку. Наукове дослідження цієї проблеми передбачає аналіз впливу інформаційних технологій на страховий бізнес. Важливим науковим завданням є також розробка ефективних механізмів кібербезпеки для захисту від потенційних загроз та збереження конфіденційності клієнтської інформації. Додатково, необхідно проаналізувати можливості використання інформаційних технологій для прогнозування ризиків та оптимізації стратегій управління портфелем страхових продуктів. Забезпечення легалізації та регулювання нових технологій є ще однією важливою науковою задачею, що вимагає розробки адекватного правового фреймворку для сфери страхування в умовах швидкісного технологічного розвитку. Таким чином, вирішення цих наукових завдань визначатиме

успішний курс корпоративного розвитку страхових компаній через інтеграцію інноваційних інформаційних технологій.

Актуальність. Актуальність дослідження теми корпоративного розвитку в страхуванні шляхом інтеграції інноваційних інформаційних технологій на сьогоднішній день обумовлена рядом суттєвих тенденцій у сфері бізнесу та страхових послуг. По-перше, зростаючий тиск на підприємства вимагає від них постійного удосконалення стратегій та бізнес-процесів, і страхова галузь не є винятком. Застосування інноваційних технологій стає ключовим чинником конкурентоспроможності, дозволяючи підприємствам адаптуватися до швидкозмінюваних умов ринку. По-друге, зростання важливості цифрової трансформації у всіх галузях господарювання, включаючи страхування, викликає потреба у вивченні ефективних стратегій інтеграції інформаційних технологій для підтримки корпоративного розвитку. По-третє, зростаюча кількість даних та їх складність в сучасному бізнесі ставить перед страховими

Таблиця 1 - Узагальнення складових корпоративного розвитку в сфері страхування

Складові	Характеристика
Стратегічне планування	- Визначення місії, цілей та стратегії розвитку компанії; - Аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів;
Оптимізація бізнес-процесів	- Ефективне управління ресурсами та витратами. - Автоматизація та впровадження ефективних систем управління;
Цифрові стратегії	- Розвиток цифрових каналів зв'язку та взаємодії з клієнтами; - Впровадження технологій для вдосконалення ділових процесів;
<i>Інноваційні інформаційні технології</i>	- Використання штучного інтелекту та машинного навчання; - Розробка та впровадження аналітичних систем;
Кібербезпека	- Захист від кібератак та конфіденційності даних; - Розвиток систем безпеки для зберігання і обробки інформації;
Легалізація та регулювання	- Дотримання стандартів та правових вимог; - Активна участь у розвитку та впровадженні нового законодавства;
Навчання та розвиток кадрів	- Підвищення кваліфікації персоналу; - Розвиток лідерських та технічних навичок;
Корпоративна культура	- Створення позитивної та інноваційної атмосфери в організації; - Визначення цінностей та стандартів підприємства;
Стратегічні партнерства та фінансовий розвиток	- Розширення партнерських відносин для підтримки бізнесу; - Управління фінансовими ресурсами та інвестиціями.

Джерело: розроблено автором

компаніями виклик управління та аналізу інформації, що робить інноваційні IT-рішення важливим елементом стратегічного планування. По-четверте, зміни в поведінці та очікуваннях клієнтів вимагають від страхових компаній впровадження новаторських технологій для забезпечення персоналізованого та зручного обслуговування. Усе це підкреслює необхідність вивчення та розуміння взаємодії корпоративного розвитку у страхування шляхом впровадження інноваційних інформаційних технологій.

Мета статті – це обґрунтування важливості корпоративного розвитку в страховій сфері через призму його складових, а саме впровадження інформаційних технологій, які визначають та трансформують сучасний ландшафт страхового бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. В сучасній науковій літературі багато авторів досліджують питання корпоративного розвитку в різних сферах, зокрема Рогов Г.К. [1], Хілуха О. [2]. Наукові роботи з даної тематики в сфері страхування присвячені переважно процесам корпоративного управління у страхуванні [3]. Можна знайти дослідження стосовно інформаційних технологій у страхуванні [4-9], але їх вплив на корпоративний розвиток представлено не в повній мірі.

Виклад результатів дослідження.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та стрімкого технологічного прогресу, сфера страхування визнає необхідність корпоративного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності вимогам ринку. Корпоративний розвиток в сфері страхування виконує важливу роль у формуванні конкурентоспроможного та стійкого бізнесу, а також вдосконаленні забезпечення клієнтів.

Розвиток сприяє адаптації страхових компаній до змін в економічному та технологічному середовищі.

Узагальнення складових корпоративного розвитку в сфері страхування представлено в таблиці 1.

Впровадження інноваційних інформаційних технологій займає значне місце. Діяльність в цьому напрямку дозволяє страховим компаніям вдосконалювати процеси обробки даних, аналізувати ризики та надавати більш точне прогнозування. Технологічні інновації також сприяють розвитку цифрових стратегій, що полегшують взаємодію з клієнтами, покращують якість обслуговування та розширюють доступність страхових продуктів. IT впливають на різні аспекти внутрішніх операцій, забезпечуючи їхню оптимізацію та покращення. Однією з основних ролей IT є автоматизація рутинних завдань, що дозволяє звільняти людські ресурси від монотонної праці та спрямовувати їх на більш стратегічні завдання.

IT забезпечують створення і впровадження ефективних систем управління, таких як ентєрпрайз-ресурс-планування (ERP), які інтегрують різні аспекти бізнесу, від фінансів і до виробництва. Це сприяє збільшенню координації та ефективності внутрішніх процесів.

IT також відіграють важливу роль у забезпеченні точності та швидкості обробки інформації. Вони дозволяють вдосконалити системи збору та обробки даних, зменшуючи час на прийняття рішень та забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації.

Системи управління взаємодією з клієнтами (CRM) та системи автоматизації маркетингу допомагають впроваджувати стратегії відносин з клієнтами, підвищуючи рівень обслуговування та забезпечуючи більш ефективний маркетинг.

IT враховуються в управлінських системах управління персоналом, що допомагає забезпечувати

оптимальне використання робочого потенціалу та збільшувати продуктивність персоналу.

Усі ці аспекти вказують на значущість інформаційних технологій у вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів, роблячи їх більш ефективними, гнучкими та відповідальними на виклики сучасного бізнесу.

В сучасних дослідженнях [4, 6] підкреслюється, що впровадження ІТ в страховій галузі в Україні є не досить поширеним, на відміну від світової практики. До рейтингу найбільш популярних ІТ в страхуванні входять [4]: штучний інтелект та машинне навчання, що становлять 20% застосувань; використання Інтернет речей (IoT) в страхуванні (12%); блокчейн, технологія розподіленого реєстру –4%. На основі узагальнення наукової літератури [4-9] нами виділено найбільш значущі інформаційні технології у страхуванні та проаналізовано напрямки їх застосування.

1. Штучний Інтелект (ШІ) у страхуванні використовує алгоритми та комп'ютерні системи для аналізу великого обсягу даних, щоб приймати ефективні та точні рішення, автоматизувати процеси управління ризиками та створювати персоналізовані страхові продукти. Напрямки застосування:

- автоматизоване прийняття рішень: використання алгоритмів ШІ для автоматизованого прийняття рішень щодо надання полісів та визначення тарифів;

- прогнозування ризиків: аналіз великих обсягів даних для прогнозування ризиків та підвищення точності управління ризиками.

2. Інтернет речей (IoT) – технологія Інтернету речей у страхуванні полягає в зборі та аналізі даних в реальному часі за допомогою підключених датчиків та пристроїв. Це дозволяє страховикам точніше оцінювати ризики, зменшувати випадки шахрайства та пропонувати індивідуально налаштовані тарифи для клієнтів. Напрямки застосування:

- сенсори в автомобілях: встановлення сенсорів в автомобілях для моніторингу водійської поведінки та визначення тарифів на основі конкретних даних;

- датчики вдома: використання датчиків для виявлення пожеж, витоків води та інших небезпек у житлових приміщеннях.

3. Блокчейн – технологія блокчейн в страхуванні використовує розподілену базу даних для створення безпечних та невід'ємних записів про страхові події. Це забезпечує прозорість, високий рівень безпеки даних та швидку взаємодію між сторонами у страховому процесі. Напрямки застосування:

- застосування технології блокчейн для забезпечення безпеки та недоступності даних.

- спрощення процесів обробки збитків; використання розподіленої книги для швидкої та прозорої обробки збитків.

4. Аналітика даних – у страхуванні використовує математичні та статистичні методи для виявлення залежностей та паттернів у великому обсязі

інформації. Це дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати рішення та створювати ефективні стратегії управління страховим портфелем. Напрямки застосування:

- персоналізовані продукти: використання аналітики для створення персоналізованих страхових продуктів, враховуючи унікальні потреби клієнтів;

- ризик-аналіз: вдосконалення аналітичних інструментів для більш точного аналізу ризиків та управління портфелем.

5. Мобільні додатки – у страхуванні забезпечують клієнтам зручний доступ до полісів, можливість подачі заяв та взаємодії зі страховиком у реальному часі, що підвищує рівень обслуговування та забезпечує індивідуалізований підхід. Напрямки застосування:

- мобільне страхування: застосування мобільних додатків для швидкого оформлення полісів та подачі заявок на збитки;

- моніторинг здоров'я: використання мобільних додатків та носимих пристроїв для збору даних про стан здоров'я та надання індивідуальних страхових покриттів.

6. Кіберстрахування – зосереджене на захисті від кіберзагроз, включаючи кібератаки та втрати даних. Ця технологія забезпечує страхову охорону підприємств та фізичних осіб від фінансових наслідків та репутаційного збитку, пов'язаного із кіберзлочинністю. Напрямки застосування: розвиток нових страхових продуктів для захисту від кіберзагроз та втрат внаслідок кібератак.

Ці технологічні інновації сприяють покращенню ефективності, забезпеченню кращого обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності страхових компаній. Важливо зауважити, що успіх впровадження інновацій залежить від готовності галузі приймати нові технології та адаптувати свої бізнес-процеси.

На нашу думку доцільно провести SWOT-аналіз використання інформаційних технологій у страховій галузі. SWOT-аналіз використання інформаційних технологій у страхуванні представлено в табл.2.

Доцільність проведення SWOT-аналізу використання інформаційних технологій у страховій галузі обумовлена численними факторами. По-перше, такий аналіз надасть можливість чітко визначити сильні сторони, які можуть бути максимально використані для підвищення ефективності та конкурентоспроможності страхової компанії. По-друге, виявлення слабких сторін використання технологій дозволить уникати можливих проблем та неполадок у впровадженні інновацій.

Можливості, які будуть виділені під час аналізу, дозволять страховим компаніям адаптуватися до ринку, що швидко змінюється. Розробка страхових продуктів, враховуючи останні технологічні тенденції, може відкрити нові ринкові ніші та забезпечити конкурентний авантаж. З іншого боку, виявлення загроз допоможе вчасно підготуватися до можливих ризиків, таких як кіберзагрози або проблеми з регулюванням.

SWOT-аналіз також дозволить виявити потреби в інвестиціях та розвитку персоналу для успішного впровадження технологічних інновацій. Здобута інформація допоможе розробити стратегії підвищення ефективності та вирішення виявлених проблем в загальному процесі корпоративного розвитку підприємств.

Забезпечення легалізації та регулювання технологій у сфері страхування – це також одна з ключових проблем впровадження ІТ в страхуванні. Формування правового поля у цій сфері – є важливим завданням як на рівні окремих країн, так і на міжнародному рівні. Україна, як і багато інших країн, стикається з необхідністю адаптації законодавства до

регулюватимуть використання цих технологій між країнами та глобальними страховими компаніями. Такий підхід дозволить уникнути розбіжностей в правових підходах та створити стійкі та ефективні механізми взаємодії в цифровому страховому просторі.

Висновки. На основі проведеного дослідження доведено вирішальну роль корпоративного розвитку у страховій галузі через інтеграцію інформаційних технологій. Узагальнено складові такого розвитку, які визначають новий вимір страхування, роблячи його більш ефективним, інноваційним та відзначеним високим рівнем персоналізації. На основі SWOT-аналізу використання інформаційних технологій в

Таблиця 2 - SWOT-аналіз використання інформаційних технологій у страхуванні

Технології	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості
Штучний Інтелект (ШІ)	Підвищена ефективність управління ризиками	Високі витрати на впровадження і навчання	Розширення аналізу даних для точного прийняття рішень
Інтернет речей (IoT)	Покращення точності оцінки ризиків	Проблеми з безпекою та конфіденційністю даних	Розвиток страхових продуктів на основі реальних даних клієнтів
Блокчейн	Забезпечення високого рівня безпеки даних	Високі витрати на впровадження та складність взаємодії	Спрощення та прозорість у вирішенні збитків, покращення легітимності страхових договорів
Аналітика даних	Персоналізація та уточнення страхових продуктів	Великий обсяг даних та їх обробка	Вдосконалення стратегій управління ризиками та підвищення точності прогнозів
Мобільні додатки	Зручний доступ до страхових послуг	Низька участь користувачів технології	Розширення онлайн-обслуговування, розробка мобільних страхових продуктів
Кіберстрахування	Захист від кіберзагроз та втрат даних	Низька обізнаність страховиків та клієнтів	Розширення страхового покриття на кіберзагрози, розвиток нових страхових продуктів

нових реалій цифрової епохи.

Штучний інтелект потребує регуляторних рамок, які визначають правила його використання в страховій діяльності, а також визначають відповідальність за можливі помилки чи недоречності. Щодо IoT, важливо врегулювати збір, зберігання та використання даних, які надходять від підключених пристроїв, забезпечуючи конфіденційність та захист особистої інформації клієнтів. Блокчейн може вимагати правового визначення для забезпечення легальності та прозорості транзакцій в страхувальному секторі. Аналітика даних також повинна дотримуватися високих стандартів конфіденційності та визначених правил їх обробки. Мобільні додатки потребують правового регулювання, зокрема в аспектах захисту персональних даних та безпеки електронних платежів. Кіберстрахування, у зв'язку з ростом кіберзагроз, потребує створення нормативної бази, що визначатиме стандарти захисту від кібератак та процедури виплат у випадку кіберінцидентів.

На міжнародному рівні також важливо розглядати можливість створення стандартів та угод, які

страхуванні виділено суттєві переваги, недоліки, можливості і загрози досліджуваних ІТ. Визначено проблеми корпоративного розвитку через інтеграцію інформаційних технологій, зокрема необхідність обґрунтованого стратегічного планування, легалізацію та регулювання використання інформаційних технологій.

Список літератури

1. Рогов, Г. К. (2017). *Формування системи фінансових механізмів корпоративного сталого розвитку*. Херсон: Гринь Д. 424 с.
2. Khilukha, O. (2020). Corporate Development of Management Thinking. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(23), 92–96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-92-96>.
3. Полчанов, А. Ю., & Поплавський, О. О. (2016). Аналіз практики корпоративного управління в страховій галузі України. *European Cooperation*, 2(2), 60-72.
4. Попова, Л. В. (2022). Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (5). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>
5. Смірнова, Є., & Задорожня, Л. (2023). Інформаційні технології та цифровізація в страхуванні. *Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників*

«Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2023» 20 квітня 2023 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 177

6. Дребот, Л. (2023). Сучасні тенденції цифрових технологій у страхуванні. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 1 грудня 2023 р.). – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ». С. 226.
7. Заволока, Ю. М., Єфременко, А. Г., & Малащенко, Ю. А. (2020). Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Економіка та держава*, № 6, 102–106. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.102.
8. Баранов, А. Л. (2021). InsurTech як драйвер розвитку страхового ринку. Проривні інновації на страховому ринку України: Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Київ, 27 жовтня 2021 р. К.: KHEU. С. 55.
5. Smirnova, Ye., & Zadorozhnia, L. (2023). Informatsiini tekhnologii ta tsyfrovizatsiia v strakhuvanni [Information technologies and digitalization in insurance]. *Zbirnyk tez dopovidei здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в TsNTU: osnovni dosiahnennia ta perspektvy rozvytku» za pidsumkamy provedennia «Dnia nauky – 2023»* [A collection of abstracts of reports of higher education graduates of the LVII scientific and technical conference, LIV scientific and technical conference of teachers, graduate students and employees "Science at the Central National Technical University: main achievements and prospects for development" based on the results of the "Day of Science - 2023"] 20 kvitnia 2023 roku. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2023. – 177s.
6. Drobot, L. (2023). Suchasni tendentsii tsyfrovyykh tekhnologii u strakhuvanni. [Modern trends of digital technologies in insurance]. *Transformatsiia natsionalnoi modeli finansovo-kredytnykh vidnosyn: vykyky hlobalizatsii ta rehionalni aspekty: zbirnyk materialiv VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Transformation of the national model of financial and credit relations: challenges of globalization and regional aspects: collection of materials of the 8th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference] (m. Uzhhorod, 1 hrudnia 2023 r.). – Uzhhorod: DVNZ «UzhNU», 226.
7. Zavaloka, Yu. M., Yefremenko, A. H., & Malashenko, Yu. A. (2020). Osoblyvosti funktsionuvannia strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh suchasnoi tsyfrovoy transformatsii [Features of the functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], no 6, 102–106. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.102.
8. Baranov, A. L. (2021). InsurTech yak draiver rozvytku strakhovoho rynku. *Proryvni innovatsii na strakhovomu rynku Ukrainy: Zbirnyk materialiv V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Breakthrough innovations in the insurance market of Ukraine: Collection of materials of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference,], m. Kyiv, 27 zhovtnia 2021 r. Kiev: KNEU, 55p.

References (transliterated)

Надійшло (received) 16.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Татаринцева Юлія Леонідівна (Tataryntseva Yuliia) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2910-9280>; e-mail: yulia.tataryntseva@khp.edu.ua

Строков Євген Михайлович (Strokov Ievgen) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-1857-1309; e-mail: ievgen.strokov@khp.edu.ua

А.О. КАСИЧ, Я.Ю. ЯКОВЕНКО, Ю.М. КЛЮС, І.Ю. ДИНЬКО
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ:
МОЖЛИВОСТІ І ВИКЛИКИ

Штучний інтелект швидко проникає в різні індустрії, включаючи креативну, де його вплив на процеси створення та захисту інтелектуальної власності стає особливо значущим. Дана стаття присвячена дослідженню ролі ШІ у креативних сферах та виклики, які він вносить у сферу інтелектуальної власності, зокрема різним аспектам використання ШІ в креативних індустріях (створення контенту, візуалізація, аналіз і його розповсюдження). У дослідженні також висвітлюються етичні та правові аспекти захисту інтелектуальної власності, створеної з використанням ШІ, включаючи вирішення потенційних конфліктів, які можуть виникнути через автоматизацію та інтелектуалізацію процесів, та тим як штучний інтелект трансформує творчий процес і як він використовується для створення нового контенту. Зокрема, акцентовано увагу на тому, що існує і ряд викликів у креативній індустрії, оскільки виникають питання щодо авторства та власності на контент, створений за допомогою ШІ; існують ризики несанкціонованого використання та зловживання ІВ, захищеної ШІ. Крім того, необхідно оновити законодавство про ІВ, щоб воно відповідало потребам та викликам, пов'язаним з ШІ. Разом з тим, ШІ може допомогти у створенні нових форм творчого контенту, таких як музика, візуальні твори та тексти; автоматизувати рутинні завдання, пов'язані з управлінням ІВ, такі як реєстрація та відстеження авторських прав; допомогти у виявленні та захисті ІВ від порушень. Крім того, у дослідженні наголошується на ролі, яку ШІ може відігравати в аналізі та інтерпретації даних, а також у поширенні контенту для більш широкої аудиторії. Автори наголошують на тому, що з одного боку, ШІ відкриває нові можливості для творців контенту, допомагаючи їм генерувати ідеї, автоматизувати завдання та знаходити нові аудиторії. З іншого боку, ШІ також створює ряд проблем, пов'язаних з інтелектуальною власністю (ІВ), таких як авторство, власність на контент, і відповідальність за порушення авторських прав. У статті підкреслюється необхідність адаптивних стратегій для ефективного використання ШІ в креативних галузях та здійснено узагальнення основних тенденцій взаємодії ШІ та інтелектуальної власності на прикладі ігрової індустрії. ШІ має значний потенціал для трансформації креативної індустрії, однак для того, щоб максимально використовувати можливості ШІ та мінімізувати ризики, важливо вирішити ряд правових та етичних питань.

Ключові слова: інновації; інтелектуальна власність; штучний інтелект; креативна економіка; діджиталізація

A.O. KASYCH, YA. YU. YAKOVENKO, Y.M. KLIUS, I.Y. DYNKO
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND INTELLECTUAL PROPERTY IN THE CREATIVE
INDUSTRY: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Artificial intelligence is rapidly penetrating various industries, including the creative industry, where its impact on the processes of creation and protection of intellectual property is becoming particularly significant. This article explores the role of AI in creative industries and the challenges it brings to the field of intellectual property, including various aspects of the use of AI in creative industries (content creation, visualization, analysis and distribution). The research also highlights the ethical and legal aspects of protecting intellectual property created with the use of AI, including addressing potential conflicts that may arise from the automation and intellectualization of processes, and how artificial intelligence is transforming the creative process and how it is used to create new content. In particular, attention is focused on the fact that there are several challenges in the creative industry, as questions arise regarding authorship and ownership of content created with the help of AI; there are risks of unauthorized use and abuse of IP protected by AI. In addition, IP legislation needs to be updated to meet the needs and challenges of AI. However, AI can help create new forms of creative content, such as music, visuals and texts; automate routine tasks related to IP management, such as copyright registration and tracking; and assist in the detection and protection of IP from violations. In addition, the research highlights the role that AI can play in analyzing and interpreting data, as well as in delivering content to a wider audience. The authors emphasize that, on the one hand, AI opens up new opportunities for content creators, helping them generate ideas, automate tasks, and find new audiences. On the other hand, AI also creates several issues related to intellectual property (IP), such as authorship, content ownership, and liability for copyright infringement. The article emphasizes the need for adaptive strategies for the effective use of AI in creative industries and summarizes the main trends of the interaction of AI and intellectual property using the example of the gaming industry. AI has significant potential to transform the creative industries but to maximize the potential of AI and minimize the risks, it is important to address some legal and ethical issues.

Keywords: innovations; intellectual property; artificial intelligence; creative economy; digitalization

Актуальність дослідження. Епоха цифрових технологій значно спростила процес поширення будь-якої інформації, включаючи об'єкти авторського права і суміжного права. Технології штучного інтелекту (ШІ) відкривають широкий спектр можливостей для розвитку сфери інтелектуальної власності (ІВ). Завдяки розширеним можливостям і інтелектуальним алгоритмам ШІ революціонується не лише спосіб створення, управління та захисту інтелектуальної власності, а й нової ери розвитку галузі.

Штучний інтелект демонструє значний потенціал для підвищення продуктивності та творчості в креативних галузях. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати рутинні задачі, такі як обробка даних, генерація контенту та аналіз трендів. Технології розпізнавання образів та голосу сприяють в удосконаленні процесів візуального та аудіального створення.

Інструменти на основі штучного інтелекту можуть

аналізувати величезні обсяги даних у режимі реального часу та сканувати онлайн-платформи, щоб виявити несанкціоноване використання контенту, дозволяючи швидше й точніше виявляти потенційні порушення, подавати заявки та отримувати свідоцтво про реєстрацію авторського права у повністю цифровому форматі, використовуючи ІР-офіс тощо.

Крім того, технології ШІ прогресують у водянних знаках і управлінні цифровими правами, що значним чином змінює екосистему ІВ.

Варто зауважити, що Закон України «Про авторське право і суміжні права», який набув чинності у 2023 році, сприяв не лише подальшій цифровізації, а й гармонізації юридичних норм щодо прав на ІВ. Разом з тим, уваги заслуговують і етичні питання. З одного боку, завдяки ШІ відбулися революційні зміни в тому, як креатори створюють і розповсюджують свої роботи. Наприклад, інструменти на основі штучного інтелекту спрощують створення музики, ілюстрації та навіть

написання вмісту швидше та ефективніше, ніж будь-коли раніше.

З іншого боку, збільшення використання штучного інтелекту актуалізувало питання приватності та безпеки даних та авторських прав на згенерований контент, особливо у зв'язку з великим обсягом особистих даних, що використовуються у креативних процесах.

Відповідно, подальших досліджень потребує використання систем генеративного ШІ та виникаючі виклики у контексті авторського права у креативних індустріях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що використання ШІ у креативній індустрії створює як проблеми, так і можливості: одні дослідники акцентують увагу на тому, що ШІ-технології дозволяють самостійно створювати художні образи, спрощуючи процес створення зразків і надаючи нові шляхи для художників і дизайнерів [1, 4, 7]; інші – висловлюють побоювання щодо відсутності індивідуальності та невизначеності результатів при використанні інструментів ШІ при створенні об'єктів ІВ [2, 6, 9].

Технологія ШІ широко застосовується в різних сферах, включаючи культурну та креативну індустрію, де вона принесла нові моделі розвитку та покращила процеси виробництва та управління [1]. Однак поточний стан технології ШІ все ще має обмеження та потребує вдосконалення [3]. З іншого боку, захист та використання творчих робіт у креативній індустрії значною мірою залежать від законів про інтелектуальну власність [11].

У науковому дискурсі щодо перспектив використання технологій ШІ креаторами підкреслюється відповідальне та етичне використання штучного інтелекту у творчості, пропонуються спеціальні позначки для запобігання створенню шкідливого контенту та прямій конкуренції з людьми [12, 16]. Водночас ряд дослідників [13, 17, 19] наголошують на необхідності вирішення соціальних, етичних і правових наслідків використання ШІ, зокрема що стосується авторського права та упереджених наборів даних, через відповідальні інновації (RI) та інструменти AI-Creativity Support (AI-CST) [18].

Окремій уваги заслуговують дослідження використання ШІ в ігровій індустрії і особливостей регулювання прав ІВ у випадках розробки алгоритмів покращення ігрового дизайну, оптимізації продуктивності гравців і забезпечення механізмів автоматичного балансування гри [15].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання захисту інтелектуальної власності в умовах швидкого розвитку технологій, адже перехід до нових технологій штучного інтелекту може ускладнити збереження та захист інтелектуальної власності через швидкість появи нових ідей та продуктів.

Крім того, більш детальний розгляд вимагають етичні аспекти використання ШІ в креативних індустріях, зокрема впливу ШІ на автономію творців, використання даних для генерації творчих продуктів, а також штучно згенерованої контентної або авторської

змішаної реальності.

Основний виклад матеріалу. Зазначимо, що екосистема інтелектуальної власності представляє собою динамічну та постійно змінну систему, до якої входять творці об'єкту ІВ, його власники, розповсюджувачі та споживачі.

Сама ж концепція інтелектуальної власності охоплює результати розумової діяльності людини (винаходи, літературні та художні твори, торговельні марки тощо). Як правило, ці результати захищено патентами, авторськими правами, товарними знаками та іншими формами прав інтелектуальної власності.

Яскравим ілюстративним прикладом багатofакторності екосистеми ІВ та перспектив застосування ШІ у галузі з огляду на глобальний тренд персоналізації та залученості споживачів виступають креативні індустрії. Більшість компаній з креативних індустрій використовують технології ШІ для залучення інвестицій та фокусування на створенні високоякісного контенту, який привертає увагу аудиторії.

Основні напрямки взаємодії між штучним інтелектом та інтелектуальною власністю у креативній індустрії подано на рис.1. Важливо зауважити, що дані напрямки представляють лише деякі можливості взаємодії між ШІ та ІВ, а екосистема ІВ креативної індустрії складається з широкого кола зацікавлених сторін, включаючи студії, продакшн-компанії, видавництва, агентства талантів, дистриб'юторів – і це тільки неповний перелік – та включає книги, аудіошоу, фільми, телевізійні шоу та відеоігри, розроблені письменниками, художниками, дизайнерами та іншими креаторами. Саме завдяки ІВ можливий розвиток галузі. Першим кроком у цьому процесі є розробка оригінальних концепцій або адаптація існуючих об'єктів ІВ (наприклад, книг, коміксів чи фільмів), що може включати створення абсолютно нових персонажів і сюжетних ліній або модифікації існуючих.

При цьому створення контенту є важливим аспектом екосистеми ІВ, оскільки даний етап передбачає розробку авторами оригінальних ідей і концепцій, інноваційних та переконливих за своєю суттю, щоб бути потім перетвореними на матеріальні продукти – розкадровки, сценарії тощо.

Закріпивши право власності на створені продукти, як правило, починають монетизувати ІВ.

Отримання доходу уможливується за рахунок ліцензування як дозволяючого творцям і власникам ІВ механізму надання прав на використання їх вмісту третіми сторонами в різноманітних продуктах і послугах. Для прикладу: книга може бути адаптована у відеогру, або відеогру можна перетворити на фільм чи шоу. Аналогічним чином суб'єкт господарювання, що займається виробництвом іграшок, може отримати ліцензію на використання персонажів із телешоу, книги чи відеоігри для створення товарів.

Право власності є ще одним важливим аспектом екосистеми ІВ. Після завершення етапу створення частина вмісту, як правило, належить творцю, який потім може продати або ліцензувати його студії, продакшн-компанії чи іншій організації.

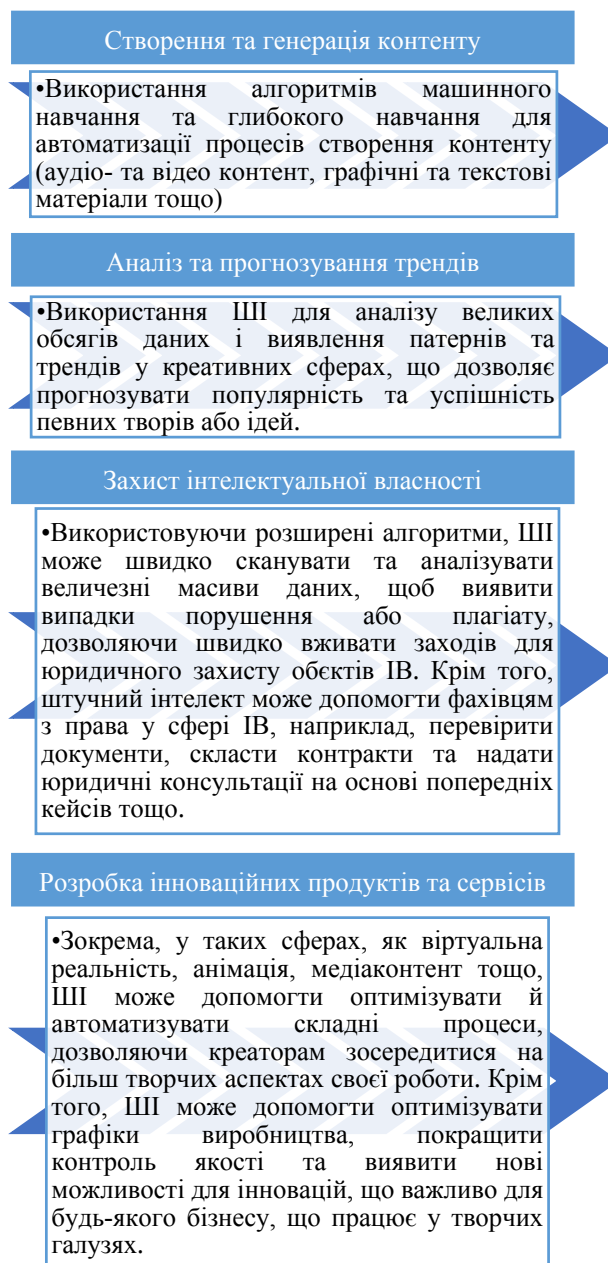


Рис. 1 - Ключові напрямки взаємодії між штучним інтелектом та інтелектуальною власністю у креативній індустрії

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 5, 8]

Право власності на об'єкти ІВ дозволяє творцям контролювати використання та розповсюдження своєї роботи, даючи змогу монетизувати свої напрацювання, та водночас надає право забороняти іншим використовувати результати їх роботи без дозволу.

Розповсюдження як наступна складова екосистеми ІВ передбачає потрапляння контенту в руки споживачів.

На даному етапі ключову роль відіграють ті стейкхолдери, які несуть відповідальність за те, щоб контент був широко доступним для споживачів через традиційні медіа-канали або онлайн-платформи. Безсумнівно, розповсюдження як частина екосистеми ІВ змінюється найбільш динамічно.

Ретроспективно, якщо взяти до прикладу кіноіндустрію, розповсюдження відбувалося переважно через кінотеатри та телевізійні мережі. Однак розвиток економіки платформ та потокових сервісів як їх основних драйверів (зокрема, Netflix, Disney+, Hulu та Amazon Prime Video), сприяв появі нових каналів розповсюдження, щоб охопити широку аудиторію та отримати дохід.

Мерчандайзинг є ще одним важливим джерелом прибутку в креативних індустріях, оскільки передбачає створення та продаж продуктів на основі інтелектуальної власності (наприклад, одягу, аксесуарів, предметів колекціонування тощо; так, наприклад, франшиза популярного фільму може приносити дохід від продажу фігурок, плакатів та інших товарів).

Тематичні парки та всесвіти — ще один спосіб використовувати інтелектуальну власність задля зростання дохідності креативних індустрій та водночас є бустером для створення побічної інтелектуальної власності, наприклад фільмів або телешоу. Нарешті, прямі продажі контенту також приносять дохід авторам.

Причинами останніх змін у законодавстві щодо інтелектуальної власності слугували не лише потреба адаптації законодавства до сучасного стану розвитку технологій у контексті гармонізації законодавства з європейським (що передбачає імплементацію норм директив ЄС у сфері авторського права), а й наступні фактори:

- підвищення доступності контенту, і, відповідно, - зростання кількості випадків порушення права авторів, розповсюдження інтернет-піратства, і, найголовніше, - складність відстеження таких порушень;

- узгодження законодавства про авторське право та суміжні права із Цивільним кодексом України задля унеможливлення виникнення юридичних колізій між ними.

В обох випадках інтерес становлять авторські права на об'єкти, створені штучним інтелектом. Важливо розуміти, що об'єкти, створені штучним інтелектом, не передбачають жодного прямого творчого внеску людини.

Однак чинне законодавство не регламентує надання жодних немайнових прав на такі об'єкти ІВ.

Загалом право у сфері інтелектуальної власності поділяється на п'ять основних груп. Існує патентне право (патенти захищають корисні, утилітарні винаходи і технології; так, наприклад, патенти використовувалися для захисту технологій друку під час промислової революції, а тепер вони використовуються для захисту комп'ютерного програмного забезпечення, програм, фармацевтичних препаратів, споживчих товарів тощо).

Торговельні марки, з іншого боку, це також сфера права інтелектуальної власності, яка захищає фірмову назву речей (бренд, слоган, дизайн логотипу, корпоративні кольори тощо).

Закон про авторське право охоплює оригінальні авторські твори, які зафіксовані в матеріальній формі. Разом з тим, існує галузь права інтелектуальної

власності, що регулює питання комерційної таємниці.

І, нарешті, права на оприлюднення — це досить нова сфера права інтелектуальної власності, найбільш характерна для креативних індустрій, та така, використання технологій ШІ у межах якої найменш законодавчо врегульовано.

Проте неоригінальні об'єкти, створені комп'ютерними програмами, підпадають під особливу категорію прав, відомих як права *sui generis*. Ці права надають майнові права творцям і користувачам на використання творів, створених штучним інтелектом.

По суті, це означає, що права власності на об'єкти, створені штучним інтелектом, подібні правам власності на результати роботи, створені людиною.

Важливо також відзначити, що розробники програм, які використовують штучний інтелект, повинні визнати, що користувачі набувають повних прав власності на створені ними продукти з використанням ШІ.

Дотримання прав власності на об'єкти інтелектуальної власності з розвитком ШІ є ключовим аспектом, оскільки розробка та застосування ШІ часто пов'язані з інноваціями та створенням нових технологій (рис.2).

З контентом, створеним штучним інтелектом, може бути важко визначити, хто є справжнім власником або автором твору, особливо якщо в його створенні брали участь кілька систем штучного інтелекту або осіб. Це створює сіру юридичну зону, яка вимагає введення нових законів і правил для захисту творчих робіт та їхніх власників.

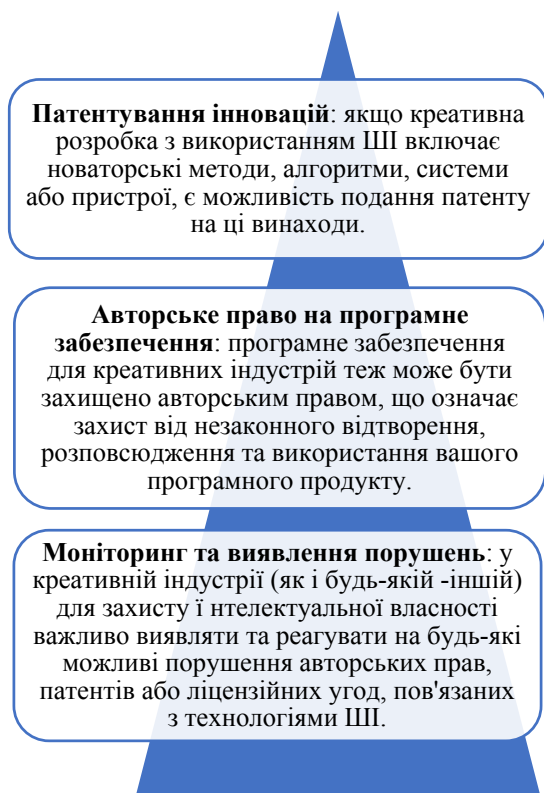


Рис. 2 — Основні аспекти забезпечення захисту інтелектуальної власності з розвитком штучного інтелекту

Джерело: узагальнено авторами на основі [10, 14]

Іншою проблемою є можливість штучного інтелекту порушити існуючі права ІВ. Наприклад, створені штучним інтелектом роботи можуть ненавмисно містити захищені авторським правом матеріали або торговельні марки, що призводить до судових розглядів. Це підкреслює потребу в більш ефективних механізмах захисту інтелектуальної власності для робіт, створених ШІ.

Що стосується креативних індустрій, то показовими є судові позови проти технологій генеративного ШІ, таких як Stable Diffusion, Midjourney і DreamUp, Stability AI за порушення авторських прав, пов'язаних з навчанням штучного інтелекту на контенті художників без їх дозволу. Відповідно, питання використання захищених авторським правом зображень без належної регуляції правових відносин між розробниками нейронних мереж, авторами контенту та власниками авторських прав залишається відкритим.

Водночас, захищаючи інтелектуальну власність і забезпечуючи належну винагороду творців за їхню роботу, екосистема ІВ забезпечує основу для інновацій, творчості та зростання в креативних індустріях. Дослідимо як відбувається зміна ІВ через різні формати в креативній економіці.

Створення оригінального контенту може приймати різні форми, наприклад книги, аудіо-шоу, фільми чи телешоу. Водночас вартість створення кожного формату різна. Написання книг є найпростішою формою створення контенту, оскільки воно вимагає найменших затрат початкового капіталу і може бути відносно швидко розтиражовано. Комікси, аудіокниги чи аудіошоу є наступним економічно ефективним форматом, далі - відеоігри чи ігрові консолі, і, нарешті, фільми чи телешоу.

Однак успішні траєкторії зростання дохідності креативних індустрій на основі інтелектуальної власності включають більше аспектів, ніж безпосереднє створення оригінального контенту.

У той час як книжки, комікси та відеоігри історично слугували більшим набором об'єктів ІВ для серіалів фільмів і телевізійних шоу, не всі ігрові об'єкти ІВ є успішними. Якщо ІВ адаптовано у відеогру, яка з часом залишається популярною, існує більша вірогідність, що гру адаптують у фільм чи аудіошоу. Цінність популярного об'єкту ІВ зростає експоненціально з часом, а не лінійно. Крім того, індустрія ігор відома інноваціями, які дають студіям і виробникам можливість інвестувати в популярні відеоігри.

Ринок розробки відеоігор величезний і різноманітний, що є однією з причин, чому продюсери та кіностудії більше схильні робити ставку на ігрові об'єкти ІВ.

Ігрова індустрія — це сектор креативної економіки, що постійно розвивається та відіграв значну роль у формуванні сучасної культури, розваг і технологічного прогресу. Зростання цього сектору було феноменальним, і за прогнозами він стане найприбутковішим медіа-сегментом у наступні кілька років, випереджаючи і телебачення, і цифрове відео.

Ігрова індустрія виросла за межі ринкової ніші та стала основною формою розваг.

Еволюція ігор є вражаючою, починаючи з аркадного буму в 1970-х і 1980-х роках, потім прогресуючи до домашніх консолей і ПК у 1990-х і 2000-х роках, а потім перейшовши на онлайн і мобільні платформи в останні роки [15]. Сьогодні ігри стали ще доступнішими завдяки широкому використанню смартфонів і легкій доступності мобільних ігор.

У міру зростання потенціалу ринку та споживчого попиту великі технологічні компанії входять в ігрову індустрію, конкуруючи з визнаними гравцями. Конкуренція призвела до розробки нових та інноваційних ігрових технологій, таких як ШІ, доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR), які є рушійною силою майбутнього захоплюючих ігор. Водночас використання ШІ в ігровій галузі неможливе без взаємодії з екосистемою ІВ і сьогодні спостерігаються наступні тенденції:

- по-перше, авторські права на алгоритми та програмне забезпечення: Розробка ШІ для ігор може включати створення нових алгоритмів, систем штучного інтелекту, графічних двигунів тощо. Ці технології можуть бути об'єктом авторських прав. Відповідно, Компанії можуть ліцензувати свої технології ШІ для використання в ігрових продуктах іншими розробниками. Це може бути вигідним з погляду отримання додаткових доходів та розширення впливу на ринок;

- по-друге, враховуючи швидкий темп розвитку технологій у галузі ігор, важливо вживати заходів для захисту від незаконного копіювання і піратства, щоб зберегти конкурентність та вартість інтелектуальної власності;
- по-третє, розробники ігор можуть використовувати дані користувачів для тренування алгоритмів машинного навчання та покращення ігрового досвіду. Важливо дотримуватися вимог щодо конфіденційності даних та визначати права на використання цих даних в рамках угод з користувачами.

Загалом, використання ШІ в ігровій галузі створює нові можливості і виклики у сфері інтелектуальної власності, і важливо мати чітке розуміння правових аспектів цього процесу для ефективного захисту інтелектуальних прав та максимізації використання технологій.

Проте тренд на гейміфікацію притаманний і іншим підгалузям креативної економіки. Останнім часом стався сплеск розвитку програмних засобів, які використовують ШІ, щоб допомогти створювати унікальні сюжети, персонажів і стилі. Одним із таких інноваційних рішень є платформа Pratilipi на основі ШІ для створення індивідуальних продуктів для користувачів на основі їх улюблених історій або персонажів. Цей підхід може бути розширений на вертикальну соціальну комерцію, дозволяючи користувачам взаємодіяти зі своїми улюбленими творами на новому рівні.

З економічної точки зору, технологічні рішення для створення та розповсюдження контенту швидко інтегрують генеративний штучний інтелект, щоб

прискорити створення контенту та творчі процеси з безпрецедентною швидкістю. Це призведе до створення більшої кількості цифрового контенту з меншими витратами. Для зниження вартості виробництва різноманітних форматів контенту, інструменти на основі ШІ, такі як Midjourney, DALL-E 2 та Stable Diffusion, стають популярними в світі коміксів. На рис. 3 схематично подано процес створення контенту із залученням ШІ та машинного навчання.



Рис. 3 - Процес створення контенту із залученням ШІ та машинного навчання

Джерело: узагальнено авторами на основі [11, 16]

Вищезгадані продукти на основі ШІ пропонують економічно ефективні рішення для створення контенту, що може значно заощадити час та ресурси. Наприклад, програмне забезпечення розпізнавання зображень на основі ШІ може автоматично розфарбовувати сторінки коміксів, усуваючи необхідність у ручному розфарбовуванні; технологія перетворення тексту в мовлення на основі ШІ може перетворити письмовий вміст на аудіокнижки з природним звучанням тощо.

Як зазначалося раніше, ШІ допомагає зробити креативні продукти та послуги більш персоналізованими, алгоритми глибокого навчання революціонізують підхід до прогнозування попиту аудиторії та генерації нових об'єктів ІВ. Подання персоналізованих рекомендацій щодо контенту є ще однією перспективною областю застосування ШІ. Моделі ШІ можуть аналізувати історію вподобань, переглядів та поведінку користувачів для надання індивідуальних рекомендацій. Це сприяє створенню привабливого продукту для розважальних / контентних платформ, який ймовірно знайде схвалення в користувачів, готових придбати кінцевий продукт. Зазначено, що цей рівень персоналізації може стати надзвичайно цінним для творців контенту, які прагнуть сформувати лояльну аудиторію.

Платформи можуть також покращувати ефективність маркетингу за допомогою моделей ШІ, які аналізують дані від сторонніх аналітичних сервісів. Прогнозне моделювання може бути використане для передбачення майбутньої ефективності та оптимізації рекламних витрат. Автоматизація тестування та вдосконалення рекламних кампаній дозволяє точно

налаштовувати розміщення реклами та націлювання за допомогою ШІ.

Більш того, ШІ також може сприяти локалізації та диверсифікації, надаючи контекстну локалізацію та додаткову інформацію для поліпшення розуміння користувачів та взаємодії з контентом (Google та Microsoft Bing активно використовують цю стратегію).

Таким чином, у сучасному світі креативні галузі постійно шукають інноваційні рішення для вдосконалення своїх продуктів і послуг. Адаптивні стратегії застосування ШІ в креативних галузях можуть включати різноманітні підходи, які дозволяють потенціалу ШІ стимулювати творчість, підвищувати ефективність і розширювати можливості в цих сферах. Однак важливо підтримувати баланс між використанням технологій і збереженням людського фактора, та захисту ІВ. Знаходячи правильний баланс, креативні індустрії можуть створювати інноваційні рішення.

Висновки. Таким чином, інструменти та технології на основі ШІ змінюють парадигму створення та розповсюдження контенту. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що розуміння впливу ШІ на інтелектуальну власність у сфері креативної індустрії є критично важливим для подальшого розвитку цих галузей. Використовуючи потужність алгоритмів глибокого навчання, творці контенту мають можливість аналізувати дані, оптимізувати маркетингові кампанії та створювати цікавий контент, аби ефективніше взаємодіяти з аудиторією.

Разом з цим, важливо забезпечити баланс між стимулюванням інновацій та захистом прав творців, а також вирішити етичні питання, пов'язані з використанням штучного інтелекту у творчому процесі.

Дослідження та вироблення ефективних стратегій управління інтелектуальною власністю в контексті швидкого розвитку технологій ШІ є критично важливими для забезпечення сталого розвитку креативних галузей та збереження інноваційного потенціалу суспільства.

Список літератури

1. Андрощук Г. Тенденції розвитку технологій штучного інтелекту: економіко-правовий аспект. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2019. № 3. С. 84–101.
2. Маслак О.І., Данилко В.К., Гришко Н.С., Скрипнюк К.О. Економіка знань: еволюція наукових уявлень, складові та чинники формування в новітніх умовах. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457>
3. Advait, Sarkar. (2023). Exploring Perspectives on the Impact of Artificial Intelligence on the Creativity of Knowledge Work: Beyond Mechanised Plagiarism and Stochastic Parrots. doi: 10.1145/3596671.3597650.
4. Anna-Maria, Piskopani., Alan, Chamberlain., C., Ten, Holter. (2023). Responsible AI and the Arts: The Ethical and Legal Implications of AI in the Arts and Creative Industries. doi: 10.1145/3597512.3597528
5. Chin, Chuan, Wei. (2022). Artificial intelligence and intellectual property rights: the quest or plea for artificial intelligence as a legal subject. doi: 10.4337/9781839109973.00016
6. D. Melhart, J. Togelius, B. Mikkelsen, C. Holmgård and G. N. Yannakakis, "The Ethics of AI in Games," in IEEE Transactions on Affective Computing, doi: 10.1109/TAFFC.2023.3276425.
7. Georgios, N., Yannakakis. (2022). AI and Games: The Virtuous

8. Cycle. doi: 10.1145/3549737.3549744
8. Hakan, Aydin., Ali, Cetinkaya. (2023). Artificial Intelligence (AI)-Based Self-Deciding Character Development Application in Two-Dimensional Video Games. Bilgi ve iletişim teknolojileri dergisi, doi: 10.53694/bited.1247338
9. Ishchenko, S., Maslak, O., Grishko, N., & Shevchuk, J. (2019). Management of human capital: knowledge as a basis for innovative development of the economy. Bulletin of the National Technical University „KhPI”. Economic Sciences, 1, 50-59.
10. Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I., "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
11. Manuele, Leonelli. (2023). AI and the creative realm: A short review of current and future applications. arXiv.org, doi: 10.48550/arXiv.2306.01795
12. Martin, Tolstrup. (2022). Intellectual property and artificial intelligence: an introduction. doi: 10.4337/9781800881907.00006.
13. Maslak, O. I. Maslak, M. V. Grishko, N. Y. Hlazunova O. O., Pererva, P. G. and Yakovenko, Y. Y. "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," (2021). IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.
14. Nantheera, Anantrasirichai., David, Bull. (2021). Artificial intelligence in the creative industries: a review. Artificial Intelligence Review, doi: 10.1007/S10462-021-10039-7.
15. Patrick, Jagoda. (2023). Artificial Intelligence in Video Games. American Literature, doi: 10.1215/00029831-10575246
16. Sebastian, Löbbers., Mathieu, Barthet., George, Fazekas. (2023). AI as mediator between composers, sound designers, and creative media producers. doi: 10.48550/arXiv.2303.01457
17. Viktoriia, Volynets. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Contemporary Art: Opportunities and Challenges. Cifrova platforma: informacijni tehnologii v sociokul'turnij sferi, doi: 10.31866/2617-796x.6.1.2023.283933
18. Y, Bysaga., Dmytro, Byelov., V.V., Zaborovskiy. (2023). Artificial intelligence and copyright and related rights. Naukovij visnik Uzhorodskogo nacional'nogo universitetu, doi: 10.24144/2307-3322.2022.76.2.47
19. Zhixiong, Liu. (2023). Creativity Support in AI Co-creative Tools: Current Research, Challenges and Opportunities. doi: 10.1109/CSCWD57460.2023.10152832

References (transliterated)

1. Androshchuk H. Tendentsii rozvytku tekhnolohii shtuchnoho intelektu: ekonomikopravovyi aspekt. Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti [Trends in the development of artificial intelligence technologies: the economic and legal aspect. Theory and practice of intellectual property]. 2019. no 3. pp. 84–101.
2. Maslak, O. I., Danylo, V. K. Hryshko, N. Ye. and Skrypnyuk, K. O. (2020). Ekonomika znan: evoliutsiia nau-kovykh uiavlenn, skladovi ta chynnyky formuvannia v novitnikh umovakh [Economics of knowledge: the evolution of scientific phenomena, warehouses and officials molded in new minds], Efektyvna ekonomika – Efficient economy, vol. 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457>
3. Advait, Sarkar. (2023). Exploring Perspectives on the Impact of Artificial Intelligence on the Creativity of Knowledge Work: Beyond Mechanised Plagiarism and Stochastic Parrots. doi: 10.1145/3596671.3597650.
4. Anna-Maria, Piskopani., Alan, Chamberlain., C., Ten, Holter. (2023). Responsible AI and the Arts: The Ethical and Legal Implications of AI in the Arts and Creative Industries. doi: 10.1145/3597512.3597528
5. Chin, Chuan, Wei. (2022). Artificial intelligence and intellectual property rights: the quest or plea for artificial intelligence as a legal subject. doi: 10.4337/9781839109973.00016
6. D. Melhart, J. Togelius, B. Mikkelsen, C. Holmgård and G. N. Yannakakis, "The Ethics of AI in Games," in IEEE Transactions on Affective Computing, doi: 10.1109/TAFFC.2023.3276425.
7. Georgios, N., Yannakakis. (2022). AI and Games: The Virtuous Cycle. doi: 10.1145/3549737.3549744
8. Hakan, Aydin., Ali, Cetinkaya. (2023). Artificial Intelligence (AI)-Based Self-Deciding Character Development Application in Two-

- Dimensional Video Games. Bilgi ve iletişim teknolojileri dergisi, doi: 10.53694/bited.1247338
9. Ishchenko, S., Maslak, O., Grishko, N., & Shevchuk, J. (2019). Management of human capital: knowledge as a basis for innovative development of the economy. Bulletin of the National Technical University „KhPI”. Economic Sciences, 1, 50-59.
 10. Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I., "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
 11. Manuele, Leonelli. (2023). AI and the creative realm: A short review of current and future applications. arXiv.org, doi: 10.48550/arXiv.2306.01795
 12. Martin, Tolstrup. (2022). Intellectual property and artificial intelligence: an introduction. doi: 10.4337/9781800881907.00006.
 13. Maslak, O. I. Maslak, M. V. Grishko, N. Y. Hlazunova O. O., Pererva, P. G. and Yakovenko, Y. Y. "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," (2021). IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.
 14. Nantheera, Anantrasirichai., David, Bull. (2021). Artificial intelligence in the creative industries: a review. Artificial Intelligence Review, doi: 10.1007/S10462-021-10039-7.
 15. Patrick, Jagoda. (2023). Artificial Intelligence in Video Games. American Literature, doi: 10.1215/00029831-10575246
 16. Sebastian, Löbbers., Mathieu, Barthet., George, Fazekas. (2023). AI as mediator between composers, sound designers, and creative media producers. doi: 10.48550/arXiv.2303.01457
 17. Viktoriia, Volynets. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Contemporary Art: Opportunities and Challenges. Cifrova platforma: informacijni tehnologii v sociokul'turnij sferi, doi: 10.31866/2617-796x.6.1.2023.283933
 18. Y, Bysaga., Dmytro, Byelov., V.V., Zaborovskiy. (2023). Artificial intelligence and copyright and related rights. Naukovij visnik Uzhgorod'skogo nacional'nogo universitetu, doi: 10.24144/2307-3322.2022.76.2.47
 19. Zhixiong, Liu. (2023). Creativity Support in AI Co-creative Tools: Current Research, Challenges and Opportunities. doi: 10.1109/CSCWD57460.2023.10152832

Надійшла (received) 16.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Касич Алла Олександрівна (Kasych Alla) – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0000-0001-7019-1541 e-mail: kasich.alla@gmail.com

Яковенко Ярослава Юрійівна (Yakovenko Yaroslava) – PhD з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; тел. +380969091205, e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com

Клюс Юрій Миколайович (Klius Yurii) – аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5085-3907>, e-mail: books2016@ukr.net

Динько Іван Юрійович (Dynko Ivan) – аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5355-6358>, e-mail: dynko.ivan2023@gmail.com

Л.А. БОНДАРЕНКО**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Стаття присвячена дослідженню концептуальної моделі конкурентоспроможного забезпечення туристичних регіонів України у повоєнний період. Туризм є важливою складовою економіки країни, міжнародних відносин і ділової активності. Індустрія туризму може сприяти зміцненню миру та розвитку в країні шляхом збільшення доходів, диверсифікації економіки, захисту навколишнього середовища та об'єднання культур. Встановлено, що важливим завданням індустрії туризму є розробка та впровадження нових моделей соціально-економічного розвитку, основою яких має бути економічна ефективність. Доведено, що розвиток туристичних регіонів України в умовах повномасштабної війни відображає всю складність і виклики, з якими стикається країна. Встановлено, що розробка концептуальної моделі конкурентоспроможного забезпечення туристичних регіонів України у післявоєнний період дозволить інвесторам отримати чітке уявлення про переваги та можливості туристичного регіону, що сприятиме залученню інвестицій для розвитку інфраструктури, готельних комплексів, ресторанів та інших туристичних об'єктів.

Ключові слова: туризм, концептуальна модель, туристичні регіони, конкурентне забезпечення, туристичні підприємства, післявоєнний період

L. BONDARENKO**CONCEPTUAL MODEL OF COMPETITIVE PROVISION OF TOURIST REGIONS OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD**

The article is devoted to the study of the conceptual model of competitive provision of tourist regions of Ukraine in the post-war period. Tourism is an important component of the country's economy, international relations and business activity. The tourism industry can contribute to strengthening peace and development in a country by increasing incomes, diversifying the economy, protecting the environment and bringing cultures together. It was established that an important task of the tourism industry is the development and implementation of new socio-economic development models, the basis of which should be economic efficiency. It has been proven that the development of tourist regions in Ukraine in the conditions of a full-scale war reflects the complexity and challenges that the country is facing. It was established that the development of a conceptual model of competitive provision of tourist regions of Ukraine in the post-war period will allow investors to get a clear idea of the advantages and opportunities of the tourist region, which will contribute to attracting investments for the development of infrastructure, hotel complexes, restaurants and other tourist facilities. It should be noted that the competitive support of tourist regions of Ukraine in the post-war period is of great importance for several reasons, first of all, tourism is one of the key industries that contributes to the economic growth of regions. Competitive provision of tourist regions allows to attract more tourists, increase income from tourism and create new jobs in the field of tourism and related sectors. The proposed conceptual model of competitive provision of tourist regions of Ukraine can take into account the principles of sustainable development, including environmental protection, preservation of cultural heritage and social responsibility, which helps to ensure the long-term effectiveness of tourism activities in the post-war period. Competitive provision of tourist regions can contribute to the preservation and promotion of cultural heritage. The development of tourism can stimulate the preservation and restoration of historical and cultural monuments. Competitive support of tourist regions helps to ensure the sustainability of regional economic development, which is why it will be extremely important in the post-war period.

Keywords: tourism, conceptual model, tourist regions, competitive support, tourist enterprises, post-war period.

Вступ. Туризм є важливою складовою економіки країни, міжнародних відносин і ділової активності. Індустрія туризму може сприяти зміцненню миру та розвитку в країні шляхом збільшення доходів, диверсифікації економіки, захисту навколишнього середовища та зближення культур. На сучасному етапі цей сектор утвердився як сектор економіки, що найшвидше розвивається, що суттєво забезпечує надходження іноземної валюти в країну, створення робочих місць, подолання бідності, соціально-економічне благополуччя населення та, відповідно, прискорений розвиток економіки. Туризм швидше створює нові робочі місця, більше ніж інші галузі економіки, дозволяє розвивати економічні можливості. Унікальна культура України, історичні та архітектурні пам'ятки, приємний клімат, географічне розташування, відома гостинність формує складові інфраструктури, яка є основою розвитку туризму. Враховуючи вищенаведене варто наголосити на тому, що особливої актуальності набуває становлення туристичної галузі регіонів. Для вибору оптимальної стратегії розвитку регіонального туризму, перш за все, необхідно визначити маркетингову стратегію країни, яка залежатиме від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Тобто ситуаційний аналіз має базуватися на результатах маркетингових досліджень, за допомогою

яких розкриваються ринкові можливості тієї чи іншої галузі. Розвиток ринку туристичних послуг відбувається в системі економічних відносин, де механізм ринкового саморегулювання та координації поєднується з державним регулюванням. Неможливо забезпечити сталий розвиток, орієнтуючись лише на ринкові фактори, не завдаючи шкоди природним і культурним цінностям. Світова практика свідчить, що регулююча роль держави може і повинна відігравати вирішальну роль у стимулюванні туристичної діяльності. Важливим завданням галузі туризму є розробка та впровадження нових соціально-економічних моделей розвитку, основою яких має бути економічна ефективність та характерні соціальні завдання туризму. Нажаль, війна в Україні вносить своїх негативні наслідки в розвиток туристичних регіонів України. Післявоєнний період вимагатиме розробки концептуальної моделі конкурентного забезпечення туристичних регіонів України.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню можливостей розробки та впровадження концептуальних моделей конкурентного забезпечення туристичних регіонів присвятили свої наукові праці такі науковці як: Любіцева О.О., Третяков О.В. Шпак М.В., Юрчишина Л.І. Тимошенко К.В. Єрко І. Юхновська Ю.О.

Враховуючи значний внесок науковців у розвиток досліджуваного питання, певна кількість проблемних питань залишається малодослідженою, а саме особливості розвитку туристичних регіонів України в післявоєнний період.

Мета роботи. Ключова мета дослідження полягає у встановленні особливостей концептуальної моделі конкурентного забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розвиток туристичних регіонів в Україні в умовах повномасштабної війни відображає складність та виклики, з якими стикається країна. Проте, навіть в умовах повномасштабної війни, деякі регіони зберігають туристичний потенціал та продовжують розвиватися. Війна негативно впливає на імідж України як туристичної країни. Військові дії відлякують потенційних туристів та зменшують їх зацікавленість у відвідуванні країни. Також військові дії можуть призвести до пошкодження туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, пам'ятки культури та інші об'єкти, що обслуговують туристів. Війна впливає на економіку регіонів, що знаходяться в зоні бойових дій, та прилеглих територій, знижуючи доходи бізнесу, пов'язаного з туризмом, і спричиняючи збитки у туристичній галузі загалом. Все вищенаведене свідчить про те, що моделювання конкурентного забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період набуває значної актуальності та потребує змістовних наукових досліджень та обґрунтувань.

Туризм є одним із найбільших і динамічних секторів економіки, важливою частиною економічної діяльності багатьох розвинених країн світу, а також країн, що розвиваються. Стрімкі темпи розвитку, значні обсяги валюти активно впливають на різні сектори економіки, що сприяє формуванню туристичної індустрії.

Любіцева О.О., Третьяков О.В. зазначають, що: «туризм слід розглядати як відкриту соціально-економічну систему, на яку чинять вплив багато чинників. У структурі такої системи прямо або опосередковано беруть участь безліч підприємств та організацій, діяльність кожного з яких, як правило, залежить від діяльності всіх учасників системи. Разом із тим найбільш важливим складником обґрунтування розвитку туризму є наявність у регіоні (країні) туристичних ресурсів та інтересу у туристів до відвідування регіону. Сьогодні державою визнається важлива роль туристичної індустрії й стратегічної ролі туризму в соціально-економічному розвитку України та її регіонів» [1, с. 4].

Ключові аспекти розвитку туризму в Україні регламентуються Стратегією розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, відповідно до даної стратегії її ключовою метою є: «створення умов для забезпечення сталого розвитку сфери туризму та курортів, перетворення її у високорентабельну, інтегровану у світовий ринок галузь, що зможе стати вагомим чинником прискорення економічного зростання, підтримки зайнятості, структурної модернізації економіки, наповнення бюджетів всіх

рівнів. Основні завдання Стратегії: вирішення проблем комплексного розвитку сфери туризму та курортів; підтримка створення та модернізації туристичної інфраструктури; забезпечення належної якості туристичних та курортних послуг; ефективне використання наявного туристичного потенціалу; створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту, забезпечення на цій основі сприятливих умов для перерозподілу міжнародних туристичних потоків на користь України та сталого соціально-економічного розвитку 6 регіонів і держави в цілому» [2]. Проте дана Стратегія не враховує особливості розвитку туризму в післявоєнний період.

Зауважимо, що конкуренція є одним із базових інститутів туристичного ринку та найважливішою умовою його ефективного функціонування. Для туристичного ринку важливість конкуренції визначається тим, що внаслідок дії її механізмів здійснюється перерозподіл обмежених туристичних ресурсів залежно від економічних переваг та потреб суб'єктів туристичного ринку, забезпечується виробництво та розподіл достатньої кількості якісних та реалізованих за рівноважною ціною туристичних продуктів. З погляду управління туризмом, вирішальне значення при підвищенні конкурентоспроможності мають керовані конкурентні переваги, які можна цілеспрямовано формувати залежно від стратегічних та тактичних цілей розвитку туризму.

Шпак М.В. та Юрчишина Л.І. акцентують увагу на тому, що: «туризм виконує важливу роль у вирішенні соціально-економічних проблем. Це пов'язано передусім з необхідністю виходу туристичних послуг на світовий ринок, зростанням конкуренції та зацікавленістю у підвищенні фінансово-економічних показників, таких як прибуток, рентабельність, ефективність туристичних послуг. Для досягнення успіху в сформованих економічних умовах туристичному бізнесу як пріоритет необхідна передусім загальна стратегічна орієнтація туристичних послуг на ринки збуту по всьому світі. Процес формування конкурентоспроможності сучасного підприємства безпосередньо пов'язаний з вирішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища і ситуації на ринку, підвищення інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності регіонів. У цьому випадку мета і виступає результатом, а стратегія – інструментарієм її досягнення. Таким чином, стратегія – це один із найважливіших інструментів управління для формування конкурентоспроможності підприємства. Головною стратегічною метою розвитку туризму є формування конкурентоздатної туристсько-рекреаційної галузі як однієї з пріоритетних галузей економіки, що забезпечить, з одного боку, попит споживачів як внутрішніх, так і зарубіжних на задоволення своїх потреб в туристсько-рекреаційних послугах, а з іншого боку, значний внесок у соціально-економічний розвиток за рахунок збільшення прибуткової частини бюджету, надходження інвестицій, збільшення кількості робочих місць,

покращення здоров'я людського капіталу, збереження і раціонального використання культурно-історичної і природної спадщини» [3, с. 136].

Єрко І. наголосила на тому, що: «в умовах воєнного стану, Україна в цілому та суб'єкти господарювання потребують застосування трансформаційних підходів до управління економічними процесами та явищами у різних сферах життєдіяльності. Інструменти та важелі, які були актуальними у довоєнний період, нині втратили свою дію та можливість регулювати економічні процеси в усіх сферах суспільства як на мікрорівні, так і на мезо та макrorівнях. Починаючи з 2022 року в період оголошення воєнного стану в Україні ситуація значно змінилася. Руйнування туристичного потенціалу окремих регіонів держави призвело до згорання об'єктів туристичної індустрії, втрати їх потенційних можливостей надавати туристичні послуги та переміщення у більш безпечні регіони. Таким чином, туристична індустрія потребує трансформації та нових підходів до забезпечення її конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та у повоєнний період» [4, с. 12].

Варто погодитися з твердженням Юхновської Ю.О. стосовно того, що: «стратегія формування потенціалу туристичної галузі визначається позицією ринку на стадії зародження – конкурентне положення галузі нестійке. Стратегія спрямовується на виживання і збереження частки ринку. Цілі щодо зростання продаж: дорівнює темпу зростання ринку. Конкурентні переваги: закріплювати існуючі конкурентні властивості товару або послуги. Вибіркове інвестування, тільки в ті проекти, які значно можуть поліпшити конкурентні переваги компанії в галузі, ринку на стадії зростання – конкурентне положення компанії сприятливе. Стратегія вичікування, яка спрямовується на очікування сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Цілі щодо зростання продаж – дорівнювати темпу зростання ринку. Конкурентні переваги: закріплювати існуючі конкурентні властивості товару або послуги. Вибіркове інвестування, тільки в ті проекти, які значно можуть поліпшити конкурентні переваги» [5, с. 74].

Розглядаючи особливості конкурентного забезпечення туристичних регіонів у період після воєнний ми погоджуємося з точкою зору Тимошенко Т.В. стосовно того, що: «конкурентоспроможність суб'єкта економічної діяльності, який функціонує у рамках певного рівня, може бути забезпечена тільки за умови наявності конкурентоспроможності суб'єкта економічної діяльності на більш високому рівні. Отже, умовою конкурентоспроможності окремого підприємства туристичної індустрії на мікрорівні є сформована конкурентоспроможність туристичної індустрії даної дестинації на мезорівні, конкурентоспроможність якої можлива за умови конкурентоспроможності туристичної індустрії країни на макrorівні. При цьому формується синергійний ефект, що формує нові системні властивості туристичної індустрії. Найбільш істотним чинником розвитку туристичної дестинації є формування стратегічних конкурентних переваг. Відмінності,

властиві дестинації, можуть мати як позитивний, так і негативний характер із погляду організації туризму» [6, с. 101].

Розвиток туристичних регіонів України в умовах війни є надзвичайно складним, а часом і неможливим, тому актуальності набуває розробка перспективних планів по конкурентному забезпеченню туристичних регіонів України в післявоєнний період. Концептуальна модель конкурентного забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період представлена на рисунку.

Змістовною є думка Дутки Г.Я. і ми погоджуємося з нею стосовно того, що: «конкурентну стратегію туристичних підприємств необхідно трактувати як складний процес, що розпочинається в момент створення підприємства, оскільки створення конкурентоспроможного туристичного продукту потребує розробки стратегії розвитку з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби. Мета стратегії – визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми. Під час вибору стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації» [7, с. 147].

Аналізуючи рисунок 1 варто наголосити на тому, що розробка концептуальної моделі конкурентного забезпечення туристичних регіонів України у післявоєнний період дозволить інвесторам отримати чітке уявлення про переваги та можливості туристичного регіону, що сприятиме залученню інвестицій для розвитку інфраструктури, готельних комплексів, ресторанів та інших туристичних об'єктів. Дана концептуальна модель дозволяє ідентифікувати сильні сторони та унікальні особливості кожного туристичного регіону, що допомагає розробити ефективні стратегії маркетингу та просування для привертання туристів. Також запровадження даної концептуальної моделі дозволяє ідентифікувати можливості для створення конкурентних переваг туристичного регіону, таких як унікальна природа, культурна спадщина, туристичні маршрути тощо, що допомагає вирізнитися на тлі інших регіонів. Запропонована концептуальна модель надає рамки для планування та координації діяльності різних зацікавлених сторін, таких як урядові органи, бізнес, громадські організації, що сприяє ефективному використанню ресурсів та запобігає дублюванню зусиль. Також запропонована концептуальна модель конкурентного забезпечення туристичних регіонів України може враховувати принципи сталого розвитку, включаючи охорону навколишнього середовища, збереження культурної спадщини та соціальну відповідальність, що допомагає забезпечити тривалу ефективність туристичної діяльності в післявоєнний період.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене варто наголосити на тому, що розробка концептуальної моделі конкурентного забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період є важливою для привертання інвестицій, підвищення привабливості для туристів, створення конкурентної переваги та забезпечення сталого розвитку туризму в

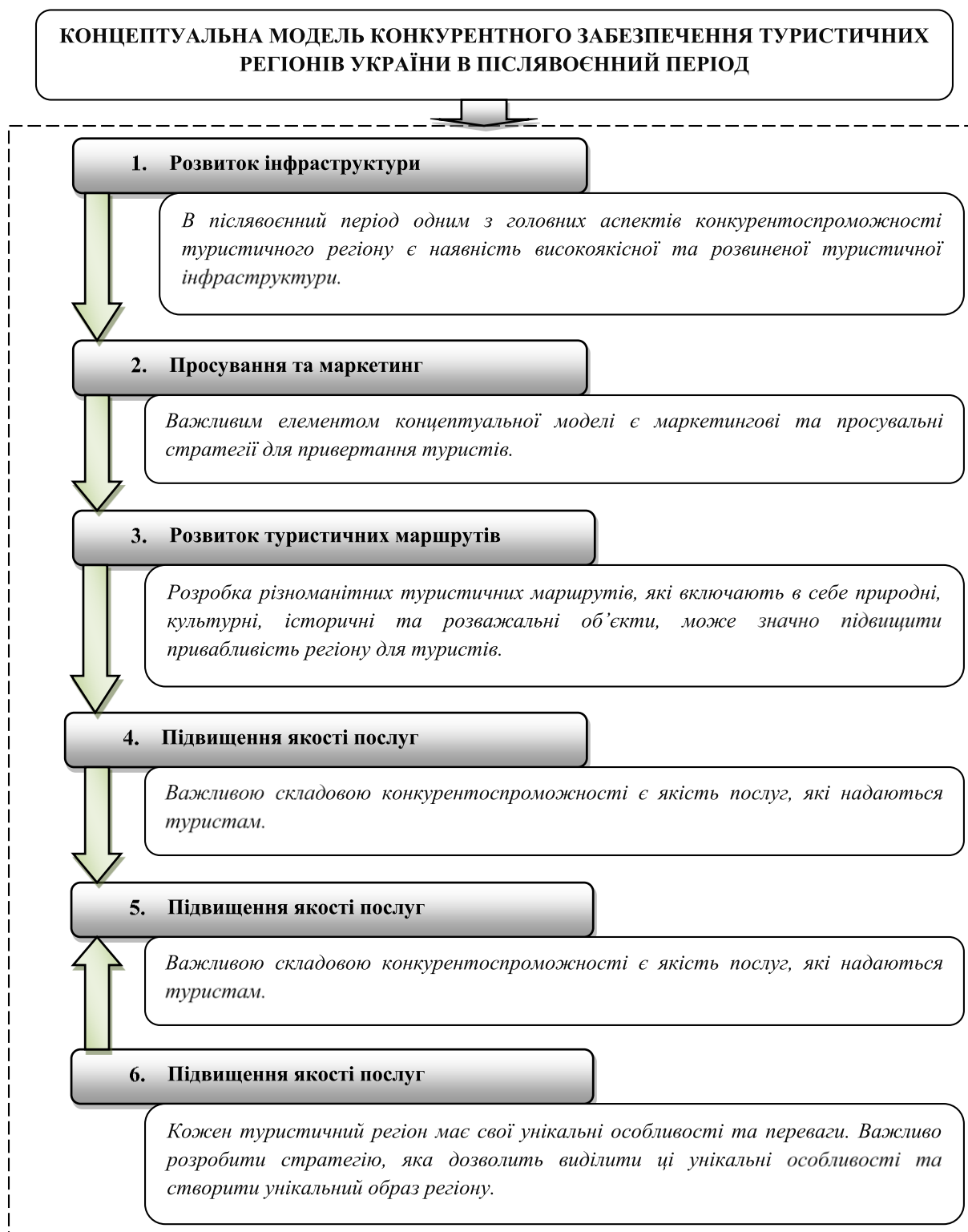


Рис. - Концептуальна модель конкурентного забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період

Джерело: запропоновано автором.

Україні у складний період післявоєнної відбудови.

Зазначимо, що конкурентне забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період має велику важливість з кількох причин, насамперед туризм є однією з ключових галузей, яка сприяє економічному зростанню регіонів. Конкурентне

забезпечення туристичних регіонів дозволяє привабити більше туристів, збільшити прибуток від туризму і створити нові робочі місця в галузі туризму та пов'язаних секторах. Конкурентне забезпечення туристичних регіонів може сприяти збереженню та пропагуванню культурної спадщини. Розвиток

туризму може стимулювати збереження і реставрацію історичних та культурних пам'яток. Конкурентне забезпечення туристичних регіонів допомагає забезпечити сталість розвитку економіки регіонів, саме тому матиме надзвичайну важливість в післявоєнний період.

Список літератури

1. Любіцева О.О., Третяков О.В. Типізація DESTINACIЙ. *Географія та туризм*. 2012. Вип. 17. С. 3-9.
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України №168-2017-р. від 16.03.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (дата звернення: 06.05.2024 р.).
3. Шпак М.В., Юришина Л.І. Конкурентні стратегії туристичного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №4(09). С. 135-139.
4. Єрмо І. Еволюція поглядів на трансформацію конкурентного потенціалу туристичної індустрії. *Економічний форум*. 2023. №4. С. 10-18.
5. Юхновська Ю.О. Застосування матриці ADL для обґрунтування стратегії туристичної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №46-1. С. 73-76.
6. Тимошенко К.В. Концептуальні засади формування та розвитку конкурентних переваг DESTINACIЙ на туристичному ринку. *Економічний простір*. 2020. №161. С. 99-103.
7. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 146-153.

References (transliterated)

1. Liubitseva, O.O., and Tretiakov, O.V. (2012) Tipizatsiia destynatsii [Typification of destinations]. *Heohrafiia ta turizm*. vol. 17, pp. 3-9.
2. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turizmu ta kurortiv na period do 2026 roku (2017): Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy №168-2017-r. vid 16.03.2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-r> (accessed May 6, 2024).
3. Shpak, M.V., and Yurchyshyna, L.I. (2017) Konkurentni stratehii turystychnoho pidpriemstva [Competitive strategies of the tourist enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. vol. 4(09), pp. 135-139.
4. Ierko, I. (2023) Evoliutsiia pohliadiv na transformatsiiu konkurentnoho potentsialu turystychnoi industrii [Evolution of views on the transformation of the competitive potential of the tourism industry]. *Ekonomichniy forum*. vol. 4, pp. 10-18.
5. Iukhnovska, Yu.O. (2019) Zastosuvannia matrytsi ADL dlia obgruntuвання stratehii turystychnoi haluzi [Application of the ADL matrix to justify the strategy of the tourism industry]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. vol. 46-1, pp. 73-76.
6. Tymoshenko, K.V. (2020) Kontseptualni zasady formuvannia ta rozvytku konkurentnykh perevah destynatsii na turystychnomu rynku [Conceptual principles of formation and development of competitive advantages of the destination in the tourist market]. *Ekonomichniy prostir*. vol. 161, pp. 99-103.
7. Dutka, H.Ia. (2016) Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh stratehii turystychnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Peculiarities of the formation of competitive strategies of tourist enterprises in modern conditions]. *Ekonomika i suspilstvo*. vol. 5, pp. 146-153.

Надійшла (received) 17.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Бондаренко Людмила Анатоліївна (Bondarenko Liudmyla) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та економіки підприємства Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»; м. Дніпро, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>; e-mail: bondarenko.l.a@nmu.one

П.М. ФОЩІЙ, В.І. КОВШИК, М.Д. ФОЩІЙ
РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ
ОЧІКУВАНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено теоретичні і практичні засади розробки конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності. Було розглянуто результативність у проекційному представленні, вибір напрямку здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різні інформаційна база та показники, які аналізуються: ринкова проекція (визначається результативність показниками конкурентоспроможності й ринкової вартості); фінансова проекція (аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості); витратна проекція (результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності); нефінансова (неекономічна) проекція. Систематизовано рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств. Тому на основі проведених аналізів впливу факторів на загальну результативність діяльності промислових підприємств, а також на основі класифікації конкурентних стратегій та їх проявлень було розроблено новий метод формування конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності підприємства, який базується на рейтингу їх впливу. Для розробки конкурентної стратегії на основі очікуваної результативності діяльності обрано підприємства, на який відбудеться впровадження розробленої методики п–Підприємство 1 та Підприємство 2. Спрогнозовано, що найбільшого покращення результативності діяльності Підприємство 1 очікується після концентрації на витратній проекції, а найменшого – після концентрації на фінансовій чи нефінансовій проекції. Для Підприємство 2 спостерігаються інші результати: найбільшого покращення очікується після концентрації на ринковій проекції, а найменшого – після концентрації на фінансовій. В результаті досліджень впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості було рекомендовано реалізацію стратегії найменш сукупні витрати (за М. Портером) для Підприємство 1 та стратегію широкої диференціації – для Підприємство 2. Очікується, що реалізація запропонованих стратегій дозволить покращити наявну загальну результативність в 2 рази.

Ключові слова: результативність діяльності; конкурентна стратегія; промислове підприємство; формування стратегії; розробка конкурентної стратегії; очікувана результативність діяльності

P. FOSHCHII, V KOVSHIK, M. FOSHCHII
DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON
EXPECTED PERFORMANCE

The article explores the theoretical and practical principles of developing a competitive strategy for industrial enterprises based on expected performance effectiveness. It examines performance in projection representation, with the selection of direction depending on the purpose of use, and accordingly, different informational bases and indicators are applied and analyzed: market projection (evaluating performance through competitiveness indicators and market value), financial projection (analyzing profitability indicators, economic value added), cost projection (performance expressed in cost indicators and efficiency ratios), and non-financial projection. The impact rating of competitive strategies on the overall performance of industrial enterprises is systematized. Therefore, based on the conducted analyses of factors influencing the overall performance of industrial enterprises and the classification of competitive strategies and their manifestations, a new method for forming a competitive strategy based on expected performance results was developed, which is based on their impact rating. For developing a competitive strategy based on expected performance effectiveness, companies were selected for the implementation of the developed methodology in section 3.2 - Enterprise 1 and Enterprise 2. It is forecasted that Enterprise 1 will experience the most significant performance improvement after focusing on cost projection, and the least improvement after focusing on financial or non-financial projection. For Enterprise 2, different results are observed: the greatest improvement is expected after focusing on market projection, and the least after focusing on financial projection. As a result of the research on the impact of competitive strategy on the performance of confectionery industry enterprises, it was recommended to implement the least cost strategy (according to M. Porter) for Enterprise 1 and a broad differentiation strategy for Enterprise 2. It is expected that the implementation of the proposed strategies will double the existing overall performance.

Keywords: performance; competitive strategy; industrial enterprise; strategy formulation; development of competitive strategy; expected performance

Вступ. У сучасних непростих умовах забезпечення сталого рівня ефективності промислового підприємства вимагає більше, ніж лише наявність конкурентоспроможної продукції, розвинених технологій виробництва та розгалуженої системи збуту. Сучасний ринок відрізняється великою кількістю трансформаційних викликів, насиченістю різноманітною продукцією та конкуруючими аналогами. У зв'язку з цим, промисловим підприємствам необхідно оперативно реагувати на ці виклики шляхом підвищення якості продукції, удосконалення систем управління та розвитку конкурентних переваг. При цьому, вони повинні бути готовими до відповідних змін у принципах розробки та реалізації конкурентних стратегій, які відповідають викликам та потребам ринкового середовища.

Аналіз стану питання. Умови ринку, що постійно змінюються, технологічний прогрес, конкуренція і вимоги споживачів вимагають від промислових підприємств постійного аналізу та адаптації своїх

конкурентних стратегій. Очікувана результативність діяльності дозволяє підприємствам прогнозувати свої результати в умовах змінного середовища і вчасно реагувати на негативні та позитивні виклики. Врахування цієї очікуваної результативності при розробці конкурентної стратегії допомагає підприємствам стати більш адаптивними, конкурентоспроможними та успішними на ринку. Такий підхід сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності бізнесу та забезпеченню стабільного розвитку компаній в умовах нестабільності і змін.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад розробки конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності.

Аналіз основних досягнень і літератури. У сучасних вітчизняних наукових колах велику увагу приділяють питанням розробки конкурентної стратегії. Це відображено у роботах вітчизняних авторів [1-7], таких як Н.С. Краснокутська,

І.Ф. Кошелупов, М. В. Полухович, Ю.Б. Іванов, Т.І. Лепейко. Незважаючи на глибоке теоретичне дослідження цих питань, практичні аспекти залишаються маловивченими. Тому потрібні наукові дослідження, спрямовані на методичне забезпечення розробки та реалізації конкурентних стратегій, враховуючи особливості очікуваної результативності діяльності.

Викладення основного матеріалу дослідження.

На основі систематизації науково-методичних підходів поняття «результативність діяльності підприємства» Краснокутська Н.С. та Фошій П.М. [1] запропонували розглядати дане поняття в проекційному представленні, вибір напрямку здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різні інформаційна база та показники, які аналізуються:

- ринкова проекція (визначається результативність показниками конкурентоспроможності й ринкової вартості);
- фінансова проекція (аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості);
- витратна проекція (результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності);
- нефінансова (неекономічна) проекція (результативність відображається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності).

Розглянувши основні види конкурентних стратегій виявлено, що кожен із видів конкурентних стратегій впливає по-різному на ту чи іншу проекцію результативності, а отже і на результативність в цілому. Тому при формуванні конкурентної стратегії

потрібно не забувати про її вплив на результативність діяльності підприємства.

У своїй праці [2] дослідники запропонували методичний підхід до бальної експрес-оцінки проекцій результативності діяльності підприємств:

- крок 1 – формування інформаційної бази для експрес-оцінки результативності;
- крок 2 – розрахунок показників результативності по 4 проекціях: ринковій, фінансовій, витратній та нефінансовій;
- крок 3 – вивчення динаміки показників результативності;
- крок 4 – перехід від лінгвістичних оцінок динаміки до бальної шкали;
- крок 5 – узагальнення оцінок за кожною проекцією результативності;
- крок 6 – формування висновку щодо реальних конкурентних стратегій.

У статті [3] на основі проведення таксономічного аналізу було побудовано рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств. В таблиці 1 ведено систематизований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств.

Згідно отриманих результатів, побудований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств показує, що найбільший вплив чинить стратегія широкої диференціації (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда), а найменший – стратегія максимізації частини ринку (історична) (І. Ансоффа).

Таблиця 1 – Систематизований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності промислових підприємств

Місце	Стратегії	Вплив на проекцію результативності діяльності
1	Стратегія широкої диференціації (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда)	Ринкова, Фінансова, Нефінансова
2	Стратегія диференціації продукції (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Стратегія диференціації товарів/послуг (І. Ансоффа)	Фінансова
3	Стратегія негайного реагування на потреби (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Сфокусована стратегія на базі низьких витрат (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда), Комутантна (А. Ю. Юданова)	Ринкова, Фінансова
4	Диференціація (М. Портера), Віолентна (А. Ю. Юданова)	Фінансова, Нефінансова
5	Найменші сукупні витрати (М. Портера)	Фінансова, Витратна
6	Стратегія оптимальних витрат (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда)	Витратна, Нефінансова
7	Патієнтна (А. Ю. Юданова)	Ринкова, Нефінансова
8	Стратегія зниження собівартості продукції (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Стратегія лідерства за витратами (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда)	Витратна
9	Стратегія сегментування ринку (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова), Стратегія диференціації ринку (ринкової ніші) (І. Ансоффа), Експлерента (А. Ю. Юданова), Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту стратегій (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда), Зосередження (М. Портера)	Ринкова
10	Стратегія реалізації нововведень (Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова)	Нефінансова
11	Стратегія максимізації частини ринку (історична) (І. Ансоффа)	Ринкова, Витратна

В статті [8] автори запропонували узагальнене бачення процесного підходу до формування конкурентної стратегії, яке охоплює 5 етапів:

- Етап 1 – Підготовчий;
- Етап 2 – Аналітичний;
- Етап 3 – Прогнозно-плановий;
- Етап 4 – Вибору альтернатив;
- Етап 5 – Моніторингу та оцінки результативності.

На основі дослідження наукової літератури [1-7] та попередніх напрацювань авторів [8] пропонується узагальнений механізм розробки конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності промислового підприємства (рис.)

Таким чином, етапність формування конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності промислового підприємства залишилась теж п'яти кроковою. Однак, через вплив майбутньої конкурентної стратегії на результативність

підприємства в IV етап додано 2 варіанта для урахування очікуваної результативності діяльності підприємства, що і становитиме підґрунтя для вибору конкурентної стратегії.

Пропонується розглянути запропоноване методичне забезпечення на практиці.

Для цього обрано 2 промислових підприємства. Підприємство 1 – велике промислове підприємство, входить в п'ятірку лідерів. Підприємство 2 – середнє підприємство.

1 Етап 1 – Підготовка:

Місія і цілі підприємств залишається без зміни.

2 Етап 2 – Аналітичний.

З використанням методичного підходу до бальної експрес-оцінки проєкцій результативності діяльності підприємств. Загальні результати дослідження впливу наявної конкурентної стратегії промислових підприємств по 0-2-бальній шкалі зведено в таблиці 2.

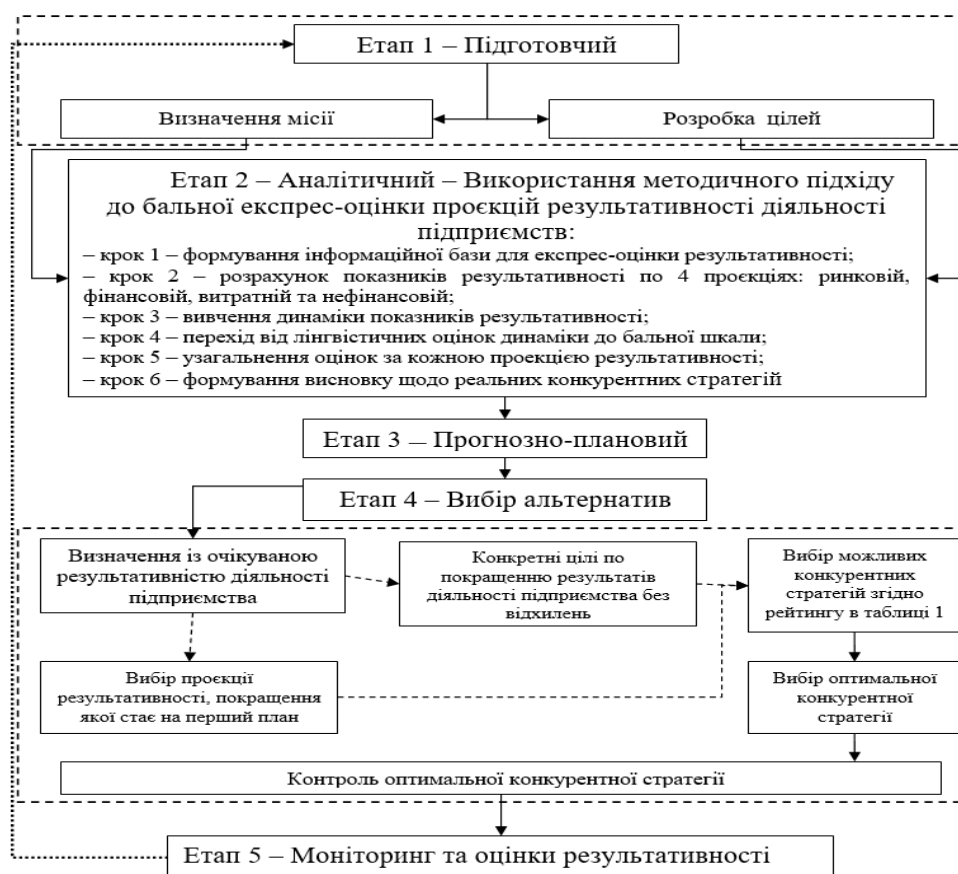


Рис. – Структурно-логічна схема розробки конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності промислового підприємства (розроблено авторами на основі [1-8])

Таблиця 2 – Результати дослідження впливу наявної конкурентної стратегії обраних промислових підприємств

Проекції результативності		Рин.	Фін.	Вит.	Неф.	Загальна
Підприємство						
Підприємство 1		2	2	0	2	4
Підприємство 2		0	2	0	2	2

Як видно з таблиці 2 результативність обраних підприємств дуже далека від ідеальної. В результаті проведення аналітичного етапу було виявлено, що результативність Підприємства 1 в 2 рази менша від «еталонної результативності», а Підприємства 2 – в 4 рази.

3 Етап 3 – Прогнозно-плановий.

Далі спрогнозуємо результативність діяльності підприємств Підприємство 1 і Підприємство 2 в залежності від реалізації певної конкурентної стратегії. Результати наведено в табл. 3.3. В якості № в табл. 3 вибрано місце стратегій в рейтингу із табл. 1

В як видно з табл. 3 не всі конкурентні стратегії чинять вплив на результативність, це пов'язано із специфікою вже реалізованих стратегій на підприємствах. В табл. 4 наведено зміни по загальній результативності для кожної із можливих стратегій.

Як видно з табл. 4 лише 3 стратегії принесуть зміни одразу для Підприємство 1 і Підприємство 2 – це 9, 6 і 5 стратегії. 4 стратегії не принесуть зміни, тому що ці підприємства реалізують такі конкурентні стратегії, які уже здійснюють вплив на ті ж проєкції результативності.

Так в результаті прогнозно-планового етапу було виявлено, що не всі можливі конкурентні стратегії принесуть зміни. Так 6 конкурентних стратегій не покращають результативність діяльності Підприємства 1., а 4 – для Підприємства 2

4 Етап 4 – Вибір оптимальних альтернатив

Таблиця 3 – Прогноз результативності діяльності підприємств Підприємство 1 і Підприємство 2 в залежності від реалізації певної конкурентної стратегії

№	Підприємство	Проекції результативності				Загальна
		Рин.	Фін.	Вит.	Неф.	
1	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	2	2	0	2	4
2	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	0	2	0	2	2
3	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	2	2	0	2	4
4	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	0	2	0	2	2
5	Підприємство 1	2	2	2	2	8
	Підприємство 2	0	2	2	2	4
6	Підприємство 1	2	2	2	2	8
	Підприємство 2	0	2	2	2	4
7	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	2	2	0	2	4
8	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	0	2	0	2	2
9	Підприємство 1	2	2	1	2	6
	Підприємство 2	0	2	2	2	4
10	Підприємство 1	2	2	0	2	4
	Підприємство 2	0	2	0	2	2
11	Підприємство 1	2	2	2	2	8
	Підприємство 2	2	2	2	2	8

Розглянемо ситуацію, коли підприємство першочерговою ціллю ставить покращення однієї із 4 проєкцій результативності. В табл. 5 наведемо можливі стратегії по кожній із проєкцій результативності.

Для оцінки отриманих даних використаємо регресійне дерево – засіб для прийняття рішень. Структура дерева являє собою «листя» і «гілки». На ребрах («гілках»)

дерева рішення записані атрибути, від яких залежить цільова функція, в «листі» записані значення цільової функції, а в інших вузлах – атрибути, за якими розрізняються випадки.

Таблиця 4 – Зміни загальної результативності Підприємство 1 і Підприємство 2 від реалізації стратегій

№	Підприємство	Наявна	Прогнозована	Зміна
	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	4	2
2	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	2	1
3	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	4	2
4	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	2	1
5	Підприємство 1	4	8	2
	Підприємство 2	2	4	2
6	Підприємство 1	4	8	2
	Підприємство 2	2	4	2
7	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	4	2
8	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	2	1
9	Підприємство 1	4	6	1,5
	Підприємство 2	2	4	2
10	Підприємство 1	4	4	1
	Підприємство 2	2	2	1
11	Підприємство 1	4	8	2
	Підприємство 2	2	8	4

Таблиця 5 – Прогнозовані зміни загальної оцінки результативності, якщо на першому місці підприємства планує покращити показники лише 1 проєкцію, а зміна інших стає на другий план

Проекція	Підприємство 1					Підприємство 2				
Ринкова	2	1,5	1	1	1	4	2	2	2	2
Фінансова	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
Витратна	2	1	2	2	2	4	1	2	2	2
Нефінансова	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2

Подібні дерева рішень широко використовуються в інтелектуальному аналізі даних. Мета полягає в тому, щоб створити модель, яка передбачає значення цільової змінної на основі декількох змінних на вході.

В результаті розрахуємо можливі зміни по кожній проєкції для Підприємство 1:

$$\text{— ринкова} = 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 1,5 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 = 1,3$$

$$\text{— фінансова} = 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 = 1,2$$

$$\text{— витратна} = 0,25 \cdot 2 + 0,25 \cdot 1 + 0,25 \cdot 2 + 0,25 \cdot 2 = 1,75$$

$$\text{— нефінансова} = 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 = 1,2$$

Розрахуємо можливих змін по кожній проєкції для Підприємство 2:

$$\text{— ринкова} = 0,2 \cdot 4 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 2 = 2,4$$

$$\text{— фінансова} = 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 = 1,4$$

$$\text{— витратна} = 0,25 \cdot 4 + 0,25 \cdot 1 + 0,25 \cdot 2 + 0,25 \cdot 2 = 2,25$$

$$\text{— нефінансова} = 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 2 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 2 = 1,6$$

Отже, прогнозовано, що найбільшого покращення результативності діяльності Підприємство 1 очікується після концентрації на витратній проєкції, а найменшого – після концентрації на фінансовій чи нефінансовій проєкції.

Для Підприємство 2 спостерігаються інші результати: найбільшого покращення очікується після концентрації на ринковій проєкції, а найменшого – після концентрації на фінансовій.

Підприємство 1 – в результаті вибору проекції результативності, покращення якої стає на перший план (згідно цілей) було обрано витратну. Тому згідно рейтингу впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності промислових підприємств рекомендується реалізація стратегії найменші сукупні витрати (М. Портера).

Підприємство 2 – В результаті було обрано ринкову проекцію, яка стала на перший план. Згідно рейтингу впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності промислових підприємств рекомендується реалізація стратегії широкої диференціації (А. А. Томпсона, А. Дж Стрикленда).

– Етап 5 – Моніторинг та оцінка результативності.

Згідно моніторингу та оцінки результативності, можна зробити висновок, що реалізація даної стратегії для Підприємства 1 принесе покращення і змінить наявну результативність в 2 рази, що наблизить до «еталонної результативності». А реалізація стратегії широкої диференціації для Підприємства 2 принесе покращення і покращить наявну результативність в 2 рази.

Висновки. На основі проведених аналізів впливу факторів на загальну результативність діяльності промислових підприємств, а також на основі класифікації конкурентних стратегій та їх проявлень було розроблено новий метод формування конкурентної стратегії в залежності від очікуваних результатів діяльності підприємства, який базується на рейтингу їх впливу. Перспективні напрямки дослідження – вивчення впливу інноваційних конкурентних стратегій на результативність діяльності промислових підприємств.

Список літератури

1. Краснокутська Н.С., Фошчій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 217–233
2. Краснокутська Н. С., Фошчій П. М. Визначення конкурентних стратегій підприємств кондитерської промисловості в залежності від їх впливу на результативність. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Київ : ВД «Гельветика», 2020. Т. 31 (70). No 4. С. 30–36
3. Фошчій П.М. Краснокутська Н.С. Рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. *Причорноморські економічні студії. Одеса : Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій*, 2020. № 54. С. 143–150.

4. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014. No 46. С.225–231.
5. Полухович М.В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 69. No 2. С. 118–128
6. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія; ХНЕУ. Харків: ВД «НЖЕК», 2006. 383 с.
7. Лепейко Т.І, Кіпа Д. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. No 2 (41). С. 64–69.
8. Фошчій М.Д., Фошчій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. №4(2022). С. 67–71.

References (transliterated)

1. Krasnokutska N.S., Foshchii P.M. *Klasyfikatsiia konkurentnykh stratehii pidpriemstva zalezno vid vplyvu na rezultatyvniist*. [Classification of competitive strategies of the enterprise depending on the impact on performance]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vypusk 6(17). pp. 217–233
2. Krasnokutska N. S., Foshchii P. M. *Vyznachennia konkurentnykh stratehii pidpriemstv konditerskoi promyslovosti v zaleznosti vid yikh vplyvu na rezultatyvniist*. [Determination of competitive strategies of enterprises of the confectionery industry depending on their impact on productivity]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Kiev : VD «Helvetyka», 2020. T. 31 (70). no4. pp. 30–36.
3. Foshchii P.M. Krasnokutska N.S. *Reitynh vplyvu konkurentnykh stratehii na zahalnu rezultatyvniist diialnosti pidpriemstv konditerskoi promyslovosti*. [Rating of the impact of competitive strategies on the overall effectiveness of confectionery industry enterprises]. *Prychomomorski ekonomichni studii. Odesa : Prychomomor. n.-d. in-t ekon. ta innovatsii*, 2020. no 54. pp. 143–150.
4. Koshelupov I.F. *Systema konkurentnykh stratehii pidpriemstva*. [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2014. No 46. pp.225–231.
5. Poliukhovych M. *Analiz pidkhodiv do formuvannia konkurentnoi stratehii rozvytku pidpriemstva*. [Analysis of approaches to the formation of a competitive strategy for enterprise development.]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. T.: TNTU, 2021. Tom 69. no2. pp. 118–128.
6. Ivanov Yu.B. *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise]: Monohrafiia; KhNEU. Kharkiv : VD «INZhEK», 2006. 383 p.
7. Lepeiko T.I, Kipa D. *Mekhanizm formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva*. [The mechanism of formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Akademichnyi ohliad*. 2014. no2 (41). pp. 64–69.
8. Foshchii M.D., Foshchii P.M. *Osnovni pryntsypy ta etapy formuvannia konkurentnoi stratehii promyslovoho pidpriemstva*. [Basic principles and stages of forming a competitive strategy of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2022. no4(2022). pp. 67–71.

Надійшла (received) 17.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Фошчій Петро Миколайович (Foshchii Petro) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e-mail: Petro.Foshchii@khpi.edu.ua

Ковшик Валентин Ігорович (Kovshik Valentin) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1121-067>; e-mail: Valentin.Kovshik@khpi.edu.ua

Фошчій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia) – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e-mail: Mariia.Foshchii@khpi.edu.ua

К.О. ЗАЙКА, О.В. КОЛІСНИК**АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті обґрунтовано важливість формування системи показників оцінки фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства на принципах адаптивного управління в умовах економічної нестабільності та динамічних змін в зовнішньому середовищі, що негативно впливають на результати діяльності та стан суб'єктів господарювання. Доведено, що формування аналітико-інформаційної бази для оцінки фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства досягається шляхом визначення обґрунтованої системи показників у межах обраних підходів та їхньої адаптації до конкретних умов та специфіки діяльності підприємства. Запропоновано розробку комплексного набору критеріїв для оцінки фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства проводити на основі методу критеріального аналізу, що дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про його фінансово-економічні можливості та обґрунтувати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку на основі об'єктивних даних. Процес формування аналітико-інформаційної бази для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства реалізується відповідно до визначених етапів, що включають формування системи теоретичних (інформативність, доступність, визначеність процесу оцінювання) та аналітичних (відносність, несуперечливість та динамічність) критеріїв для відбору показників фінансово-економічного потенціалу підприємства та перевірка відповідності показників визначеним критеріям відбору. В результаті аналізу порівняльних характеристик, що використовуються для оцінки фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства, сформовано комплекс показників, який задовольняє визначені критерії відбору. Запропонований підхід дозволяє оцінити фінансово-економічний потенціал промислового підприємства для обґрунтування стратегічних напрямків його подальшого розвитку шляхом усунення можливих ризиків, що виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз на основі здійснення своєчасних управлінських коригуючих впливів з метою адаптації до мінливих умов середовища господарювання.

Ключові слова: фінансово-економічний потенціал; промислове підприємство; система показників; теоретичні та аналітичні критерії відбору, адаптація

K. ZAIKA, O. KOLISNYK**ADAPTATION MECHANISMS IN THE FORMATION OF INDICATORS SYSTEM FOR ASSESSING
THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article substantiates the importance of forming a system of indicators for assessing the financial and economic potential of an industrial enterprise on the principles of adaptive management in conditions of economic instability and dynamic changes in the external environment that negatively affect the performance results and condition of business entities. It has been proven that the formation of an analytical and information base for assessing the financial and economic potential of an industrial enterprise is achieved by determining a reasonable system of indicators within the chosen approaches and adaptation to the specific conditions and specifics of the enterprise's activities. It is proposed to develop a comprehensive set of criteria for assessing the financial and economic potential of an industrial enterprise based on the criterion analysis method, which allows one to form an objective idea of its financial and economic capabilities and justify strategic decisions on further development based on objective data. The process of forming an analytical and information base for assessing the financial and economic potential of an enterprise is implemented in accordance with certain stages, including the formation of a system of theoretical (informativeness, accessibility, certainty of the assessment process) and analytical (relativity, consistency and dynamism) criteria for selecting indicators of financial and economic potential companies and checking whether characteristics meet certain selection criteria. As a result of the analysis of comparative characteristics used to assess the financial and economic potential of an industrial enterprise, a set of indicators was formed that satisfies certain selection criteria. The proposed approach allows us to assess the financial and economic potential of an industrial enterprise to justify strategic directions for further development by eliminating possible risks arising under the influence of external and internal threats based on the implementation of timely management corrective actions to adapt to changing conditions of the business environment.

Keywords: financial and economic potential; industrial enterprise; system of indicators; theoretical and analytical selection criteria, adaptation

Постановка проблеми. Складність розвитку економічних процесів за поточних кризових проявів, а також турбулентності середовища функціонування промислових підприємств зумовлює активізацію адаптаційних механізмів у процесі оцінки їх фінансово-економічного потенціалу за різних умов.

Успішне виживання та розвиток підприємств нерозривно пов'язані з їх здатністю прогнозувати та гнучко адаптуватися до змін на ринку та в країні, своєчасно визначаючи та впроваджуючи необхідні зміни у свою діяльність [1, с. 92].

Основним інструментом такої адаптації стає формування науково-обґрунтованої системи показників оцінки фінансово-економічного потенціалу. Її використання слугує основою ефективного адаптивного управління, зумовленого необхідністю постійного пристосування внутрішнього середовища господарюючих суб'єктів до швидкоплинних змін. Дані системи є інформаційною базою для діагностики та обґрунтування управлінських методів, інструментів і механізмів

адаптивного впливу на стратегічний розвиток промислових підприємств у контексті досягнення перспективних цілей.

Актуальність обраної проблематики також загострюється через зростаючу світову кризу, що призводить до диспропорцій у споживанні ресурсів, викликаючи необхідність розробки комплексного набору показників для моніторингу ефективності раціонального використання фінансів, матеріалів, основних виробничих фондів та інших елементів фінансово-економічного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування системи показників оцінки насамперед ґрунтується на узагальненні існуючих теоретичних підходів до питань діагностики економічного стану та фінансових можливостей промислових підприємств.

Теоретична база підходів до оцінки фінансово-економічного потенціалу суб'єктів господарювання представлена у роботах таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як Ковальчук Н.О. [2], Марченко В.М. [3], Natocheeva, N. [4], Кобець С.П. [5],

Mamatkulova, N.M. [6], Zherlitsyn, D. [7], Богма О. [8], Маслак О.І. [9] та ін.

В економічній теорії та практиці відсутня єдина узгоджена методика оцінки фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств. Так окремі дослідники [10, 11] здійснюють його оцінку шляхом аналізу загальних фінансових показників діяльності підприємства. Однак, в умовах необхідності швидкої адаптації доцільно проводити оцінку не лише аналізуючи фінансовий стан підприємства, а й враховуючи певні компоненти, що дозволяють оцінити окремі аспекти економічного розвитку.

Інші науковці [12, 13] пропонують оцінювати фінансовий потенціал як невід'ємну складову економічної безпеки. Проте цей метод не сприяє проведенню комплексного аналізу, оскільки в процесі розрахунку враховує лише окремі фінансові показники.

Зауважимо також, що більшість фахівців пропонують проводити оцінювання рівня фінансово-економічного потенціалу підприємства через категорію ризику. Проблема оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств набуває самостійного прикладного значення як важлива складова частина практики управління [14, 15].

Таким чином, оцінка фінансово-економічного потенціалу виключно на основі аналізу фінансових показників має обмежений характер, а методичні підходи, викладені в існуючій науковій літературі, можуть бути використані виходячи з конкретних цілей аналізу та ресурсів, доступних для аналітиків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблематики. Результати аналізу сучасних наукових поглядів у контексті обраної проблематики формалізують та обґрунтовують загальні підходи до діагностики фінансового та економічного потенціалу підприємств. Серед їх недоліків варто виокремити наступні:

- значна кількість різноманітних показників, що визначають різні аспекти діяльності підприємства та рекомендовані для застосування в конкретних методиках;

- недостатнє обґрунтування необхідності використання конкретних показників для оцінки фінансово-економічного потенціалу, що може призвести до неточної або неповної оцінки потенціалу підприємства та неправильних стратегічних рішень;

- складний характер та недостатня чіткість стандартів і критеріїв відбору, що використовуються при відборі характеристик та показників для аналізу;

- наявність значних відмінностей у методах оцінювання, які є по суті ідентичними, призводить до ускладнення їх вивчення та категоризації.

Дискусійним залишається питання щодо методичного забезпечення оцінки фінансово-економічного потенціалу на основі комплексної системи показників в контексті формування ефективної стратегії розвитку та пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища на принципах адаптивного управління. Необхідні комплексні багатоаспектні методи, які використовують кількісні

та якісні індикатори діяльності при відображенні поточного стану досліджуваного об'єкта у динамічному ринковому середовищі.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження формування аналітико-інформаційної бази оцінки фінансово-економічного потенціалу на основі системи показників з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх загроз задля здійснення своєчасних управлінських коригуючих впливів й адаптації до змін умов функціонування промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розвиток господарюючих суб'єктів неможливий без відповідного фінансового забезпечення, тому одним із критеріїв процесу адаптації є найважливіша характеристика фінансового стану – фінансова стійкість. У даному випадку проблема адаптації до змін зовнішнього середовища набуває нового характеру, оскільки досягнення фінансової стійкості є тимчасовим явищем через значне зростання рівня мінливості та впливу невизначеності.

Під механізмом адаптації розуміємо зміни короткострокового та довгострокового характеру, як своєчасне реагування на появу ознак нестабільності в економічній системі з метою забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможного функціонування та прийняття ефективних управлінських рішень.

Процес адаптації може бути пов'язаний не лише з реакцією економічної системи на трансформації, викликані кризовими явищами, а й на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть мати позитивний або нейтральний характер.

Прикладом такої ситуації є необхідність формування системи показників оцінки фінансово-економічного потенціалу. Правильно сформований комплекс показників сприятиме розробці ефективних стратегій управління фінансами та ресурсами, а також допоможе підвищити конкурентоспроможність та стійкість в умовах ринкових перетворень. Кількість показників має бути достатньою, щоб передбачити потенційні дестабілізуючі фактори внутрішньої асиметрії та динамічного зовнішнього середовища.

Розробка комплексного набору критеріїв для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства можлива на основі методу критеріального аналізу, що дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про його фінансово-економічні можливості та обґрунтувати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку на основі об'єктивних даних.

Система показників у конкретному економічному контексті означає узгоджену сукупність значень, які слугують для точного відображення стану та прогресу певного суб'єкта або явища.

Індикатори, які пропонуються включити до системи показників оцінки фінансово-економічного потенціалу за критеріальним методом, перевіряються на відповідність встановленим вимогам шляхом визначення ступеня відповідності обраних індикаторів цим критеріям. Процес формування аналітико-інформаційної бази для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства представлено на рисунку.

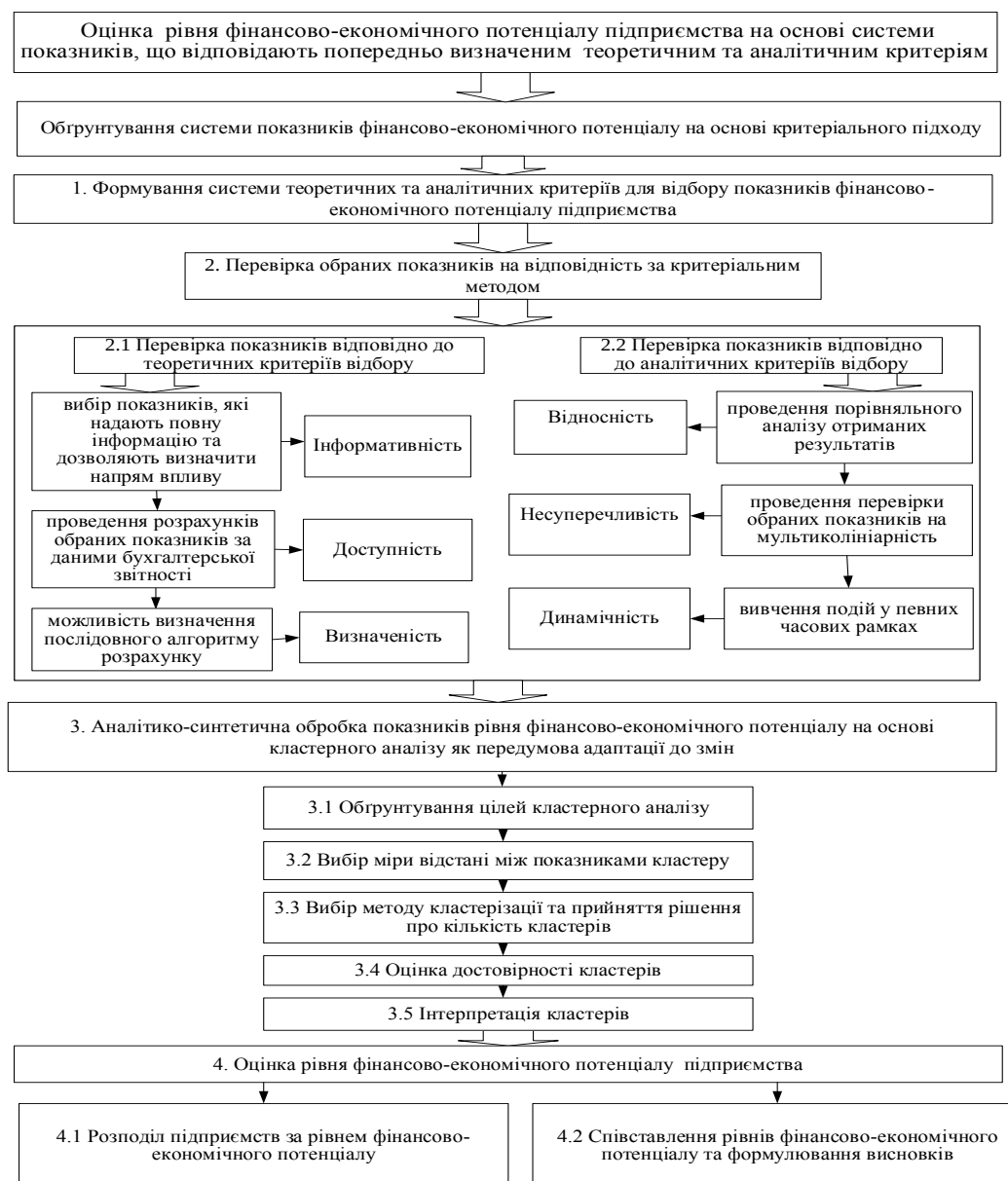


Рис. - Формування аналітико-інформаційної бази для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства

Виділено ключові теоретичні критерії відбору, до яких віднесено інформативність, доступність та визначеність. Теоретичні критерії першої групи доповнено аналітичними критеріями, а саме: відносність, несуперечливість та динамічність, що дозволяє забезпечити більш повне та адаптивне оцінювання фінансово-економічного потенціалу підприємства в різних сценаріях та періодах часу.

Використання аналітичних критеріїв дозволяє враховувати динаміку фінансово-економічних показників, а також їх взаємозв'язки та вплив на загальну ефективність підприємства, що сприяє більш точному прогнозуванню та плануванню, а також адаптації стратегій управління до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності підприємства. Процес формування системи показників оцінки реалізується поетапно. Перший етап передбачає формування системи теоретичних та аналітичних критеріїв для відбору показників

фінансово-економічного потенціалу підприємства, характеристика яких зазначена у таблиці 1.

На другому етапі здійснюється перевірка відповідності показників фінансово-економічного потенціалу теоретичним та аналітичним критеріям відбору. Включення параметрів пропонується здійснюватися на основі оцінювання індикаторів на відповідність визначеним теоретичним критеріям відбору, забезпечуючи інформативність, доступність, визначеність процесу оцінювання. Перевірка показників аналітичним критерієм відбору включає перевірку їх відповідності таким критеріям як відносність, несуперечливість та динамічність.

Несуперечливість показників підтверджується перевіркою на мультиколінійність, яка передбачає виявлення тісного лінійного зв'язку між двома змінними, що може призвести до ненадійних оцінок та втрати економічного змісту.

Таблиця 1 – Система теоретичних та аналітичних критеріїв для відбору показників фінансово-економічного потенціалу підприємства

Критерій відбору	Характеристика критерію
Теоретичні критерії відбору	
Інформативність	Відібрані показники повинні надавати комплексне уявлення про стан досліджуваних явищ, охоплюючи ключові аспекти фінансово-економічного потенціалу підприємств, а також враховувати їх взаємозв'язки та вплив на досягнення стратегічних цілей та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.
Доступність	Економічні показники повинні розраховуватися виключно з використанням офіційної публічної статистичної звітності, такої як «Баланс» та «Звіт про фінансові результати». Відібрані показники є доступними для збору та аналізу, мають чіткі методи вимірювання та відображають основні аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства.
Визначеність	Відображає ступінь чіткості та конкретності визначених показників. Використання цього критерію важливо для забезпечення якості та точності оцінки, оскільки визначені та чітко сформульовані показники дозволяють уникнути неоднозначності та розбіжностей у трактуванні результатів аналізу.
Аналітичні критерії відбору	
Відносність	Рішення щодо використання виключно відносних показників/коефіцієнтів було прийнято з міркувань спрощення, обчислювальної ефективності та можливості порівняння результатів діяльності підприємств з різними масштабами.
Несуперечливість	Виявлення мультиколінеарності дозволяє виключити зайві або дублюючі показники з моделі, що допомагає зменшити ризик неправильних висновків через складність та перевантаженість, а також дозволяє краще оцінити вплив окремих факторів на фінансово-економічний потенціал підприємства.
Динамічність	Динамічність як аналітичний критерій відбору параметрів оцінки фінансово-економічного потенціалу досягається розрахунком даних за певний період часу.

Найбільш розповсюджений спосіб перевірки на мультиколінеарність полягає в побудові кореляційної матриці R (формула 1). Також мультиколінеарність ідентифікується при великих значеннях парних коефіцієнтів кореляції (якщо значення хоча б одного з них більше 0,8) [16, с. 274].

У таблицях 2–9 представлено матриці кореляції для компонентів фінансово-економічного потенціалу, що перевіряються на наявність мультиколінеарності.

$$R = \begin{matrix} & \begin{matrix} y & x_1 & x_2 & \dots & x_k \end{matrix} \\ \begin{matrix} y \\ x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_k \end{matrix} & \begin{bmatrix} r_{yy} & r_{yx_1} & r_{yx_2} & \dots & r_{yx_k} \\ r_{x_1y} & r_{x_1x_1} & r_{x_1x_2} & \dots & r_{x_1x_k} \\ r_{x_2y} & r_{x_2x_1} & r_{x_2x_2} & \dots & r_{x_2x_k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{x_ky} & r_{x_kx_1} & r_{x_kx_2} & \dots & r_{x_kx_k} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (1)$$

Таблиця 2 – Матриця коефіцієнтів кореляції для бюджетно-ресурсного компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1				
X2	0,178885	1			
X3	0,136101	-0,25484	1		
X4	0,108659	0,084924	0,165108	1	
X5	0,232515	-0,00716	0,048893	0,118313	1

Таблиця 3 – Матриця коефіцієнтів кореляції для бюджетно-ресурсного компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2	X3	X4
X1	1			
X2	0,608521	1		
X3	0,455832	0,811177	1	
X4	-0,11548	-0,11063	0,061259	1
X5				

Таблиця 4 – Матриця коефіцієнтів кореляції для безпеко-орієнтованого компоненту фінансово-

економічного потенціалу

	X1	X2
X1	1	
X2	-0,10734	1

Таблиця 5 – Матриця коефіцієнтів кореляції для внутрішньо-кооперативного компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2	X3	X4
X1	1			
X2	0,406261	1		
X3	0,08583	0,418819	1	

Таблиця 6 – Матриця коефіцієнтів кореляції для кредитно-ринкового компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2	X3	X4
X1	1			
X2	0,100839	1		
X3	0,136959	0,193508	1	
X4	0,590309	-0,43037	0,115889	1

Таблиця 7 – Матриця коефіцієнтів кореляції для інвестиційного компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1				
X2	0,602842	1			
X3	0,063657	-0,01032	1		
X4	0,126544	0,100219	-0,71451	1	
X5	0,137853	0,000202	-0,38906	0,569003	1

Таблиця 8 – Матриця коефіцієнтів кореляції для інноваційно-технологічного компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2
X1	1	
X2	0,538859	1

Таблиця 9 – Матриця коефіцієнтів кореляцій для ризик-адаптивного компоненту фінансово-економічного потенціалу

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	1						
X2	0,510258	1					
X3	0,933103	0,503869	1				
X4	-0,16606	0,187059	-0,0455	1			
X5	-0,02614	0,167207	0,038082	0,229556	1		
X6	0,01103	0,196401	0,064976	0,310464	0,840867	1	
X7	-7,3E-05	0,174032	0,049854	0,283221	0,903839	0,979599	1

За результатами проведених розрахунків для усунення ефекту мультиколінеарності для виключення залежно від потреб дослідження обрано наступні показники:

1) серед складових бюджетно-ресурсного компоненту фінансово-економічного потенціалу вилучаємо X2, оскільки X2 та X3 мають найвищу кореляцію між собою (0,811177);

2) серед складових ризик-адаптивного компоненту вважаємо за доцільним виключення змінних X1, X5, X6, через високі значення коефіцієнту парної кореляції.

Таким чином, в результаті аналізу порівняльних характеристик, що використовуються для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства, можливо сформулювати комплекс показників, який задовольняє визначені критерії відбору.

Висновки. Проведене дослідження показало, що забезпечення економічної стійкості та фінансової стабільності промислових підприємств можливе через формування системи показників для моніторингу стану фінансово-економічного потенціалу, що є основою для реалізації адаптаційних механізмів.

Перевагою запропонованого комплексу показників оцінки, які відповідають визначеним критеріям теоретичного та аналітичного відбору є те, що вони враховують не лише фінансову спроможність підприємства функціонувати в умовах високого рівня невизначеності внутрішнього середовища, а й потенційні ризики, пов'язані з його економічним розвитком. Включення оцінки ризику в процес оцінювання фінансово-економічного потенціалу підприємства є необхідним для повноцінного розуміння його стану та перспектив.

Запропонований підхід забезпечить комплексну оцінку фінансово-економічного потенціалу підприємства за умови врахування впливу зовнішніх та внутрішніх загроз для здійснення своєчасних управлінських коригуючих впливів з метою адаптації до змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, обґрунтування стратегічних напрямків його подальшого розвитку та зменшення можливих ризиків.

Список літератури

- Грінченко Р. В., Кисличко К. А., Нечепелюк В. Г., Онищук В. С. (2023). Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 5-6 (306-307), 91-100.

- Ковальчук Н.О. (2021). Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, 34, 1-6.
- Марченко В.М., Бондар А.І. (2017). Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 20, 142-149.
- Natocheeva, N., Borodin, A., Rud, N., Kutsuri, G., Zholanomanova, M., & Namitulina, A. (2019). Development of tools for realizing the potential of financial stability of enterprises. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 654-1665.
- Кобець С.П., Ващенко О.М. (2021). Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, 6, 1-8.
- Mamatkulova, N.M. Method for assessing the financial sustainability of industrial enterprises. *Academy of Entrepreneurship Journal*. vol. 27, 2021, 1-6.
- Zherlitsyn, Dmytro and Levytskyi, Stanislav and Mykhailuk, Denys and Ogloblina, Victoriia (2019): Assessment of Financial Potential as a Determinant of Enterprise Development. Published in: *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*, Vol. 95, (September 2019).
- Богма О., Камінський С., Гутник П. (2022). Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia-fructuosa*, 142(2), 36-47.
- Маслак О.І., Гришко Н.С., Безручко О.О. (2015). Використання нереалізованого економічного потенціалу підприємств в умовах циклічного розвитку. *Економічний часопис-XXI*, 1-2(2), 43-46.
- Нагорний П.Д., Базюк Д.С. (2023). Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*, 1 (01), 44-49.
- Peana-Sorina, R. (2023). The Analysis of The Economic-Financial Indicators of An Economic Entity in The Food Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12), 5397-5406.
- Ismayilov, V.I., Almasov, N.N., Musayev, N.S. et al. (2021). Influence of internal production conditions on the efficiency and competitiveness of enterprises. *Futur Bus J* 7, 40.
- Копча Ю.Ю. (2019). Фінансова складова в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2(70), 162-167.
- Дорожкіна Г.М., Сухомлин Л.В., Орлова К.О. (2019). Управління фінансовою стійкістю металургійного підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 39, 18-24.
- Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Strygul L., Terovanesova O., Klepikova S. (2021). Intellectual instrumental analysis in economic security management of the enterprises for countering raiding Financial and credit activity problem of theory and practice. *Kharkiv, Ukraine*. V. 23, 37, 231-243.
- Бегун С.І., Сахарук М.О. (2020). Мультиколінеарність та її вплив на оцінку параметрів моделі. *Молодий вчений*, 4 (80). 272-276.

References (transliterated)

- Hrinchenko R. V., Kyslychko K. A., Nepocheliuk V. H., Onyshchuk V. S. (2023). Peredumovy adaptatsii pidpriemstv do zmin u voiennyi period [Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes during the war period]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* [The "Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University"], 5-6 (306-307), 91-100.
- Kovalchuk N.O. (2021). Otsinka finansovoho potentsialu

- pidpryemstva [Assessment of the financial potential of the enterprise], *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 34, 1-6.
3. Marchenko V.M., Bondar A.I. (2017). Metodichni pidkhd do otsiniuvannya finansovoho potentsialu pidpryemstva [Essence and assessment of the financial potential of the enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryemnytstvo* [Modern problems of economy and entrepreneurship], 20, 142-149.
 4. Natocheeva, N., Borodin, A., Rud, N., Kutsuri, G., Zholamanova, M., & Namitulina, A. Development of tools for realizing the potential of financial stability of enterprises. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2019. №7(2), pp. 1654–1665.
 5. Kobets S.P., Vashchenko O.M. (2021). Metodichni pidkhd do otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpryemstva [Methodical approach to assessment of economic potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 6, 1-8.
 6. Mamatkulova, N.M. Method for assessing the financial sustainability of industrial enterprises. *Academy of Entrepreneurship Journal*. vol. 27, 2021, pp. 1-6.
 7. Zherlitsyn, Dmytro and Levytskyi, Stanislav and Mykhailik, Denys and Ogloblina, Victoriia (2019): Assessment of Financial Potential as a Determinant of Enterprise Development. Published in: Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019), Vol. 95, (September 2019).
 8. Bohma O., Kaminskyi S., Hutnyk P. (2022). Finansovyi potentsial pidpryemstva: metodyka otsiniuvannya [Financial potential of the enterprise: assessing methodology]. *Scientia fructuosa* [Scientia fructuosa], 142(2), 36-47.
 9. Maslak O.I., Hryshko N.Ie., Bezruchko O.O. (2015). Vykorystannya nerealizovanoho ekonomichnoho potentsialu pidpryemstv v umovakh tsyklichnoho rozvytku [Undeveloped Competitive Opportunities of Enterprises Using in Cyclical Development Conditions]. *Ekonomichni chasopysy-XXI* [Economic Annals-XXI], 1-2(2), 43–46.
 10. Nahornyi P.D., Baziuk D.S. (2023). Otsinka finansovoho stanu yak peredumova efektyvnoho upravlinnia pidpryemstvom [Assessment of financial status as a prerequisite for efficient company management]. *Transformatsiina ekonomika* [Transformation Economy], 1 (01), 44-49.
 11. Ileana-Sorina, R. (2023). The Analysis of The Economic-Financial Indicators of An Economic Entity in The Food Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12), 5397–5406.
 12. Ismayilov, V.I., Almasov, N.N., Musayev, N.S. et al. Influence of internal production conditions on the efficiency and competitiveness of enterprises. *Futur Bus J* 7, 40 (2021).
 13. Kopcha Yu.Iu. (2019). Finansova skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Financial composition in the system of economic safety of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of systematic approach in economy], 2(70), 162-167.
 14. Dorozhkina H.M., Sukhomlyn L.V., Orlova K.O. (2019). Upravlinnia finansovoiu stiikistiu metalurhiinoho pidpryemstva v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [Management of metallurgical enterprise financial stability under risk and uncertainty conditions]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [International Humanitarian University Herald], 39, 18-24.
 15. Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Strygul L., Terovanesova O., Klepikova S. Intellectual instrumental analysis in economic security management of the enterprises for countering raiding Financial and credit activity problem of theory and practice. Kharkiv, Ukraine. V. 23, № 37 (2021). 231-243
 16. Behun S.I., Sakharuk M.O. (2020). Multykolinearnist ta yii vplyv na otsinku parametriv modeli [Multicollinearity and its influence on the estimation of model parameters]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], 4 (80), 272-276.

Надійшла (received) 17.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Заїка Катерина Олегівна (Zaika Kateryna) – здобувач третього рівня вищої освіти, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, асистент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; тел. +380977794362, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8467-4608>, e-mail: kateorlova.977@gmail.com.

Колісник Олександр Вікторович (Kolisnyk Oleksandr) – приватний підприємець; м. Кременчук, Україна; тел. +380981225550. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1419-5951>

Л.В.ШАУЛЬСКА, П.Г.ПЕРЕРВА, О.П.КОСЕНКО, Л.С.МАРЧУК, О.В.ГРЕЧАНИЙ
МЕХАНІЗМ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

В статті поставлена та вирішена задача формування стратегій ціноутворення на послуги міжнародного аутсорсингу науково-технічних послуг в європейській регіональній політиці. Доведено, що для успішного і ефективного виконання поставленої задачі необхідно використання цифрових технологій, які в цей час успішно забезпечують ефективне функціонування багатьох сфер виробничо-комерційної діяльності підприємств та організацію, включаючи і стратегію і методологію ціноутворення. Визначено, що основні переваги міжнародного аутсорсингу науково-технічної продукції в Європейській регіональній політиці включають на основі активного використання цифрових технологій, методів та інструментів доступ до глобального таланту, зниження витрат, збільшення швидкості виконання завдань і підвищення конкурентоспроможності. Узагальнення існуючих переваг використання в Європейській регіональній політиці цифрових інструментів міжнародного аутсорсингу науково-технічних послуг надало змогу стверджувати, що цифрові інструменти міжнародного аутсорсингу можуть стати потужним інструментом для підтримки і зміцнення науково-технічного розвитку в Європейському регіоні, сприяючи інноваціям, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Доведено, що встановлення цін на міжнародний аутсорсинг може бути складною задачею, оскільки вона зазвичай вимагає урахування різних факторів, таких як рівень спеціалізації, географічне розташування, вартість праці, конкурентоздатності на ринку та інші. Цінові стратегії в системі міжнародного аутсорсингу в Європейській регіональній політиці можуть значно впливати на успіх або невдачу підприємства. Запропоновано для практичного використання в міжнародному аутсорсингу науково-технічних послуг загальні та оригінальні цінові стратегії. До оригінальних цінових стратегій віднесено: стратегію цінного пакету, стратегію аналізу цільового ринку, стратегію вартості праці та витрат на життя, стратегію додаткових послуг та значення. Результати проведеного дослідження можуть допомогти підвищити ефективність процесу ціноутворення, забезпечити конкурентоспроможність бізнес-процесів компанії та максимізувати прибуток. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни на міжнародному ринку, використовуючи аналіз даних та автоматизовані стратегії. Однак важливо враховувати контекст та особливості міжнародного бізнесу при використанні цих методів для досягнення оптимальних результатів.

Ключові слова: стратегії ціноутворення, науково-технічна продукція, міжнародний аутсорсинг, цифровізація, європейська регіональна політика

L. V. SHAULSKA, P. G. PERERVA, O. P. KOSENKO, L. S. MARCHUK, O. V. GRECHANY
THE PRICING MECHANISM AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE
ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE SPHERE OF ELECTRONIC COMMERCE

The article presents and solves the problem of pricing strategies for international outsourcing of scientific and technical services in European regional policy. It has been proven that the successful and effective implementation of the given task requires the use of digital technologies, which at this time successfully ensure the effective functioning of many spheres of production and commercial activity of enterprises and organization, including the strategy and pricing methodology. It was determined that the main advantages of international outsourcing of scientific and technical products in the European regional policy include, based on the active use of digital technologies, methods and tools, access to global talent, cost reduction, increased speed of task performance and increased competitiveness. Summarizing the existing advantages of using digital tools of international outsourcing of scientific and technical services in the European regional policy made it possible to assert that digital tools of international outsourcing can become a powerful tool for supporting and strengthening scientific and technical development in the European region, promoting innovation, reducing costs and increasing competitiveness. It has been proven that setting prices for international outsourcing can be a difficult task, as it usually requires taking into account various factors, such as the level of specialization, geographical location, labor costs, market competitiveness and others. Pricing strategies in the system of international outsourcing in the European regional policy can significantly affect the success or failure of the enterprise. General and original pricing strategies are proposed for practical use in the international outsourcing of scientific and technical services. Original pricing strategies include: value package strategy, target market analysis strategy, cost of labor and cost of living strategy, value added strategy, and value. The results of the conducted research can help increase the efficiency of the pricing process, ensure the competitiveness of the company's business processes and maximize profits. They allow you to quickly react to changes in the international market, using data analysis and automated strategies. However, it is important to consider the context and specifics of international business when using these methods to achieve optimal results.

Keywords: pricing strategies, scientific and technical products, international outsourcing, digitalization

Постановка проблеми. Надзвичайно важливою проблемою багатьох підприємств є збільшення комерційного доходу та прибутку від своєї виробничо-комерційної діяльності. В ринкових умовах сьогодення прибуток підприємства формується під впливом багатьох факторів, найбільш важливим з яких є ціни на вироблену і представлену для продажу продукцію. Тому цінова політика підприємства повинна відповідати сучасним умовам ринку, на якому реалізує свою продукцію підприємство, та забезпечувати швидке реагування цінових рішень своїх економічних служб на зміну цих умов. Базові засади та напрями політики ціноутворення визначає цінова стратегія, яка визначається цілями цінової політики. Зауважимо, що складність та важливість вибору цінової стратегії підприємства зумовлена високою ринковою конкуренцією, постійно мінливим попитом покупців

та іншими не менш важливими причинами, що, на нашу думку, позначається на прибутку підприємства. Оптимальність та наукова обґрунтованість ціни значною мірою зумовлена теоретико-методичним інструментарієм її. Виходячи з цих положень можемо стверджувати, що проблема підвищення прибутку підприємств та організацій тісно пов'язана не лише з вибором та обґрунтуванням виду цінової стратегії, а і з вибором та теоретико-методичним обґрунтуванням методу розрахунку ціни [1-30]. Для успішного і ефективного виконання поставленої задачі конче необхідно використання цифрових технологій, які в цей час успішно забезпечують ефективне функціонування багатьох сфер виробничо-комерційної діяльності підприємств та організацію, включаючи і стратегію і методологію ціноутворення.

В цей час цифрові технології у всьому світі обслуговують понад 26 мільйонів різного роду інтернет-магазинів. При цьому зауважимо, що наведена на сьогодні кількість постійно зростає. В недалекому майбутньому очікується, що розмір світового ринку електронної комерції буде збільшуватиметься в середньому на 15% на рік: з 14,14 трильйона доларів США у 2022 році приблизно до 57,22 трильйона доларів США у 2032 році [1, 3, 14, 23].

Для того, щоб залишатися в пріоритетному ринковому полі, цифрові технології електронного бізнесу повинні долати надзвичайно жорстку конкуренцію, адже бути привабливішим за тисячі аналогічних компаній з усього світу — нелегке завдання. Сучасна статистика свідчить про те, що 95% цифрових бізнесів втрачають свої стартові ринкові позиції упродовж перших п'яти років виробничо-комерційної діяльності. Тому в достатній мірі виважена та науково обґрунтована бізнес-стратегія в сфері цифрових технологій — це необхідність, а стратегія ціноутворення в такого роду бізнесу є надзвичайно важливою складовою. З метою оптимізації та максимізації можливих прибутків прибутку, електронний бізнес використовує різні маркетингові стратегії ціноутворення.

Особливу важливість науково обґрунтованого встановлення цін має система аутсорсингу міжнародних корпорацій, які діє в рамках системи міжнародного аутсорсингу. Зауважимо, що в останні роки аутсорсинг в сфері науково-технічної діяльності став популярною бізнес-стратегією, оскільки підприємства, які формують свій бізнес на світовому ринку, прагнуть знизити витрати та підвищити ефективність своєї виробничо-комерційної та науково-технічної діяльності. Роблячи певні завдання чи функції зовнішнім постачальникам послуг, підприємства можуть зосередитися на своїх основних компетенціях та більш ефективно розподіляти ресурси, а діяльність в науково-технічній сфері передати на аутсорсинг. Такого роду діяльність частіше всього спрямована на те, щоб найбільш ефективно забезпечити вичерпне розуміння аутсорсингу в науково-технічній сфері та довгострокових стратегій зниження витрат, пов'язаних з ним, які прямо впливають на рівень цін на послуги міжнародного науково-технічного аутсорсингу.

Метою статті є вирішення наукової проблеми розробки та обґрунтування науково-методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо використання цифрових технологій для формування маркетингових стратегій ціноутворення на послуги міжнародного науково-технічного аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значна кількість дослідників ставили собі за ціль проаналізувати та удосконалити сутність і специфічні особливості формування маркетингових стратегій ціноутворення на послуги міжнародного аутсорсингу науково-технічних послуг.

В існуючих економічних та маркетингових дослідженнях науковці детально розглядають сутність стратегій ціноутворення, науково-методичні положення вартості товарів та послуг [1, 7, 18],

інструменти цінової політики для підвищення обсягів доходу та прибутку підприємств та організацій [2, 5, 28], особливості практичної реалізації цінових стратегій в умовах ринкової конкуренції на міжнародному ринку [3, 17, 26], поняття, зміст, види цінових стратегій визначення цін на послуги аутсорсингу [4, 11, 29], залежність отриманих доходів промислових підприємства від обраного методу ціноутворення [3, 6, 12], методи ціноутворення на науково-технічну продукцію та інші питання, що прямо стосуються формування ринкових цін на товари та послуги [8, 13, 25]. Разом з тим, існуючі цінові стратегії та методи ціноутворення на товари та послуги в міжнародному аспекті не розглядаються як система, в рамках якої їх вибір має проводитися обґрунтовано та перевірятися фактично досягнутими ринковими результатами. Практично відсутні в цей час наукові дослідження та практичні рекомендації щодо особливостей ціноутворення на послуги міжнародного аутсорсингу в сфері науково-технічної діяльності підприємств та організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна практика науково-технічної діяльності показала, що обсяги міжнародної торгівлі з використанням аутсорсингу в цей час досягли значних масштабів. Міжнародний аутсорсинг дозволяє бізнес-структурам забезпечити стабільний рівень експорту на значні періоди часу. При цьому особливість його використання полягає у тому, що цей інструмент надає можливості реалізації на міжнародному ринку у значних масштабах не тільки готові продукти та їх вузли, а ще і різного роду послуги. Необхідність та актуальність розкриття економічного змісту та сутності міжнародного аутсорсингу, як в певній мірі особливого фактору глобалізації різних національних економік в умовах жорсткої ринкової конкуренції є, на наш погляд, особливо актуальним. Втілення тенденцій міжнародного аутсорсингу в Європейську регіональну політику в умовах цифрової економіки стає так зване контрактне виробництво, сутність якого в тому, що весь процес товарного виробництва перекладається на інше підприємство. В результаті таких дій появляються контрактні продуценти, які активно розвивають власні виробничі системи на міжнародному рівні і з використанням яких обслуговують своїх контрагентів (замовників аутсорсингу). Такого роду підприємства здійснюють спеціалізацію на виготовленні продукції інших продуцентів, тобто надають виробничі та науково-технічні послуги по створенню, виробництву та ринковій реалізації на міжнародному ринку певної продукції в рамках існуючої Європейської регіональної політики. Як свідчать проведені нами дослідження, особливе значення міжнародний аутсорсинг має в науково-технічній сфері.

Пропонуємо визначати міжнародний аутсорсинг науково-технічної продукції як процес залучення зовнішніх фахівців, команд або організацій для виконання наукових досліджень, розробки продуктів або надання послуг у сфері науки та технологій. Цей процес може включати різноманітні аспекти, такі як

аналіз даних, інжиніринг, програмування, тестування, а також консультування та стратегічне планування.

Основні переваги міжнародного аутсорсингу науково-технічної продукції в Європейській регіональній політиці включають на основі активного використання цифрових технологій, методів та інструментів доступ до глобального таланту, зниження витрат, збільшення швидкості виконання завдань і підвищення конкурентоспроможності. Однак існують і ризики, такі як проблеми з якістю, недоліки в комунікації та конфіденційність даних.

Цей підхід дозволяє компаніям ефективно використовувати ресурси, зокрема людський капітал, з

урахуванням глобального ринку праці. Він може бути особливо корисним для стартапів, малих і середніх підприємств, а також для великих корпорацій, які шукають способи зниження витрат та підвищення ефективності дослідницьких та інтелектуально-інноваційних процесів. Використання цифрових інструментів міжнародного аутсорсингу науково-технічних послуг у Європейській регіональній політиці може мати декілька значних переваг. Основні економічні переваги міжнародного аутсорсингу науково-технічних послуг в Європейській регіональній політиці наведено в табл.1.

Таблиця 1 – Переваги використання в Європейській регіональній політиці цифрових інструментів міжнародного аутсорсингу науково-технічних послуг

№№	Перевага	Економічна сутність
1	Глобальний доступ до талантів	Використання цифрових інструментів дозволяє залучати таланти з усього світу без обмежень щодо географічного розташування. Це розширює базу можливостей для отримання якісних науково-технічних послуг.
2	Дослідження та аналіз міжнародного ринку	Використання цифрових аналітичних інструментів для оцінки потенційного попиту на послуги аутсорсингу в різних регіонах світу.
3	Маркетингові дослідження	Здійснення досліджень споживчих уподобань та поведінки споживачів у цільових країнах для визначення оптимальних цінових стратегій.
4	Технології аналізу даних	Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування вартості послуг та оптимізації цінової стратегії.
5	Конкурентний аналіз	Вивчення стратегій конкурентів на ринку аутсорсингу та визначення переваг та недоліків їхніх цінових підходів.
6	Зниження витрат	Міжнародний аутсорсинг через цифрові інструменти може знизити витрати на розробку і наукові дослідження через доступність більш ефективних ринків праці та зменшення адміністративних витрат.
7	Системи управління цінами	Впровадження спеціалізованих програм для автоматизації управління цінами та забезпечення правильного розрахунку витрат і прибутку.
8	Гнучка цінова політика	Розвиток стратегій динамічної ціноутворення для швидкої адаптації до змін у ринкових умовах та конкурентному середовищі.
9	Швидкість інновацій	Залучення зовнішніх талантів швидше прискорює інноваційні процеси через доступ до різноманітних ідей і досвіду, що може збагатити науково-технічні розвідки та розробки.
10	Збільшення конкурентоспроможності	Широкий доступ до глобальних талантів і ресурсів допомагає підприємствам збільшити конкурентоспроможність, оскільки вони можуть швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові технології.
11	Стимулювання міжнародного співробітництва	Використання цифрових інструментів для міжнародного аутсорсингу сприяє зміцненню міжнародних партнерств та співробітництва в сфері науки та технологій.
12	Контроль та аналіз результатів	Постійний моніторинг ефективності використаних цінових стратегій і вчасна коригування для досягнення поставлених цілей в області аутсорсингу.

Джерело: розроблено авторами

Узагальнюючи дані, наведені в табл.1, можемо стверджувати, що цифрові інструменти міжнародного аутсорсингу можуть стати потужним інструментом для підтримки і зміцнення науково-технічного розвитку в Європейському регіоні, сприяючи інноваціям, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.

Дослідження теорії та практики використання цифрових технологій при встановленні цін на міжнародний аутсорсинг науково-технічних послуг в Європейській регіональній політиці можуть значно полегшити процеси оцінки та управління вартістю послуг. Деякі з цих методів і інструментів, на наш погляд, включають в себе наступне:

- аналіз даних: використання цифрових інструментів для аналізу даних дозволяє оцінити

історичні та поточні витрати на аутсорсинг, а також прогнозувати майбутні витрати на основі різноманітних факторів, таких як обсяг робіт, складність завдань тощо;

- системи автоматизованого обліку: використання цифрових систем обліку дозволяє деталізувати витрати на окремі компоненти послуг аутсорсингу, що полегшує їхнє контролювання та оптимізацію;

- інструменти електронних торгів: вони дозволяють організувати ефективну конкуренцію серед потенційних постачальників послуг, що сприяє отриманню кращих умов та цінових пропозицій;

- моделі планування та оптимізації: використання цифрових моделей дозволяє прогнозувати витрати на аутсорсинг в залежності від різних сценаріїв розвитку

подій, а також шукати оптимальні варіанти співпраці з постачальниками;

- автоматизовані платформи управління контрактами: ці платформи допомагають контролювати виконання угод з постачальниками послуг, моніторити та аналізувати виконання контрактних зобов'язань, а також автоматизувати процеси платежів. Загалом, цифрові методи і інструменти встановлення цін на аутсорсинг можуть допомогти підприємствам ефективніше оцінювати, контролювати і оптимізувати витрати на аутсорсингові послуги, забезпечуючи більш прозорий та ефективний процес управління.

Встановлення цін на міжнародний аутсорсинг може бути складною задачею, оскільки вона зазвичай вимагає урахування різних факторів, таких як рівень спеціалізації, географічне розташування, вартість праці, конкурентності на ринку та інші. Цінові стратегії в системі міжнародного аутсорсингу в Європейській регіональній політиці можуть значно впливати на успіх або невдачу підприємства. Пропонуються для практичного використання загальні цінові стратегії, які ми рекомендуємо для використання в міжнародному аутсорсингу науково-технічних послуг. Рекомендації з цього приводу наведено в табл.2.

Таблиця 2 – Рекомендовані цінові стратегії в системі міжнародного аутсорсингу в Європейській регіональній політиці в умовах діджиталізації економіки

№№	Назва стратегії	Економічний зміст стратегії
1	Стратегія конкурентоспроможної ціни	Підприємство може встановлювати ціни на свої послуги або товари на рівні, який забезпечить йому конкурентоспроможність на ринку. Це може вимагати аналізу цін конкурентів та встановлення аналогічних або навіть нижчих цін
2	Диференційована стратегія ціноутворення	Підприємство може встановити різні ціни на свої продукти або послуги для різних ринків чи клієнтських сегментів. Наприклад, вартість послуг для підприємств в розвинених країнах може бути вищою, ніж для тих, що базуються в країнах з низьким рівнем доходів.
3	Стратегія низьких цін	Підприємство може вирішити конкурувати на ринку міжнародного аутсорсингу, встановлюючи низькі ціни на свої послуги або товари. Це може бути корисно для залучення нових клієнтів або збільшення своєї частки на ринку.
4	Стратегія високих цін	Ця стратегія передбачає встановлення вищих цін на продукти або послуги підприємства, що базуються на якості, бренді або інших унікальних особливостях. Вона може бути використана в тому випадку, якщо підприємство пропонує високоякісні або спеціалізовані послуги.
5	Стратегія цінного пакету	Підприємство може використовувати ціноутворення у вигляді пакетних пропозицій або знижок, щоб привернути увагу клієнтів та стимулювати продажі.
6	Стратегія динамічного ціноутворення	Підприємство може адаптувати свої ціни в залежності від зміни умов ринку, попиту та інших факторів. Наприклад, може бути встановлено динамічну ціноутворення для періодів пікового попиту або низького сезону
7	Стратегія аналізу цільового ринку	Потребує детального дослідження ринку, щоб зрозуміти, які ціни прийнятні для пропонованих послуг або продуктів. Важливо враховувати конкурентів, попит та інші фактори, що впливають на цінову політику.
8	Стратегія вартості праці та витрат на життя	Необхідно врахувати рівень зарплат та вартість праці в країні, де ви надаєте послуги, порівняно з країнами-замовниками. Вартість життя, інфляція, податки і соціальні виплати також можуть вплинути на цінову стратегію.
9	Стратегія фіксованих цін	Встановлення фіксованих цін може бути вигідним для обох сторін, оскільки це дозволяє передбачувати витрати. Проте важливо враховувати можливі зміни в обсязі робіт та умовах контракту.
10	Цінова стратегія з урахуванням ризику	Потрібно врахувати комерційні та ринкові ризики, пов'язані зі змінами валютних курсів, політичною нестабільністю, законодавством та іншими факторами, які можуть вплинути на вартість надання послуг
11	Стратегія адаптації до ринкових умов	Постійно адаптуйте свої ціни відповідно до змін на ринку та внутрішніх факторів, що впливають на вартість послуг.
12	Стратегія додаткових послуг та значення	Розгляньте можливість надання додаткових послуг або створення додаткової вартості для замовників, що може підвищити ваші можливості встановлення цін.

Джерело: розроблено авторами

Наведені вище стратегії можуть бути комбіновані або модифіковані відповідно до конкретних потреб вашого бізнесу та умов ринку. Важливо постійно аналізувати та оновлювати вашу стратегію відповідно до змін на ринку та потреб вашої компанії.

Вибір конкретної цінової стратегії в міжнародному аутсорсингу повинен враховувати багато факторів, таких як конкурентне середовище, витрати на виробництво та послуги, позиціонування бренду, потреби клієнтів та інші.

Цифрова трансформація міжнародних економічних процесів (діджиталізація) може реально вплинути на рівень цін на міжнародний аутсорсинг наукових послуг в Європейській регіональній політиці у різних напрямках. Визначимо найбільш важливі з них:

- ефективність та автоматизація: цифрові технології можуть поліпшити ефективність процесів та знизити витрати на виконання завдань, що передані на аутсорсинг. Наприклад, розробка роботизованих процесів або використання штучного інтелекту може зменшити витрати на робочу силу та збільшити продуктивність;

- глобальний доступ до ринків праці: цифрові технології роблять робочу силу більш доступною глобально. Це означає, що компанії можуть вибирати з більшого ринку праці, де вартість праці може бути нижчою, що може призвести до зниження загальних витрат на аутсорсинг;

- зміни в моделях бізнесу: цифрова трансформація може сприяти розвитку нових моделей бізнесу, таких як платформи або маркетплейси, які забезпечують прямий доступ до глобальних постачальників послуг. Це може призвести до більшої конкуренції і зниження цін на міжнародний аутсорсинг;

- якість та інновації: цифрові технології можуть також підвищити якість та інноваційність послуг, наданих через аутсорсинг. Це може стати основою для встановлення вищих цін за високоякісні послуги;

- кібербезпека та даних: зростання цифрового середовища також вимагає більш високих витрат на кібербезпеку та захист даних. Це може призвести до підвищення вартості послуг аутсорсингу, оскільки компанії можуть вимагати більш високих стандартів безпеки від своїх постачальників.

У кожному конкретному випадку вплив цифрової трансформації на рівень цін на міжнародний аутсорсинг буде залежати від багатьох факторів, таких як галузь, географічне розташування, рівень конкуренції та стратегічні цілі компанії.

Висновки. Цифрові методи формування цінової стратегії в системі міжнародного аутсорсингу наукової продукції можуть значно підвищити ефективність, точність та адаптивність цінової політики компаній. Вони можуть бути важливими для ефективного визначення цін та забезпечення конкурентоспроможності. Використання цифрових інструментів дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку, прогнозувати тенденції та оптимізувати стратегії з урахуванням різних факторів. Такий підхід допомагає компаніям забезпечити конкурентну перевагу та підвищити ефективність свого міжнародного бізнесу.

Практичне використання розроблених пропозицій дозволяє міжнародним компаніям ефективно аналізувати ринкові умови, оптимізувати витрати та персоналізувати пропозиції для клієнтів. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність ціноутворення та забезпечити конкурентні переваги на ринку міжнародного аутсорсингу.

Результати проведеного дослідження можуть допомогти підвищити ефективність процесу

ціноутворення, забезпечити конкурентоспроможність бізнес-процесів компанії та максимізувати прибуток. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни на міжнародному ринку, використовуючи аналіз даних та автоматизовані стратегії. Однак важливо враховувати контекст та особливості міжнародного бізнесу при використанні цих методів для досягнення оптимальних результатів.

Список літератури

1. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації // *Економіка України*. 2018. №8. С. 16-24.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Management of IT outsourcing projects: The Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299. 6p. [Electronic resource] – URL: http://www.pmi.org/KnowledgeCenter/~media/PDF/Surveys/pp_paravatuashx.
4. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *НТУ «ХП» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
5. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
6. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
7. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2017. № 45 (1266). С.51-55.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
9. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
10. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Х.: НТУ „ХП”. 2018. № 37(1313). С. 27-32 .
11. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
12. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
13. Besprozavannykh O., Pererva P., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket // *TEM Journal*, 8(2), pp. 454-461. URL: DOI: 10.18421/TEM82-19
14. Kuchinskyi, V., Pererva, P., Kobielieva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety // *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
15. Kobielieva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach // *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
16. Kuchinskyi, V., Pererva, P., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
17. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>
18. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного

- стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
19. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Mishkolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Mishkolc Faculty of Ekonomiks. Volume 10. №1. P.55-62.
 20. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. №3. С.79-86.
 21. Tkachev M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
 22. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliav V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Iliashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
 23. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
 24. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
 25. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
 26. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
 27. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // *Balance and Challenges. X. International scientific conference*. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. P.87-93.
 28. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafured. 2015.- S. 113-124.
 29. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
 30. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // *"Club of Economics in Miskolc" TMP*. Miskolc : Miskolc Press. Number 2. Volume 6. P. 63-68.
- References (transliterated)**
1. Zozulov O. Aut-sorsynh yak instrument pidvyshchennya konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh hlobalizatsiyi [Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of domestic enterprises in the conditions of globalization] // *Економіка України*. 2018. №8. S. 16-24.
 2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
 3. Management of IT outsourcing projects: The Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299. 6p. [Electronic resource] – URL: http://www.pmi.org/KnowledgeCenter/-/media/PDF/Surveys/pp_paravatuashx.
 4. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv. : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
 5. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management]. 2015. no 4. pp. 11-19.
 6. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
 7. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investysynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences)]: zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. no 45 (1266). pp.51-55.
 8. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraiyinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
 9. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences). : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 15 (1291). pp. 53-63.
 10. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences). : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU „KhPI”. 2018. no 37(1313). pp. 27-32.
 11. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produktsiyi yak skladova marketynhovoyi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – no 28 (1200). – pp. 70-74.
 12. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // *Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna* no 5.
 13. Besprozvannykh O., Pererva P., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), pp. 454-461. URL: DOI: 10.18421/TEM82-19
 14. Kuchinskyi, V., Pererva, P., Kobieliava, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
 15. Kobieliava T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
 16. Kuchynskyi, V., Pererva, P., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
 17. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>
 18. Tkachova NP, Pererva P.G. Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*. [Development economics] 2011. no 4 (60). pp. 116-120.
 19. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Mishkolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Mishkolc Faculty of Ekonomiks. Volume 10. no 1. pp.55-62.
 20. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. no 3. С.79-86.
 21. Tkachev M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8), ч. 2. pp. 240-246.
 22. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliav V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied*

- grounds / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. pp.285-295.
23. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // Marketing and Management of Innovations. no 4. pp.67-74.
24. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
25. Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. no 4 (8). pp. 27-35.
26. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // Business Studies. Volume 7.- Numer 2. Miskolz Press. pp. 171-183.
27. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // Balance and Challenges. X. International scientific conference. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. pp.87-93.
28. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafured. 2015.- pp. 113-124.
29. Pererva P.G., Kobielieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Ekonomichnyy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
30. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // "Club of Economics in Miskolc" TMP. Miskolc: Miskolz Press. Number 2. Volume 6. pp. 63-68.

Надійшла (received) 17.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Шаульська Лариса Володимирівна (Shaulska Larysa) - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>, e-mail: l.shaulska@donnu.edu.ua

Перерва Петро Григорович (Pererva Petro) - доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: pgpererva@gmail.com

Косенко Олександра Петрівна (Kosenko Oleksandra) - доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-7697> професор кафедри економіки і маркетингу; тел.: (096) 366-58-67; e-mail: kosenkoaleksandra1@gmail.com

Марчук Леся Сергіївна (Marchuk Lesia) - старший викладач кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7108-1632>; email: Lesia.Marchuk@emmb.khpi.edu.ua

Гречаний Олександр Володимирович (Hrechanyi Oleksandr) - аспірант кафедри маркетингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м.Київ, Україна; (067)6198961; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0473-7861>; e-mail: finexp@ukr.net

*І.М. ТРУНІНА, О.О. ГЛАЗУНОВА***ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено теоретико-концептуальні засади дефініції «фінансово-економічного потенціалу» як ключової категорії при забезпеченні стабільного функціонування вітчизняних промислових підприємств за сучасних трансформаційних змін бізнес-середовища. Вказано на необхідності аналізу думок науковців щодо визначення таких понять як «фінансовий потенціал» і «економічний потенціал». Особливу увагу приділено ролі фінансового потенціалу як складової економічного. Встановлено, що фінансовий потенціал характеризується не лише сукупністю фінансових ресурсів, але й передбачає їх ефективне використання для досягнення стратегічних цілей, а також забезпечення стабільності у довгостроковій перспективі. Визначено, що економічний потенціал суб'єкта господарювання є комплексним поняттям, яке охоплює виробничі можливості, інноваційний потенціал, кадрові ресурси, ринкові можливості та інші чинники, що впливають на конкурентоспроможність та здатність до адаптації до змін. Це підкреслює актуальність і значимість фінансово-економічного потенціалу як інструменту управлінського аналізу та прийняття рішень, особливо в умовах нестабільності та трансформацій. Деталізація цих понять дозволила виявити їх сутність та взаємозв'язок, що є ключовим для вдосконалення стратегічного управління і планування у реальному секторі економіки. Шляхом систематизації різноманітності наукових поглядів до трактування фінансово-економічного потенціалу виявлено їх основні переваги та недоліки у рамках ресурсного, функціонального, системного, соціально-спрямованого, перспективного, результативного та інтегрованого (комплексного) підходів. Поглиблено розуміння фінансово-економічного потенціалу виокремлення реалізованої складової (яка вже використовується підприємством) та резервної (яку можна активувати в майбутньому), що є важливим для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування. На основі врахування усіх аспектів та висновків удосконалено та сформульовано авторське визначення фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства.

Ключові слова: ресурси; фінансовий потенціал; економічний потенціал; промислове підприємство; резерви; адаптація

*I. TRUNINA, O. HLAZUNOVA***THEORETICAL AND CONCEPTUAL BASIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article examines the theoretical and conceptual foundations of the definition of «financial and economic potential» as a key category in ensuring the stable functioning of domestic industrial enterprises under modern transformational changes in the business environment. The need to analyze the opinions of scientists regarding the definition of such concepts as «financial potential» and «economic potential» is indicated. Special attention is paid to the role of financial potential as a component of economic potential. It was established that financial potential is characterized not only by the totality of financial resources, but also involves their effective use to achieve strategic goals, as well as ensuring stability in the long term. It was determined that the economic potential of a business entity is a complex concept that includes production capabilities, innovation potential, human resources, market opportunities and other factors that affect competitiveness and the ability to adapt to changes. This emphasizes the relevance and significance of financial and economic potential as a tool for management analysis and decision-making, especially in conditions of instability and transformations. The detailing of these concepts made it possible to reveal their essence and relationship, which is key to improving strategic management and planning in the real sector of the economy. By systematizing the diversity of scientific views on the interpretation of financial and economic potential, their main advantages and disadvantages were revealed within the framework of resource, functional, systemic, socially oriented, perspective, effective and integrated (complex) approaches. The understanding of the financial and economic potential of separating the implemented component (which is already used by the enterprise) and the reserve component (which can be activated in the future) is deepened, which is important for making management decisions and strategic planning. Based on considering all aspects and conclusions, the author's definition of the financial and economic potential of an industrial enterprise has been improved and formulated.

Keywords: resource; financial potential; economic potential; industrial enterprise; reserves; adaptation

Постановка проблеми. Нові виклики трансформаційного бізнес-середовища вимагають не лише розробки прикладних рішень, але й переосмислення сутності ключових категорій, пов'язаних із забезпеченням фінансової стійкості вітчизняних підприємств у довгостроковому періоді.

Однією із таких категорій є фінансово-економічний потенціал, розуміння якого потребує адаптації до сучасних умов. Публікації з цієї проблематики характеризуються відсутністю єдиного понятійного апарату через варіативність підходів до його трактування. За причиною наявності невичерпної кількості визначень, які часто є взаємозамінними, виникає неузгодженість у професійній літературі. Тому актуальним є проведення демаркації наукового значення фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств. Це вимагає ретельного аналізу і систематизації існуючих підходів і розробки єдиної термінології, що сприятиме не лише уніфікації наукових дискусій, але й полегшить практичне застосування отриманих результатів в діяльності промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дефініція фінансово-економічного потенціалу є пріоритетним об'єктом досліджень серед вітчизняних і закордонних учених-економістів [1–5]. У зв'язку з цим, існують різноманітні авторські підходи до її трактування у широкому та вузькому розумінні.

Так, наприклад, у дослідженні [1] акцентується увага, що фінансово-економічний потенціал поєднує трудові, фінансові, інформаційні, кадрові, виробничі, інноваційні та інші можливості, яким притаманні необхідні властивості для розвитку та розширення меж функціонування бізнес-структури на підставі реалізації обраних стратегій.

У науковій праці [2] наголошується, що фінансово-економічний потенціал є фактором, який визначає фінансові, інвестиційні, інтеграційні та інші відносини між підприємствами різних галузей економіки та форм власності.

За результатами дослідження [3], автор дійшов висновку, що фінансово-економічний потенціал формує основу для виробництва певного обсягу та асортименту продукції, побудови моделей мінімізації

збитків та максимізації прибутку, визначення оптимального співвідношення компонентів виробничої, фінансової та організаційної структури управління й інших економічних механізмів.

Однак, не зважаючи на великий інтерес до даної проблематики, недостатньо уваги приділено інтерпретації фінансово-економічного потенціалу у контексті вимог сучасного економічного середовища та можливостей економічного розвитку.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження теоретико-концептуальних засад дефініції фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства з урахуванням сучасних тенденції економічного середовища.

Виклад основного матеріалу. Огляд тематичних джерел дозволив констатувати, що фінансово-економічний потенціал найчастіше трактують через призму його твірних складових, тому логічним є розкриття змісту фінансового та економічного потенціалу як окремих категорій для більш глибокого розуміння їх сутності і взаємозв'язку.

Фінансовий потенціал є вирішальним фактором розвитку, який найбільше проявляється у регулюванні економічної безпеки господарюючого суб'єкта, а також раціоналізації використання грошових фондів.

Класична тріада ресурсного, функціонального та результативного підходів є основою для характеристики фінансового потенціалу підприємства.

За ресурсним підходом, фінансовий потенціал отожднюється з фінансовими ресурсами, а за результативним – із показниками стабільності фінансового стану підприємства [6, с. 23].

Функціональний підхід орієнтується на здатність до фінансування операцій, інвестицій у розвиток, здійснення фінансових управлінських рішень тощо. Також перспективним вважають [7] системний підхід, де ключовою властивістю є реальні та потенційні фінансові можливості.

Одним із концептуальних підходів є розуміння фінансового потенціалу як привілейованої компоненти економічного, а його величина розглядається у якості фактору першочерговості.

Економічний потенціал є динамічною сукупністю внутрішніх функціональних потенціалів, а також адаптаційних можливостей для здійснення виробничо-економічної діяльності та максимізації економічного ефекту в процесі реагування на виклики нестабільного бізнес-середовища.

Наявність різних думок вчених щодо сутності економічного потенціалу підприємства наштовхує на його актуальність та значимість в управлінні бізнесом в сучасних умовах [8, с. 18].

У рамках першого підходу економічний потенціал синонімізується із конгломератом матеріальних і нематеріальних ресурсів, резервів і компетенцій працівників, а його ефективність визначається шляхом співставлення отриманого результату з обсягами реалізованих ресурсів.

При цьому, прихильники ресурсної позиції демонструють різні їх комбінації. Аналогічно в економічній літературі зустрічаються точки зору отожднення економічного потенціалу ресурсному [9,

с. 251]. Хоча чітке розмежування цих категорій відсутнє за причиною фундаментальності ресурсів у обох випадках, ми схилиємося до розуміння економічного потенціалу як поняття більш комплексного через врахування у його складі у виробничо-технологічних, організаційних та економічних зв'язків.

Із функціональної точки зору, економічний потенціал об'єднує ресурси, які сприяють виробництву продукції. Деякі представники економічної науки, вважають, що економічний потенціал є синтезом ресурсного та виробничого потенціалів. Категорія виробничого потенціалу з'явилася раніше економічного, при цьому спочатку два терміни отожднювалися. Одним із недоліків такої думки є концентрація уваги тільки на виробничій складовій потенціалу, хоча дане поняття значно залежить від синергії багатьох інших компонентів.

У межах системи ресурси характеризуються взаємодоповнюваністю протягом здійснення господарської діяльності, а необхідність трансформації конкретного виду ресурсів може призвести до її руйнації. Системний підхід до інтерпретації економічного потенціалу є продуктивним, оскільки дозволяє систематизувати та класифікувати його структуру.

Інша думка щодо розуміння досліджуваної категорії полягає у її визначенні як певної спроможності, здатності сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначено напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища [16].

Соціально-спрямований підхід пояснює економічний потенціал як соціально-економічну категорію, виходячи з можливостей підприємства досягати цілей відтворення його господарської діяльності, а також виробляти достатні обсяги матеріальних благ для задоволення суспільних потреб.

Доцільним є розгляд перспективного підходу як інструменту виявлення нереалізованих можливостей системи. Аналізуючи джерела різних авторів, можна підсумувати, що економічний потенціал, як перспективна можливість, є драйвером майбутнього сталого розвитку підприємства.

Результативний підхід відрізняється від перспективного тим, що останній досліджує максимальні можливості з урахуванням усіх чинників, що визначають здатність забезпечувати функціонування підприємства. За цим підходом можливо сформулювати більш достовірне уявлення про величину економічного потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності прийняття тактичних і стратегічних рішень на основі раціонального використання системи наявних ресурсів.

За сучасних динамічних умов господарювання, трактувати економічного потенціалу підприємства з точки зору інтегрованого підходу дозволяє сформулювати найбільш оптимальне визначення

досліджуваної категорії за причиною наповнення результуючого показника максимальною кількістю класифікаційних ознак.

Узагальнюючи, слід зазначити, що описані наукові підходи концептуально доповнюють змістовне

навантаження один одного, розкриваючи додаткові аспекти трактування фінансово-економічного потенціалу, що уможливило систематизацію наукових поглядів щодо визначення його сутності (табл.).

Таблиця – Полісемічність фінансово-економічного потенціалу в рамках підходів до розуміння його сутності

Підхід	Автор, джерело	Зміст поняття	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Ружицька Т.Д. [10] Орехова А.І. [11] Возняк Г.В. [12]	сума наявних ресурсів, резервів або компетенцій	виокремлення кількісних характеристик ресурсів, розкрита їх класифікація	не враховується взаємозв'язок між ресурсними елементами та їх синергетичний ефект
Функціональний	Васьківська К. В. [13] Дараган А.В. [14]	сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ і досягати мети виробництва	враховується взаємодія ресурсів в процесі виробництва матеріальних благ і послуг	підкреслюється лише спроможність виконувати конкретизовану функцію
Системний	Алієв Р.А. [15] Дем'янчук О.І. [7]	складна динамічна система різних видів ресурсів, засобів, джерел та можливостей	визначає можливість розвитку підприємства як цілісної системи	динамічність взаємозв'язків елементів системи зумовлює складність визначення факторів впливу на її функціонування
Соціально-спрямований	Ажаман І. А. [16] Кучер Г.В. [17]	соціально-економічна категорія	пов'язує економічний потенціал з можливостями фаз суспільного відтворення	характеризується неповним використанням можливостей
Перспективний	Коваль Л.В. [18] Міценко М.Г. [19]	сукупна величина ресурсів і реалізованих /нереалізованих можливостей	розглядаються не тільки наявні, а й потенційні ресурси, а також можливості їх використання	не враховує здатність економічного суб'єкта досягати поставлених цілей
Результативний	Pushkarov V. [20] Ареф'єва О. В. [21]	здатність досягати певної віддачі від вкладених ресурсів	враховує досягнення стратегічних цілей	розглядає лише здатність досягнення певного економічного ефекту
Інтегрований (комплексний)	Маслак О.І. [22] Круш П.В. [23] Рзаєва Т.Г. [24]	багатоаспектна структурована економічна категорія	включає сукупність наявних можливостей, засобів і ресурсів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем для забезпечення цілей сталого розвитку	детально не визначає об'єднанні компоненти, ускладнює ефективне управління підприємством та розробку стратегій розвитку

Сучасні ринкові відносини вимагають від суб'єктів господарювання глибоко обміркованого оптимального використання наявного фінансово-економічного потенціалу задля досягнення стійких позицій на ринку, зміцнення та розширення конкурентних переваг над іншими учасниками ринку, задля забезпечення ефективності функціонування та отримання прибутків [1, с. 8]. У зв'язку з цим, за умов складної соціально-економічної ситуації, удосконалення потребує сутність фінансово-економічного потенціалу.

Варто враховувати, що лише за абсолютної стабільності зовнішнього середовища залучення до виробничого процесу всієї сукупності фінансових і економічних ресурсів дозволить забезпечити максимальну ефективність використання фінансово-економічного потенціалу, що наразі є нездійсненним. Підприємствам необхідно забезпечити себе ресурсними запасами, що знаходяться в резерві та не задіяні у виробничому процесі, а їх фінансово-економічний потенціал повинен включати (рис.):



Рис. - Сутність дефініції фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства

– реалізовану складову, що забезпечує фактично досягнутий рівень фінансово-економічного потенціалу завдяки використанню наявних на даний момент фінансових, економічних ресурсів і можливостей підприємства;

– резервну складову, що створюється підприємством цілеспрямовано для задоволення додаткової потреби в фінансових і економічних ресурсах під час адаптації до можливих змін умов господарювання, але в даний час не використовується.

На цій основі, пропонуємо авторське визначення, в якому закладено основу для подальшого дослідження даної категорії.

Фінансово-економічний потенціал промислового підприємства – це інтегрована система оптимальних пропорцій наявних фінансових і економічних ресурсів, а також можливостей використання резервів суб'єкта господарювання для забезпечення його успішного функціонування у стратегічному періоді за динамічних умов господарювання.

Висновки. Отже, встановлено широку варіативність наукових підходів до розуміння

фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства. На основі виявлених переваг і недоліків різних точок зору стало можливим формулювання власної інтерпретації. Перевагою авторського визначення, на відміну від існуючих, є охоплення всіх аспектів досліджуваної дефініції, а також врахування того факту, що вивчення фінансово-економічного потенціалу має ґрунтуватися не тільки на досягнутому рівні використання фінансових і економічних ресурсів, а й виходити з потенційних можливостей, що дозволить всебічно враховувати його невикористані резерви та забезпечити планування темпів, напрямів нарощування та використання.

Подальші дослідження варто спрямувати на вдосконалення методичних підходів до оцінювання та управління фінансово-економічним потенціалом промислових підприємств, що дозволить не лише уточнити його сутність, але й забезпечити практичне застосування отриманих результатів в управлінській діяльності.

Список літератури

1. Панухник О. (2021). Теоретико-методологічні засади дослідження механізмів нарощування та інтеграції фінансово-економічного потенціалу учасників господарських відносин. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем* : монографія / ред. О. Панухник ; уклад.: В. Левицький та ін. Тернопіль, 6-13.
2. Makhkamovna M.N. (2021). Increasing the Financial and Economic Potential of Industrial Enterprises. *International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology*, 1(5), 24-26.
3. Кузенко Т.Б. (2015). Фінансово-економічний потенціал підприємства як основа його фінансового розвитку. *Комунальне господарство міст*, 119, 45-48.
4. Гергея О.В. (2017). Фінансово-економічний потенціал торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти. *Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції* : матеріали щорічної наук. конф. проф.-викл. складу та аспірантів. Львів. торг.-екон. ун-ту, м. Львів, 11–12 трав. 2017 р. Львів, 364-365.
5. Зибарева О.В., Шилепницький П.І., Повержук У.Ю. (2018). Комплексний підхід до оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, (1-2), 105-111.
6. Ареф'єв С.О., Ничипорук М.М. (2020). Резерви підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. м. Київ, 27 берез. 2020 р. Київ : КНУТД, 128-134.
7. Дем'янчук О.І. (2013). Теоретичні основи фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці. *Наукові записки. Серія «Економіка»*, 23, 123-160.
8. Шкромид В.В. (2013). Оцінювання економічного потенціалу господарюючих суб'єктів в ринковому середовищі : монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г.М., 196 с.
9. Сирветник-Царій В.В. (2014). Дослідження складу економічного потенціалу підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 250-258.
10. Ружицька Т.Д. (2009). Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*, 5, 2, 178-181.
11. Орехова А.І. (2018). Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*, 17, 308-313.
12. Возяк Г.В., Козоріз М.А. (2011). Фінансовий потенціал регіону: економічна суть та структура. *Економічні науки*, 8(29), 48-56.

13. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімул Ю.О. (2020). Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*, 5, 1-8.
14. Дараган А.В., Другова О.С. (2019). Фінансовий потенціал як економічна категорія. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 4 (21), 190-194.
15. Алєєв Р.А. (2019). Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*, 9, 54-59.
16. Ажаман І.А., Жидков О.І. (2018). Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 2, 22-26.
17. Кучер Г.В. (2014). Фінансовий потенціал як економічна категорія. *Актуальні проблеми економіки*, 9, 46-52.
18. Коваль Л.В. (2010). Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 690, 59-65.
19. Міщенко Н.Г. (2012). Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22(7), 213-219.
20. Pushkarov V. (2020). Diagnosis of economic potential of the enterprise. *International scientific e-journal. Economics*, 16, 1-6.
21. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. (2018). Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*, 8, 252-257.
22. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. (2012). Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*, 9(135), 36-46.
23. Круш П.В., Тихомиров О.М. (2014). Теоретичні підходи до визначення сутності фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 15, 14-130.
24. Рзаєва Т.Г., Корольчук І.І. (2020). Розуміння фінансового потенціалу підприємства з позицій економічного аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2, 256-259.

References (transliterated)

1. Panukhnyk O. Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia mekhanizmv naroshchuvannia ta intehtatsii finansovo-ekonomichnoho potentsialu uchashnykiv hospodarskykh vidnosyn [Theoretical and methodological groundings for research of mechanisms for growing and integrating economic relations participants financial and economic potential]. *Naroshchuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupalnoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system* [Increasing the financial and economic potential of subjects of economic relations as a basis for progressive development of territorial and economic systems]: monohrafiia / red. O. Panukhnyk ; uklad.: V. Levytskyi ta in. Ternopil, 2021. 6–13.

2. Makhkamovna M.N. (2021). Increasing the Financial and Economic Potential of Industrial Enterprises. *International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology*, 1(5), 24-26.
3. Kuzenko T.B. (2015). Finansovo-ekonomichnyi potentsial pidpriemstva yak osnova yoho finansovoho rozvytku [Financial and economic potential of the company as the basis of its financial development]. *Komunalne hospodarstvo mist* [Communal management of cities], 119, 45-48.
4. Hereha O.V. (2017). Finansovo-ekonomichnyi potentsial torhovelnykh pidpriemstv: teoretyko-prykladni aspekty [Financial and economic potential of trading enterprises: theoretical and applied aspects]. *Aktualni problemy ekonomiky i torhivli v suchasnykh umovakh yevrointehratsii* [Current problems of economics and trade in the current minds of European integration]: materialy shchorichnoi nauk. konf. prof.-vykl. skladu ta aspirantiv. Lviv. torh.-ekon. un-tu, m. Lviv, 11–12 trav. 2017 r. Lviv, 364-365.
5. Zybarena O.V., Shylepnytskyi P.I., Poverzhuk U.Iu. (2018). Kompleksnyi pidkhid do otsinky finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Complex approach to the evaluation of financial and economic potential of the enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences], (1-2), 105-111.
6. Arefiev S.O., Nychyporuk M.M. (2020). Rezervy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia finansovoho potentsialu pidpriemstva [Reserves for increasing the efficiency of using the financial potential of the enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini* [Actual problems of innovative development cluster entrepreneurship in Ukraine]: materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf. m. Kyiv, 27 berez. 2020 r. Kyiv: KNUITD, 128-134.
7. Demianchuk O.I. (2013). Teoretychni osnovy finansovoho potentsialu administratyvno-terytorialnoi odynitsi [Theoretical basics of the financial potential of the administrative-territorial unit]. *Naukovi zapysky. Seriya «Ekonomika»* [Scientific notes. Economics Series], 23, 123-160.
8. Shkromyda V.V. (2013). Otsiniuvannia ekonomichnoho potentsialu hospodariuiuchykh subiektiv v rynkovomu seredovyshchi [Assessment of the economic potential of economic entities in the market environment]: monohrafiia. Ivano-Frankivsk: Vydavets Kushnir H.M., 196 s.
9. Syrvetnyk-Tsarii V.V. (2014). Doslidzhennia skladu ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv torhivli spozhyvchoi kooperatsii [The study of economic potential of the enterprises of trade consumer cooperation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation management], 2, 250-258.
10. Ruzhytska T.D. (2009). Sutnist ta skladovi elementy poniattia «ekonomichnyi potentsial pidpriemstva» [Essence and component elements of the concept “economic potential of the enterprise”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University], 5 (2), 178-181.
11. Oriekhova A.I. (2018). Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: intrinsic characteristics and structuring]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 17, 308-313.
12. Voziak H.V., Kozoriz M.A. (2011). Finansovyi potentsial rehionu: ekonomichna sut ta struktura [Financial potential of the region: economic essence and structure]. *Ekonomichni nauky* [Economic Sciences], 8(29), 48-56.
13. Vaskivska K.V., Lozinska L.D., Halimuk Yu.O. (2020). Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva v umovakh zmin: sut ta kharakterni osoblyvosti [The enterprise economic potential in the face of change: the essence and characteristics]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 5, 1-8.
14. Darahan A.V., Druhova O.S. (2019). Finansovyi potentsial yak ekonomichna katehoriia [The financial potential as a economic category]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Management], 4 (21), 190-194.
15. Aliiev R.A. (2019). Sutnist poniattia «potentsial pidpriemstva» ta yoho skladnyky [The essence of “enterprise potential” concept and its components]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation], 9, 54-59.
16. Azhaman I.A., Zhydkov O.I. (2018). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti ta vlastyvostei potentsialu pidpriemstva [Theoretical substantiation of the essence and properties of the enterprise potential]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], 2, 22-26.
17. Kucher H.V. (2014). Finansovyi potentsial yak ekonomichna katehoriia [Financial potential as an economic category]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], 9, 46-52.
18. Koval L.V. (2010). Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura [Economic potential of the enterprise: essence and structure]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [Bulletin of the Lviv Polytechnic National University], 690, 59-65.
19. Mitsenko N.H. (2012). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstva [Methodological approaches to evaluation financial potential of the enterprise]. *Naukovi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific bulletin of NLTU of Ukraine], 22(7), 213-219.
20. Pushkarov V. (2020). Diagnosis of economic potential of the enterprise. *International scientific e-journal. Economics*, 16, 1-6.
21. Arefieva O.V., Andriienko M.M., Kravchenko O.R. (2018). Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 8, 252-257.
22. Maslak O.I., Kviatkovska L.A., Bezruchko O.O. (2012). Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyklichnykh kolyvan [Features of formation of economic potential of the enterprise in the conditions of cyclic oscillations]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current problems of the economy], 9(135), 36-46.
23. Krush P.V., Tykhomyrov O.M. (2014). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti finansovoho potentsialu pidpriemstva [Theoretical approaches to understanding the nature enterprise financial capacity]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo* [Modern problems of economy and entrepreneurship], 15, 14-130.
24. Rzaieva T.H., Korolchuk I.I. (2020). Rozuminnia finansovoho potentsialu pidpriemstva z pozytsii ekonomichnoho analizu [Understanding the financial potential of the enterprise from the positions of economic analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University], 2, 256-259.

Надійшла (received) 18.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Труніна Ірина Михайлівна (Trunina Iryna) – доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, завідувачка кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму; м. Кременчук, Україна; тел. +380505206448, e-mail: truninairina0@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>

Глазунова Ольга Олександрівна (Hlazonova Olha) – кандидат економічних наук, доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, доцент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; тел. +380975175345, e-mail: bezruchko.o.a@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>

*С.В. СУСЛІКОВ, Д.Ю. КРАМСЬКОЇ, М.Ю. ГЛІЗНУЦА***ВИКОРИСТАННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПРОЕКТІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Стаття обґрунтовує значення використання наукових досліджень для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції. Дослідження спрямоване на виявлення та аналіз сучасних методів, що дозволяють підвищити ефективність управління міжнародною торгівлею та проектами через покращення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Стаття демонструє, як наукові дослідження можуть бути використані для вдосконалення інформаційно-аналітичних інструментів, що дозволяє отримувати більш точні та своєчасні дані для прийняття рішень. Висвітлюються сучасні методи аналізу, зокрема використання великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій, які забезпечують прозорість та надійність торговельних операцій. Особлива увага приділяється практичним аспектам застосування цих технологій в умовах економічної інтеграції, зокрема в рамках Європейського Союзу та Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (NAFTA).

У статті доведено, що впровадження наукових методів в інформаційно-аналітичну підтримку міжнародних торговельних процесів та проектів дозволяє значно підвищити їх ефективність. Аналізуються конкретні кейси, які демонструють, як використання наукових досліджень сприяло оптимізації управлінських процесів та зниженню ризиків в умовах економічної інтеграції. Розглянуто різні стратегії та інструменти, які використовуються для аналізу та прогнозування ринкових умов, управління ризиками та забезпечення прозорості операцій.

Актуальність теми полягає у зростаючій ролі інформаційно-аналітичної підтримки в умовах глобалізації та економічної інтеграції. Розуміння того, як наукові дослідження можуть оптимізувати ці процеси, є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку міжнародної торгівлі та проектів. Стаття підкреслює важливість розробки та впровадження науково обґрунтованих стратегій для максимізації ефективності управління міжнародною торгівлею та адаптації до змінюваних умов ринку.

Стаття надає комплексний погляд на сучасні методи наукових досліджень та їх впровадження в інформаційно-аналітичну підтримку міжнародних торговельних процесів та проектів. Вказано на шляхи оптимізації цих процесів через використання новітніх технологій та наукових підходів, що підвищує конкурентоспроможність і ефективність міжнародної торгівлі. Ці результати формують основу для подальших досліджень та розробки політик у сфері міжнародної економіки, торгівлі та управління проектами.

Ключові слова: наукові дослідження, глобальна економіка, інформаційно-аналітична підтримка, інноваційні проекти, організація міжнародної торгівлі, конкуренція

*S. SUSLIKOV, D. KRAMSKOI, M. GLIZNUTSA***THE USE OF SCIENTIFIC RESEARCH TO OPTIMIZE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR INTERNATIONAL TRADE PROCESSES AND PROJECTS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INTEGRATION**

The article substantiates the significance of using scientific research to optimize information and analytical support for international trade processes and projects under economic integration conditions. The research aims to identify and analyze modern methods that enhance the efficiency of managing international trade and projects by improving information and analytical support.

The article demonstrates how scientific research can be utilized to improve information and analytical tools, allowing for more accurate and timely data for decision-making. It highlights contemporary analytical methods, including the use of big data, artificial intelligence, and blockchain technologies, which ensure transparency and reliability in trade operations. Special attention is given to the practical aspects of applying these technologies under economic integration conditions, particularly within the European Union and the North American Free Trade Agreement (NAFTA).

The article proves that the implementation of scientific methods in the information and analytical support of international trade processes and projects significantly enhances their efficiency. It analyzes specific cases demonstrating how the use of scientific research has optimized management processes and reduced risks under economic integration conditions. Various strategies and tools used for market condition analysis and forecasting, risk management, and ensuring operational transparency are reviewed.

The relevance of the topic lies in the growing role of information and analytical support in the context of globalization and economic integration. Understanding how scientific research can optimize these processes is key to ensuring the competitiveness and sustainable development of international trade and projects. The article emphasizes the importance of developing and implementing scientifically grounded strategies to maximize the efficiency of international trade management and adapt to changing market conditions.

The article provides a comprehensive view of modern scientific research methods and their implementation in the information and analytical support of international trade processes and projects. It outlines ways to optimize these processes through the use of cutting-edge technologies and scientific approaches, which enhance the competitiveness and efficiency of international trade. These results form the foundation for further research and policy development in the field of international economics, trade, and project management.

Keywords: scientific research, global economy, information and analytical support, innovative projects, organization of international trade, competition

Вступ. У сучасному світі процеси глобалізації та економічної інтеграції стають все більш важливими для розвитку міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція, яка передбачає об'єднання економік різних країн для створення єдиного ринку, значно впливає на міжнародну торгівлю та управління міжнародними проектами. В умовах посилення економічної інтеграції, наприклад в рамках Європейського Союзу або Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (NAFTA), виникає необхідність в удосконаленні інформаційно-

аналітичної та наукової підтримки цих процесів.

Актуальність цього дослідження зумовлена зростаючою складністю та динамічністю міжнародної торгівлі, що вимагає точних та актуальних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційно-аналітична підтримка стає критично важливою для ефективного управління торговельними потоками та проектами, адже вона забезпечує необхідні інструменти для аналізу ринкових умов, прогнозування тенденцій та управління ризиками. Використання наукових досліджень дозволяє

оптимізувати ці процеси, підвищуючи їх ефективність та надійність.

Перспективність даного дослідження полягає в його можливостях запропонувати нові підходи та інструменти для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки в умовах економічної інтеграції. Застосування сучасних методів аналізу, таких як великі дані, штучний інтелект та блокчейн-технології, відкриває нові горизонти для підвищення прозорості, точності та швидкості обробки інформації. Це дозволяє не тільки поліпшити управління міжнародною торгівлею та проектами, але й сприяє стійкому економічному розвитку країн-учасниць інтеграційних об'єднань.

Таким чином, дослідження використання наукових методів для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції є надзвичайно актуальним та перспективним, оскільки воно сприяє вдосконаленню механізмів міжнародної торгівлі та забезпечує більш ефективне управління економічними процесами на глобальному рівні.

Аналіз стану питання.

Інформаційно-аналітична підтримка є невід'ємною складовою ефективного управління міжнародною торгівлею. Вона включає збір, обробку та аналіз даних, що стосуються ринкових умов, конкурентного середовища, економічних показників та нормативно-правового регулювання. Сучасні інформаційно-аналітичні системи дозволяють отримувати велику кількість даних з різних джерел, включаючи митні служби, торговельні асоціації, фінансові інституції та державні органи.

Наукові дослідження сприяють розвитку нових методів та інструментів для аналізу та прогнозування в міжнародній торгівлі. Використання економетричних моделей, методів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє значно підвищити точність прогнозів та знизити ризики. Наприклад, економетричні моделі використовуються для аналізу впливу різних факторів на торговельні потоки, що дозволяє прогнозувати зміни на ринку та приймати відповідні управлінські рішення.

На сьогоднішній день, одним з ключових викликів є необхідність обробки великих обсягів даних (Big Data) та забезпечення їхньої актуальності і точності. Від цього залежить прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що впливають на ефективність міжнародних торговельних процесів та проектів. Сучасні інформаційно-аналітичні системи, такі як TARIC (Інтегрована тарифна система ЄС), надають можливість отримувати детальну інформацію про тарифи, торговельні угоди та інші регуляторні вимоги, що значно спрощує процеси планування та виконання торговельних операцій.

Машинне навчання та штучний інтелект знаходять все ширше застосування в аналізі великих обсягів даних, що дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції. Це, у свою чергу, сприяє більш точному прогнозуванню та ефективному управлінню торговельними процесами. Блокчейн-технології, що забезпечують прозорість та надійність даних, також

стають важливим інструментом в міжнародній торгівлі, особливо в умовах економічної інтеграції.

Метою даної роботи є дослідження та обґрунтування використання наукових досліджень для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції. Зокрема, робота спрямована на аналіз сучасного стану інформаційно-аналітичної підтримки, вивчення ролі наукових досліджень у вдосконаленні інформаційно-аналітичних інструментів, оцінку впливу економічної інтеграції на ефективність інформаційно-аналітичної підтримки та розробку рекомендацій щодо використання новітніх технологій для підвищення ефективності управління міжнародною торгівлею та проектами.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Дослідження інформаційно-аналітичної підтримки міжнародної торгівлі та проектів активно розглядається вітчизняними та зарубіжними науковцями з кінця XX століття. Особливий інтерес у цьому контексті викликають праці таких вчених, як Дж. Барретт, П. Джонсон, В. Грін, Дж. Вулдрідж, Д. Чен, С. Цзянь, Г. Болдуін та Д. Родрик.

Різні аспекти інформаційно-аналітичної підтримки та її оптимізації аналізуються у звітах таких міжнародних організацій, як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва і розвитку, а також у численних дослідженнях, що відстежують тенденції розвитку інформаційних технологій та їх вплив на міжнародну торгівлю. Відомі інформаційно-аналітичні системи, такі як TARIC (Інтегрована тарифна система ЄС), активно вивчаються та удосконалюються для забезпечення прозорості та ефективності торговельних процесів.

Наукові дослідження в області оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки зосереджені на використанні сучасних методів аналізу, таких як економетричні моделі, методи машинного навчання та штучного інтелекту. Наприклад, праці Д. Чена, С. Цзяня демонструють, як алгоритми машинного навчання можуть бути використані для прогнозування ринкових умов та управління ризиками, тоді як дослідження В. Гріна та Дж. Вулдріджа показують ефективність економетричних моделей у аналізі торговельних потоків.

Економічна інтеграція також є важливим напрямом досліджень. Праці Г. Болдуїна та Д. Родрика підкреслюють значення ефективної координації та обміну інформацією між країнами-учасницями для успішної інтеграції. Спільні інформаційні системи, такі як TARIC у ЄС, є прикладами успішного впровадження інформаційно-аналітичних інструментів, що сприяють зниженню транзакційних витрат та підвищенню прозорості.

Однак, комплексних робіт, що охоплюють всі аспекти використання наукових досліджень для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки в умовах економічної інтеграції, все ще недостатньо. Це дослідження має на меті заповнити цю прогалину,

пропонуючи нові підходи та інструменти для підвищення ефективності управління міжнародною торгівлею та проектами на основі сучасних наукових методів та технологій.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Застосування сучасних наукових методів та інформаційно-аналітичних систем у міжнародній торгівлі має значний економічний ефект. Використання таких систем дозволяє знижувати витрати, пов'язані з недотриманням регуляторних вимог, оптимізувати логістичні процеси та зменшувати ризики, що призводить до підвищення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. Актуальність цих методів обумовлена швидкими змінами у глобальній економіці, що вимагають від компаній оперативного реагування на нові виклики та можливості.

Сучасні інформаційно-аналітичні системи забезпечують інтеграцію великих обсягів даних, що дозволяє отримувати комплексне уявлення про ринки та економічні умови. Це підвищує точність прогнозів, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

Висока ефективність інформаційно-аналітичних систем у міжнародній торгівлі підтверджується постійним зростанням їхнього використання у країнах Європейського Союзу. Це свідчить про важливість їх впровадження для підвищення ефективності та прозорості торговельних операцій в умовах економічної інтеграції.

Таким чином, наукові дослідження, спрямовані на оптимізацію інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів, мають ключове значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності у глобальній економіці.

В умовах економічної інтеграції значення наукових досліджень, спрямованих на оптимізацію інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів, значно зростає. TARIC є важливим інструментом, що забезпечує доступ до інтегрованих даних.

Дослідження динаміки використання інформаційних систем типу TARIC для підтримки міжнародної торгівлі в Європейському Союзі протягом останніх десяти років показало, що ці системи є досить ефективними в забезпеченні прозорості та надійності даних. Інформаційні системи, такі як TARIC, надають детальну інформацію про тарифи, торговельні угоди та регуляторні вимоги, що дозволяє компаніям і урядам краще розуміти та дотримуватися складних регуляторних вимог. Це, в свою чергу, знижує ризики та підвищує ефективність торговельних операцій.

Аналіз показав, що використання таких систем постійно зростає, що свідчить про їхню важливу роль у забезпеченні прозорості та надійності даних. Висока ефективність інформаційних систем типу TARIC підтверджується постійним зростанням їхнього використання в країнах Європейського Союзу (рис. 1).

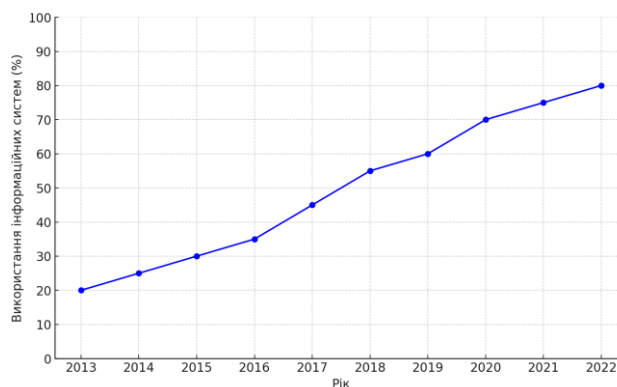


Рис. 1 - Динаміка використання інформаційних систем для підтримки міжнародної торгівлі в ЄС [1,2]

Це відображається у збільшенні відсотка ефективності подібних систем, що позитивно впливає на загальний рівень організації та управління міжнародною торгівлею.

Зростання використання інформаційних систем типу TARIC демонструє їхню важливість у сучасних умовах економічної інтеграції. Окрім того, що ці системи забезпечують доступ до актуальної інформації, критично важливої для прийняття обґрунтованих рішень у сфері міжнародної торгівлі, вони також сприяють зниженню транзакційних витрат та підвищенню прозорості. Це є ключовим фактором для успішного функціонування в умовах економічної інтеграції, що підтверджується аналітичними висновками з країн ЄС, як показано на рис. 2.

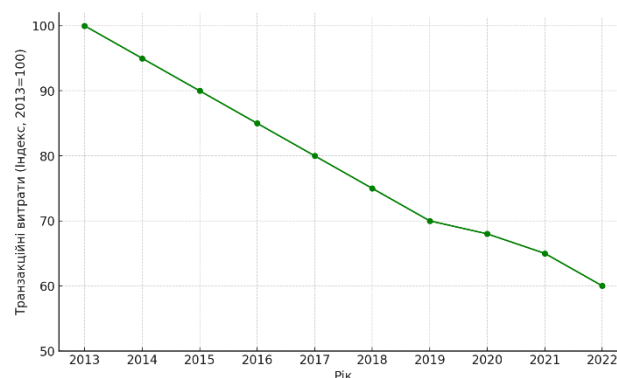


Рис. 2 - Зниження транзакційних витрат після впровадження TARIC у країнах Європейського Союзу [1,2]

Це підкреслює значення інформаційно-аналітичних систем для покращення ефективності міжнародної торгівлі. Таким чином, інформаційно-аналітичні системи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, прозорості та надійності міжнародних торговельних процесів, що є необхідним для успішної інтеграції у глобальну економіку. [10, 11]

Іншим методом наукових досліджень для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів є методи аналізу великих даних (Big Data), які стають дедалі актуальнішими у сфері міжнародної торгівлі.

Таблиця 1 демонструє порівняння традиційних методів обробки даних та методів на основі Big Data,

підкреслюючи переваги останніх у точності та швидкості обробки інформації.

Таблиця 1 - Порівняння традиційних методів обробки даних та методів на основі Big Data

Параметр	Традиційні методи	Big Data
Точність прогнозів	Середня	Висока
Швидкість обробки	Помірна	Висока
Обсяг обробки даних	Обмежений	Великий
Виявлення закономірностей	Обмежене	Високе

Big Data надають можливість аналізувати величезні масиви інформації, виявляючи приховані закономірності та тенденції, які можуть бути неочевидними при традиційних методах аналізу. Використання Big Data дозволяє здійснювати глибокий аналіз великих обсягів інформації, що надходять з різних джерел, для виявлення трендів, прогнозування попиту та пропозиції, а також оптимізації логістичних процесів. Це підвищує точність і швидкість прийняття рішень (рис. 3), що є критично важливим в умовах швидкозмінного глобального ринку.

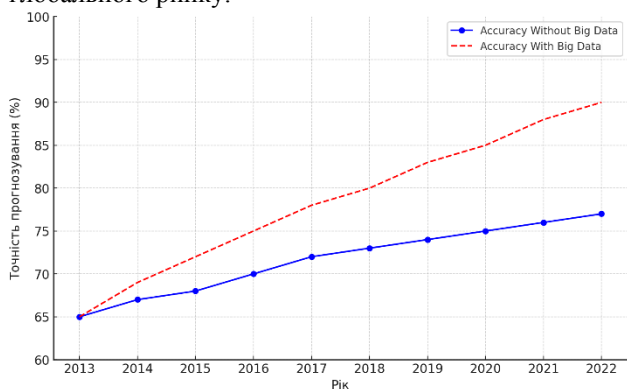


Рис. 3 - Вплив Big Data на точність прогнозування торговельних потоків у різних регіонах світу [2,6]

Ще одним великим блоком наукових досліджень, виступають економетричні моделі, що використовуються для аналізу та прогнозування у міжнародній торгівлі. Ці моделі дозволяють виявляти взаємозв'язки між різними економічними показниками та прогнозувати зміни на ринку. За критерієм точності у прогнозуванні економетричні моделі демонструють високу точність прогнозування (рис. 4), що дозволяє більш ефективно планувати торговельні операції. [12]

Серед економетричних моделей особливу увагу варто приділити гравітаційній моделі торгівлі, яка є, на наш погляд, однією з найбільш ефективних економетричних моделей у цій сфері.

Гравітаційна модель торгівлі базується на аналогії з фізичним законом гравітації Ньютона і передбачає, що обсяг торгівлі між двома країнами пропорційний їх економічним розмірам (вимірюється валовим внутрішнім продуктом, ВВП) і обернено пропорційний відстані між ними. Ця модель враховує також інші фактори, такі як спільні кордони, спільну мову, торговельні угоди та членство в міжнародних

організаціях. Використання гравітаційної моделі дозволяє економістам та політикам оцінювати вплив різних чинників на обсяги торгівлі та розробляти стратегії для її оптимізації.

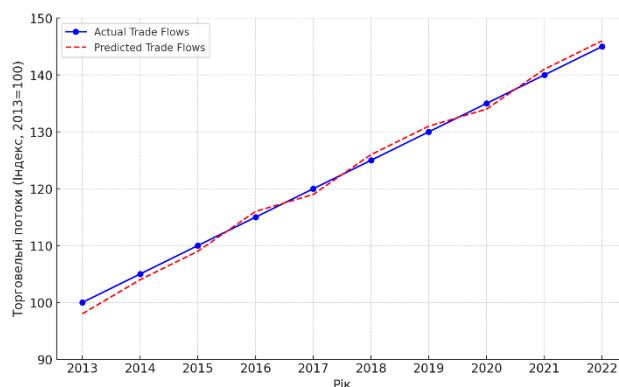


Рис. 4 - Точність прогнозування торговельних потоків (Trade Flows) в економетричних моделях [1, 3]

Формула розширеної моделі виглядає наступним чином:

$$\ln(\text{Торгівля}) = \beta_0 + \beta_1 \ln(\text{GDP}_1 * \text{GDP}_2) + \beta_2 \ln(\text{Дистанція}) + \beta_3 \text{Кордон} + \beta_4 \text{Мова} + \beta_5 \text{EU} + \beta_6 \text{Eurozone} + \beta_7 \text{Infra.avg} + \beta_8 \text{Tariff} + \gamma_{2021} + \gamma_{2022} + \varepsilon$$

де $\ln(\text{Торгівля})$ - натуральний логарифм обсягу торгівлі між двома країнами;

β_0 - константа, яка відображає базовий рівень торгівлі;

$\beta_1 \ln(\text{GDP}_1 * \text{GDP}_2)$ - вплив економічних розмірів країн

GDP_1 і GDP_2 - ВВП першої та другої країни;

β_1 - коефіцієнт еластичності торгівлі відносно добутку ВВП;

$\beta_2 \ln(\text{Дистанція})$ - вплив відстані між країнами;

$\beta_3 \text{Кордон}$ - вплив наявності спільного кордону;

$\beta_4 \text{Мова}$ - вплив спільної мови;

$\beta_5 \text{EU}$ - вплив членства в Європейському Союзі;

$\beta_6 \text{Eurozone}$ - вплив членства в Єврозоні;

$\beta_7 \text{Infra.avg}$ - вплив якості інфраструктури;

$\beta_8 \text{Tariff}$ - вплив тарифів;

$\gamma_{2021}, \gamma_{2022}$ - змінні для років;

ε - випадкова помилка, яка враховує всі інші фактори, не включені в модель.

В ході дослідження, було проведено аналіз та побудовано гравітаційну модель, яку можна представити наступним алгоритмом (рис. 5).

Дослідження здійснено по 10 країнам ЄС (Германія, Франція, Нідерланди, Швеція, Італія, Іспанія, Польща, Австрія, Бельгія, Данія). Результати розширеного набору даних (таблиця 2, 3), логарифми для *Торгівлі*, *GDP*, і *Дистанція*, а також середні значення інфраструктури (таблиця 4), представлено нижче.

Припустимо, що після проведення регресії ми отримали такі коефіцієнти:

$$\begin{aligned} \beta_0 &= -5.2 \\ \beta_1 (\ln(\text{GDP}_1 * \text{GDP}_2)) &= 0.85 \\ \beta_2 \ln(\text{Дистанція}) &= -0.65 \\ \beta_3 \text{Кордон} &= 0.45 \\ \beta_4 \text{Мова} &= 0.25 \end{aligned}$$

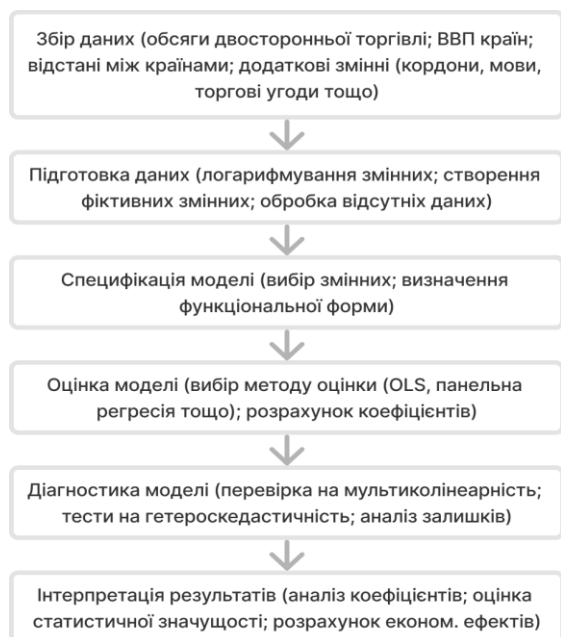


Рис. 5 - Алгоритм гравітаційної моделі торгівлі

$$\begin{aligned}
 \beta_{5EU} (\text{Членство в ЄС}) &= 0.4 \\
 \beta_{6Eurozone} (\text{Належність до Єврозони}) &= 0.3 \\
 \beta_{7Infra.avg} (\text{Середня інфрастр.}) &= 0.03 \\
 \beta_{8Tariff} (\text{Тарифна ставка}) &= -0.05 \\
 \gamma_{2022} &= 0.02 \\
 \gamma_{2023} &= 0.05 \\
 R\text{-квадрат} &= 0.85
 \end{aligned}$$

Інтерпретація результатів показала наступні результати:

1. Збільшення добутку ВВП на 1% призводить до збільшення торгівлі на 0.85% (при $\beta_1 = 0.85$).
2. Збільшення відстані на 1% призводить до зменшення торгівлі на 0.65% (при $\beta_2 = -0.65$).
3. Наявність спільного кордону збільшує торгівлю на 56.8% ($e^{0.45} - 1$. При $\beta_3 = 0.45$).
4. Спільна мова збільшує торгівлю на 28.4% ($e^{0.25} - 1$. При $\beta_4 = 0.25$).
5. Членство обох країн в ЄС збільшує торгівлю на 49.2% ($e^{0.4} - 1$. При $\beta_5 = 0.4$).
6. Членство обох країн в Єврозоні додатково збільшує торгівлю на 35% ($e^{0.3} - 1$. При $\beta_6 = 0.3$).
7. Покращення середньої якості інфраструктури на 1 пункт збільшує торгівлю на 3% (При $\beta_7 = 0.03$).
8. Збільшення тарифної ставки на 1 процентний пункт зменшує торгівлю на 4.9% ($e^{-0.05} - 1$. При $\beta_8 = -0.05$).
9. $\gamma_{2022} = 0.02$, $\gamma_{2023} = 0.05$. Показують загальне зростання торгівлі в порівнянні з минулими роками).

В решті можна за допомогою загальної моделі спрогнозувати обсяг торгівлі між Німеччиною та Францією на наступний рік:

$$\begin{aligned}
 \ln(\text{Торгівля}) &= -5.2 + 0.852446 - 0.656778 + \\
 &+ 0.451 + 0.250 + 0.41 + 0.31 + 0.03875 - 0.050 + 0.05 = - \\
 &= 5.2 + 2.079 - 4.406 + 0.45 + 0 + 0.4 + 0.3 + 2.625 - 0 + \\
 &+ 0.05 = -3.702 = e^{-3.702} = 166.7 \text{ млрд євро}
 \end{aligned}$$

Таблиця 2 - Розширений набір даних по аналізу гравітаційної моделі торгівлі [8, 9]

Рік	Країна 1	Країна 2	Об'єм торгівлі (млрд. євро.)	GDP1 (трл. євро.)	GDP2 (млрд. трл. євро.)	Дистанція (км)	Кордон
2023	Німеччина	Франція	170	4.12	2.8	878	1
2023	Німеччина	Польща	140	4.12	0.75	520	1
2023	Франція	Іспанія	85	2.8	1.46	1054	1
2023	Нідерланди	Бельгія	50	1.03	0.58	173	1
2023	Швеція	Чеська Р.	8	0.55	0.31	1054	0
2022	Німеччина	Італія	125	3.98	1.98	1181	0
2022	Іспанія	Польща	15	1.39	0.68	2300	0
2021	Австрія	Нідерланди.	10	0.42	0.96	937	0
2021	Бельгія	Чеська Р.	7	0.52	0.27	721	0
2021	Данія	Швеція	18	0.34	0.52	522	0

Таблиця 3 - Розширений набір даних по аналізу гравітаційної моделі торгівлі (продовження)

Рік	Країна 1	Країна 2	Мова	Членство в ЄС	Належність до Єврозони	Інфрастр. 1	Інфрастр. 2	Тарифна ставка
2023	Німеччина	Франція	0	1	1	90	85	0
2023	Німеччина	Польща	0	1	0	90	75	0
2023	Франція	Іспанія	0	1	1	85	80	0
2023	Нідерланди	Бельгія	0,5	1	1	95	90	0
2023	Швеція	Чеська Р.	0	1	0	92	82	0
2022	Німеччина	Італія	0	1	1	89	78	0
2022	Іспанія	Польща	0	1	0	79	74	0
2021	Австрія	Нідерланди.	0	1	1	86	94	0
2021	Бельгія	Чеська Р.	0	1	0	88	80	0
2021	Данія	Швеція	0	1	0	91	91	0

Таблиця 4 – Логарифмування

ln (Торгівля)	ln (GDP1* GDP2)	ln (Відстань)	Кордон	Мова	Членство в ЄС	Належність до Єврозони	Середня інфрастр.	Тарифна ставка
5.136	2.446	6.778	1	0	1	1	87,5	0
4.942	1.130	6.254	1	0	1	0	82,5	0
4.443	1.409	6.960	1	0	1	1	85,5	0
3.912	-0.508	5.153	1	0,5	1	1	92,5	0
2.079	-1.442	6.960	0	0	1	0	87,0	0
4.828	2.064	7.074	0	0	1	1	83,5	0
2.708	-0.054	7.741	0	0	1	0	76,5	0
2.303	-0.666	6.843	0	0	1	1	90,0	0
1.946	-1.048	6.581	0	0	1	0	84,0	0
2.890	-0.838	6.258	0	0	1	0	91,0	0

Це дуже близько до реального значення, що вказує на високу точність моделі. А загальні висновки по моделі можна сформулювати наступним чином:

1. Продовжувати політику економічної інтеграції в ЄС.

2. Інвестувати в покращення транспортної інфраструктури, особливо для країн з нижчими показниками.

3. Працювати над усуненням нетарифних бар'єрів, які можуть залишатися навіть при нульових тарифах.

4. Сприяти вивченню мов країн-партнерів для подолання мовних бар'єрів у торгівлі.

Для подолання деяких недоліків раніше представлених методів та моделей, можна використати методи машинного навчання та штучного інтелекту, які дозволяють більш ефективно обробляти великі обсяги даних та виявляти складні закономірності в міжнародній торгівлі. Використання цих методів забезпечує більш точні прогнози та оптимізацію процесів, що є критично важливим в умовах швидко змінюваного глобального ринку.

Методи машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних, що значно підвищує їх ефективність. Ці технології можуть використовуватися для прогнозування попиту та пропозиції, аналізу ринкових трендів, виявлення шахрайських операцій та оптимізації логістичних ланцюгів. Наприклад, нейронні мережі можуть бути застосовані для моделювання складних взаємозв'язків між різними економічними показниками, що дозволяє отримувати більш точні та надійні прогнози.

Загалом, інтеграція методів машинного навчання та штучного інтелекту в інформаційно-аналітичні системи міжнародної торгівлі забезпечує нові можливості для підвищення ефективності та прозорості торговельних операцій. Це підкреслює важливість подальших наукових досліджень та інновацій у цій сфері, які сприятимуть сталому розвитку глобальної економіки.

Практичні приклади використання наукових методів для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки показують їх високу ефективність. Наприклад, впровадження алгоритмів машинного навчання в аналіз торговельних даних дозволило

значно підвищити точність прогнозів у рамках NAFTA [13, 14], що більш детально проілюстровано на рис. 6.

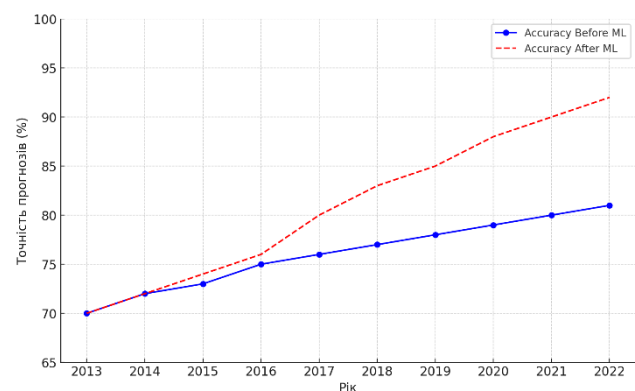


Рис. 6 - Результати впровадження машинного навчання (ML) в аналіз торговельних даних [4]

Блокчейн-технології забезпечують прозорість та надійність даних, що є критично важливим для міжнародної торгівлі. Вони дозволяють фіксувати всі транзакції в незмінному реєстрі, що забезпечує високу ступінь довіри між учасниками торговельних процесів (рис. 7).

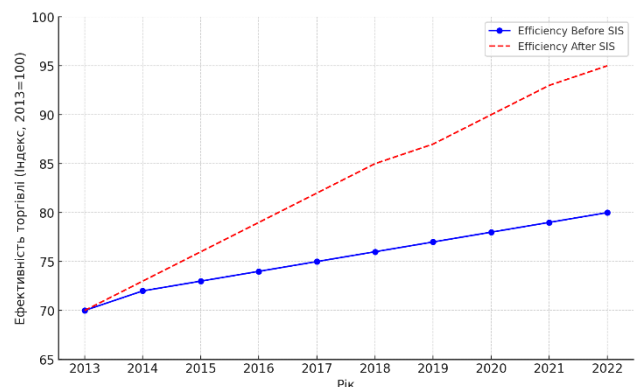


Рис. 7 - Вплив впровадження блокчейн-технологій та спільних інформаційних систем (SIS) на прозорість та надійність даних у міжнародній торгівлі [7]

Наприклад, використання блокчейн-технологій у логістичних ланцюгах дозволило знизити витрати на 20% та підвищити прозорість транзакцій (табл. 5).

Використання блокчейн-технологій у логістиці, відповідно до доповіді Європейської комісії, дозволяє знизити витрати на 20% за рахунок оптимізації процесів та підвищення прозорості даних про поставки. Через, що блокчейн сприяє покращенню відстеження товарів і скороченню адміністративних витрат.

Таблиця 5 - Використання новітніх технологій у міжнародній торгівлі

Технологія	Впровадження	Ефект
Blockchain	Логістика	-20% витрат
Artificial Intelligence	Аналіз даних	+15% точності
Big Data	Прогнозування	+10% ефективності

Використання штучного інтелекту для аналізу даних підвищує точність прогнозування на 15%. Це дозволяє компаніям більш ефективно обробляти великі обсяги інформації, виявляти приховані закономірності та приймати обґрунтовані рішення.

Використання Big Data підвищує ефективність прогнозування на 10%. Це дозволяє компаніям зібрати та проаналізувати великі обсяги інформації для точнішого прогнозування ринкових умов і прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, основна частина дослідження показує, що використання наукових досліджень та новітніх технологій є критично важливим для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції.

Висновок

У сучасному глобалізованому світі міжнародна торгівля відіграє ключову роль у розвитку економік країн, а економічна інтеграція створює нові виклики та можливості для міжнародних торговельних процесів та проектів. Наукові дослідження в сфері інформаційно-аналітичної підтримки є критично важливими для забезпечення ефективного управління торговельними потоками. Використання сучасних методів аналізу, таких як економетричні моделі, методи машинного навчання та штучного інтелекту, дозволяє значно підвищити точність прогнозів, знизити ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Економічна інтеграція, наприклад, у рамках Європейського Союзу, вимагає ефективної координації та обміну інформацією між країнами-учасниками. Спільні інформаційні системи, такі як TARIC, сприяють зниженню транзакційних витрат та підвищенню прозорості, що є критично важливим для успішного функціонування міжнародної торгівлі. Використання таких систем дозволяє країнам ефективно координувати свої дії, що забезпечує стабільність економічних відносин та сприяє зростанню обсягів торгівлі.

Сучасні технології, зокрема великі дані, штучний інтелект та блокчейн, відкривають нові горизонти для

оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки. Великі дані дозволяють збирати та аналізувати величезні масиви інформації, що сприяє більш точному прогнозуванню та ефективному управлінню торговельними процесами. Штучний інтелект автоматизує аналіз даних, підвищуючи його ефективність та точність. Блокчейн-технології забезпечують прозорість та надійність даних, що є особливо важливим для міжнародної торгівлі, де довіра між учасниками є ключовим фактором успіху.

Для подальшого вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки міжнародної торгівлі рекомендується активно впроваджувати сучасні наукові методи та технології. Необхідно розробити стратегії для використання великих даних та штучного інтелекту у процесах аналізу та прогнозування. Важливо також забезпечити впровадження блокчейн-технологій для підвищення прозорості та надійності даних. Спільні інформаційні системи мають бути розширені та вдосконалені для забезпечення ефективної координації між країнами-учасниками економічної інтеграції.

Таким чином, дослідження підтверджує, що використання наукових методів та новітніх технологій є критично важливим для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції. Це дозволяє забезпечити ефективне управління торговельними потоками, знижуючи ризики та підвищуючи точність прогнозів. Розробка та впровадження таких стратегій сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку міжнародної торгівлі, забезпечуючи стабільне економічне зростання та взаємовигідні відносини між країнами.

Список літератури

1. Eurostat. (Департамент статистики) (б. д.). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
2. The online integrated customs tariff database (TARIC). (б. д.). eur-lex.europa.eu. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISUM:l11003>
3. Economy and Finance. Merchandise exports (current US\$). (б. д.). worldbank.org. <https://data.worldbank.org/topic/trade>
4. Economic forecasts. (б. д.). economy-finance.ec.europa.eu. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts_en
5. European Commission - Artificial Intelligence in the EU (б. д.). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/digital-strategy/our-policies/artificial-intelligence>
6. European Commission - Big Data and Artificial Intelligence (б. д.). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
7. European Commission - Blockchain technologies (б. д.). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/digital-strategy/our-policies/blockchain-technologies>
8. Gross Domestic Product (GDP) of European Union member states in 2023. (б. д.). statista.com. <https://www.statista.com/statistics/1373346/eu-gdp-member-states-2022/>
9. Germany-France Trade: 2022. (б. д.). oec.world. <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/deu/partner/fra>
10. Дюжев, В., Сусліков, С., Савченко, О., Матросова, В. та Верютіна, В., 2021. Кластерний підхід до формування

- пріоритетів інноваційної сприйнятливості в рамках Євроконцепції «Зелений поворот» до відновлюваної енергії в Україні. E3S Web Conf., Том 255. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501020>
11. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56–64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf> (дата звернення: 26.02.2024).
 12. Liu, J. (2024). Measurement and Influencing Factors of Export Resilience: From Material Mechanics to International Trade. *Journal of Innovation and Development*, 6(2), 26–28. <https://doi.org/10.54097/dv8p7542>
 13. Abel, P. (2022). The Innovative Trade and Climate Action-Linkage in the EU-UK Trade and Cooperation Agreement: A Template for the EU's New Approach to Green Trade Agreements. *Y European Yearbook of International Economic Law*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/8165_2022_91
 1. Посохов І. М. Генеза економічної інтеграції України до Європейського Союзу / Ігор Михайлович Посохов, Станіслав Вячеславович Сусліков, Дар'я Михайлівна Гусарова // Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law. – 2024. – № 5. – С. 103-107.
 6. European Commission - Big Data and Artificial Intelligence (database). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
 7. European Commission - Blockchain technologies (database). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/digital-strategy/our-policies/blockchain-technologies>
 8. Gross Domestic Product (GDP) of European Union member states in 2023. (database). statista.com. <https://www.statista.com/statistics/1373346/eu-gdp-member-states-2022/>
 9. Germany-France Trade: 2022. (database). oec.world. <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/deu/partner/fra>
 10. Diuzhev, V., Suslikov, S., Savchenko, O., Matrosova, V., & Veritina, V. (2021). The Cluster approach to the formation of innovative susceptibility priorities within the framework of the Euroconcept «Green U-turn» to renewable energy in Ukraine. *E3S Web of Conferences*, 255, 01020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501020>
 11. Suslikov, S. V., & Klimenko, M. A. (2023). Management System of Enterprise Competitiveness in Conditions of Uncertainty. *Economics: Time Realities. Scientific Journal*, 3(67), 56–64. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf> (accessed on February 26, 2024).
 12. Liu, J. (2024). Measurement and Influencing Factors of Export Resilience: From Material Mechanics to International Trade. *Journal of Innovation and Development*, 6(2), 26–28. <https://doi.org/10.54097/dv8p7542>
 13. Abel, P. (2022). The Innovative Trade and Climate Action-Linkage in the EU-UK Trade and Cooperation Agreement: A Template for the EU's New Approach to Green Trade Agreements. *Y European Yearbook of International Economic Law*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/8165_2022_91
 14. Posokhov, I. M., Suslikov, S. V., & Gusarova, D. M. (2024). Genesis of Ukraine's economic integration into the European Union. *Economics. Finances. Law*, (5), 103-107.
- References (transliterated)**
1. Eurostat. (Department of Statistics) (database). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
 2. The online integrated customs tariff database (TARIC). (database). eur-lex.europa.eu. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l11003>
 3. Economy and Finance. Merchandise exports (current US\$). (database). worldbank.org. <https://data.worldbank.org/topic/trade>
 4. Economic forecasts. (б. д.). economy-finance.ec.europa.eu. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts_en
 5. European Commission - Artificial Intelligence in the EU (database). ec.europa.eu. <https://ec.europa.eu/digital-strategy/our-policies/artificial-intelligence>

Надійшла (received) 18.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Сусліков Станіслав В'ячеславович (Suslikov Stanislav) – кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0001-5779-7610; e mail: stanislav.suslikov@khpi.edu.ua

Крамської Дмитро Юрійович (Kramskoi Dmytro) – кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0001-7964-4092; e mail: dmytro.kramskoi@khpi.edu.ua

Глізнуца Марина Юрївна (Gliznutsa Maryna) – кандидат економічних наук, доцентка закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0002-1845-3919; e mail: maryna.gliznutsa@khpi.edu.ua

Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, К.В. КУНИЦЯ
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Ефективна система управління персоналом в індустрії гостинності допомагає підприємствам не лише забезпечити високу якість обслуговування, а й зберегти конкурентні переваги, реагуючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Система управління персоналом має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств у сфері гостинності. Ефективна система управління персоналом допомагає забезпечити найвищий рівень обслуговування для клієнтів, що включає правильний підбір та навчання персоналу, мотивацію працівників для досягнення високих стандартів обслуговування, а також створення сприятливої корпоративної культури, де кожен працівник розуміє важливість задоволення потреб клієнтів. Система управління персоналом дозволяє підприємствам оптимізувати використання робочої сили, розподіляти завдання та ресурси ефективно, щоб забезпечити оптимальний рівень обслуговування при мінімальних витратах. Галузь гостинності відома високим рівнем обертів персоналу. Ефективна система управління персоналом допомагає зменшити цей оберт, створюючи умови для залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу. Це включає розвиток програм навчання і розвитку, системи стимулювання та мотивації, а також забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям. Галузь гостинності постійно змінюється під впливом моди, технологічного прогресу та зміни у попиті споживачів. Ефективна система управління персоналом допомагає підприємствам швидко реагувати на ці зміни, шляхом адаптації стратегій найму, навчання та розвитку персоналу, а також впровадження нових технологій для покращення обслуговування та оптимізації бізнес-процесів. Людський капітал, включаючи кваліфікацію та компетентність персоналу, є складовою інтелектуальних ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток працівників допомагає підприємствам зберігати та розвивати свій інтелектуальний потенціал. Компанії, які розвивають здібності свого персоналу, зазвичай мають конкурентну перевагу на ринку.

Ключові слова: трудові ресурси, управління персоналом, конкурентоспроможність, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, розвиток, інвестування

N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, K. KUNITSIA
FEATURES OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AND ITS IMPACT ON THE
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

An effective personnel management system in the hospitality industry helps enterprises not only to ensure high quality of service, but also to maintain competitive advantages by responding to changes in the internal and external environment. The personnel management system has a significant impact on the competitiveness of enterprises in the field of hospitality. An effective personnel management system helps ensure the highest level of customer service, which includes proper selection and training of personnel, motivating employees to achieve high standards of service, and creating a favorable corporate culture where every employee understands the importance of meeting the needs of customers. A personnel management system allows enterprises to optimize the use of the workforce, allocate tasks and resources efficiently to ensure the optimal level of service at minimum costs. The hospitality industry is known for high staff turnover. An effective personnel management system helps reduce this turnover by creating conditions for attracting, developing and retaining talented personnel. This includes developing training and development programs, incentive and motivation systems, and ensuring a healthy work-life balance. The hospitality industry is constantly changing under the influence of fashion, technological progress and changes in consumer demand. An effective personnel management system helps enterprises to quickly respond to these changes by adapting recruitment strategies, training and development of personnel, as well as implementing new technologies to improve service and optimize business processes. Human capital, including the qualifications and competence of personnel, is a component of intellectual resources. Investing in employee training and development helps businesses retain and develop their intellectual potential. Companies that develop the capabilities of their staff usually have a competitive advantage in the market.

Keywords: labor resources, personnel management, competitiveness, hospitality industry, hotel and restaurant business, development, investment

Вступ. Система управління персоналом в індустрії гостинності має свої особливості, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств у цьому секторі та полягає у здатності забезпечити високу якість обслуговування, ефективне використання ресурсів та збереження конкурентних переваг на ринку. Готельний бізнес має високу обротовість персоналу, звідси важливо мати ефективну систему найму та підбору кадрів. Персонал часто має специфічні навички та знання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, а отже, система управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення відповідного рівня професійності і мотивації працівників. Крім того, управління персоналом в готельній сфері має велике значення для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Це включає навчання персоналу, моніторинг їхньої роботи і впровадження систем стимулювання. У готельній галузі часто виникає потреба в гнучких графіках роботи через неперервну природу бізнесу. Система управління персоналом повинна враховувати ці особливості, забезпечуючи відповідний баланс між робочим часом та відпочинком працівників.

Використання сучасних технологій управління персоналом, таких як програмне забезпечення для управління ресурсами людських факторів (HRM), може значно підвищити ефективність процесів управління персоналом і сприяти покращенню обслуговування клієнтів.

Загалом, управління персоналом повинне сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів. Це включає розвиток емпатії, комунікаційних навичок та підходів, спрямованих на покращення взаємодії з гостями.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженням проблеми системи управління персоналом займалися вчені Рябенка М.О., Мазуркевич І.О., Коломієць В.М., Томаля Т.С., Полтавська О.В., Ніфіатова О. [1-5]. Проте, незважаючи на напрацювання в цьому напрямі, потребує подальшого вдосконалення питання підвищення ефективності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

Мета роботи. Дослідження основних елементів організації та обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємств

готельно-ресторанної сфери; розгляд інноваційних підходів до управління персоналом і адаптація їх використання в готельно-ресторанному бізнесі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Останні десятиліття індустрія гостинності грає дедалі значущу роль в світовій економіці, формуючи нову галузь економічних знань – економіку вражень. Формування конкурентної системи управління персоналом в індустрії гостинності також демонструє стійку тенденцію до розвитку.

Індустрія гостинності як одна з найбільших галузей світової економіки, бурхливо розвивається. Багато в чому це відбувається завдяки соціальному, економічному і політичному прогресу – за останні роки туризм став доступний багатьом верствам населення. Зі збільшенням числа туристів відбувається розвиток туризму та одного з його компонентів – готельного сектора.

Однією з найважливіших складових при отриманні прибутку гостинності є персонал. До продуктивного управління у гостинності пред'являються особливі умови, одна з них його конкурентоспроможність. У зв'язку з цим проблема виявлення потреби в організаційних змінах конкурентної системи в управлінні персоналом є надзвичайно актуальною.

Управління конкурентоспроможністю повинно виступати принципом і засобом інтенсифікації діяльності готелів, основною метою діяльності яких мають стати не тільки зростання прибутку і завоювання певного споживчого сегменту ринку, але і в більшій мірі управління процесом формування стійких конкурентних переваг на ринку готельних послуг. У зв'язку з цим дослідження сучасних методів і технологій управління конкурентоздатністю готельних підприємств є дуже актуальним.

Управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності представляє собою сучасну комплексну систему цілеспрямованих заходів кадрового менеджменту в сучасному готельно-туристичному комплексі з організації та здійснення скоординованого трудового процесу спеціалістів і персоналу готелів, а також інших підприємств, пов'язаних з сервісним обслуговуванням туристів, яка спрямована на забезпечення умов для оптимального функціонування цих підприємств, маючи на увазі їх комерційну та технічну експлуатацію в процесі надання готельних та інших послуг [6].

Для того щоб у функціонуючій організації була добре налагоджена система управління персоналом співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна об'єднати в дві великі групи: до першої групи відносяться ті, які характеризують безпосередні вимоги до формування злагодженої системи з управління кадрами; до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямів щодо розвитку системи управління. Основним методом, що діє в побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системному підходу і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і

покращенням такого явища, як система управління персоналом.

Будь-яке підприємство індустрії гостинності прагне максимально продуктивно використовувати «конкурентні переваги» своїх працівників. У зв'язку з цим управління персоналом стає однією з найбільш важливих сфер життєвої і виробничої діяльності організації, що здатна багаторазово підвищити її ефективність. При цьому саме поняття «управління персоналом» розглядається в достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

У центрі уваги сучасних поглядів на загальну концепцію управління персоналом підприємств індустрії гостинності – зростаюча роль особистості працівника, працюючого, на умовах трудового контракту, на роботу в готельно-туристичний комплекс. Збільшення економічного простору значно збільшило правила та вимоги до конкурентоздатності і стійкості готельного бізнесу.

Для того щоб відповідати сучасним змінним світовим трендам, системі управління персоналом в готелі повинні бути властиві такі риси як:

- організація роботи, спрямована на задоволення споживачів;
- різні рівні управління персоналом;
- відділи і підрозділи з кваліфікаційним набором кадрів;
- виробництво послуг, спрямоване на задоволення попиту клієнтів.

Рівень сервісу на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки практичного досвіду персоналу, тому для стійкого розвитку готельних підприємств необхідно формування ефективної системи управління персоналом.

У промисловості гостинності ключова роль відводиться людському чиннику. Успіх готельного підприємства залежить від нього безпосередньо: мало просто забезпечити гостей приміщенням для життя, значну роль відіграє рівень сервісу та якість послуг, на які в першу чергу черга впливає персоналу готелю.

Управління персоналом (англ. *Human Resource Management*) – область знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення готельного підприємства «якісним» персоналом (здібним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективного використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників та підприємства. Готельні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: невловимість, незбереження, мінливість якості і невіддільність виробництва і споживання послуг, які зумовлюють необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, оскільки споживачі сприймають персонал як частину послуги, саме персонал формує бажання споживача повернутися в готель повторно.

Останні десятиліття ставлення до працівників промисловості гостинності різко змінилося; відбувся перехід від поняття «кадри» та «персонал» до поняття «людські ресурси», які потрібні самостійно формувати, ефективно використовувати та

забезпечувати їх розвиток відповідно до стратегії підприємства.

У зв'язку з цим, виникає необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, яка дозволить своєчасно формувати, використовувати та розвивати кадровий потенціал готельного підприємства (табл. 1).

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, яка покликана забезпечити належну роботу готельного підприємства. Служба управління персоналом координує роботу керівників підрозділів по питанням роботи з кадрами шляхом загальних умов (систем, процедур, програм), сприятливих більш повному використанню потенціалу співробітників для досягнення цілей підприємства. [7].

Таблиця 1 – Управління людськими ресурсами

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Планування потреби в персоналі		
Визначення організаційної структури, прогнозування зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, перелік характеристик працівників	Розробка плану дій з задоволенням прогнозованих потреб в кадрах	Розробка та ведення штатного розкладу
Підбір і відбір персоналу		
Джерела та методи відбору кадрів, система вибору гідних лідерів, в том числі робота з ЗВО	Розробка процедур відбору та критеріїв відбору кадрів, визначення тривалості випробувального терміну	План набору персоналу
Оцінка результативності праці		
Визначення видів діяльності, основних принципів системи мотивації	Розробка системи оцінки виконання річних програм, доведення критеріїв до персоналу готелю	Створення системи поточного контролю результативності, і виконання оперативних планів
Визначення системи мотивації		
Визначення методів оплати та нематеріальних стимулів праці з урахуванням очікуваних зовнішніх умов	Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати працівників, системи пільг і премій	Розробка конкретної системи оплати праці і преміювання
Навчання і розвиток персоналу		
Система оцінки потенціалу кадрів, відстеження появи необхідних перспективних спеціальностей у ЗВО	Розробка спільної програми організаційного та кадрового розвитку (у том числі саморозвитку)	Конкретні програми тренінгів, підвищення кваліфікації, особисті плани професійного розвитку
Промовання і ротація кадрів		
Розробка довготривалої системи, забезпечує поєднання гнучкості і стабільності зростання працівників за певними критеріями	Погодження індивідуальних прагнень працівників з цілями організації, підготовка схем промовання працівників	Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів
Облік і оцінка ефективності кадрової роботи		
Оцінка ефективності кадрової політики з погляду досягнення стратегічних цілей організації, розробка системи атестації кадрів	Розрахунок та аналіз різних показників, в том числі плинності кадрів	Ведення кадрової документації

До основних функцій управління персоналом у сучасному готелі можна віднести наступні: планування необхідної кількості персоналу; визначення потреби у наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства.

Система управління персоналом готельного підприємства має ряд загальних властивостей:

- є першим шаром управління готельним підприємством, оскільки люди об'єднані загальними цілями;
- управління персоналом присутнє у всіх напрямках діяльності — виробництво, маркетинг, фінансова сфера;
- головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- має загальні риси, властиві колективам людей — спілкування, виникнення конфліктів і т.д.;
- містить приблизно однакові елементи по функціональному складу.

Таким чином, у системі управління персоналом готелю можна виділити ряд фундаментальних завдань:

- управління плануванням, використанням

працівників;

- управління атестацією персоналу;
- управління навчанням і розвитком персоналу;
- управління мотивацією персоналу;
- формування корпоративної культури в готельному бізнесі.

Використання тільки деяких з цих функцій на підприємстві не принесе результату, оскільки вони представляють собою замкнуту систему і повинні реалізовуватися тільки в сукупності.

Планування є першим етапом процесу управління персоналом. З допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики. Планування є особливим процесом управління персоналом, оскільки знаходиться в тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку готельного підприємства. Процес планування передбачає п'ять основних етапів: оцінка поточного стану персоналу, оцінка майбутньої потреби у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб, визначення необхідних витрат, оцінка задоволення потреб [8].

Процес планування потреби в персоналі ведеться з

обліком дії багатьох факторів, які можна розділити на зовнішні (темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення, політика, конкуренція) та внутрішні (стратегічні, середньострокові та поточні).

Планування є особливим процесом управління персоналом, який пов'язаний із стратегією розвитку підприємства. У той же час планування містить оцінку наявних людських ресурсів, прогнозування майбутніх потреб підприємства у персоналі та розробку програми на вибір джерел покриття потреби в кадрах.

Слід розрізняти якісну та кількісну потребу у кадрах. Обидва види потреби в практиці планування чисельності розраховують в єдності та взаємозв'язку.

Основною метою визначення потреби у найманні є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат: визначається коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами буде потрібно працівників в організації. При визначенні потреби в наймі аналізуються переваги та недоліки кандидатів на зовнішньому та внутрішньому ринку праці.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення готельного підприємства людськими ресурсами, які утворюють стратегічний потенціал.

Загальним завданням маркетингу персоналу є: аналіз ринку праці, виявлення попиту на вакансії та пропозиції роботодавців, аналіз кадрової політики конкурентів, визначення вартості робочої сили, виявлення нових спеціальностей, формування іміджу готельного підприємства на ринку праці.

Маркетинг персоналу забезпечує гармонізацію інтересів працівників і готельного підприємства, пошук персоналу для роботи у готельних підприємствах здійснюється в кадрових агентствах, закладах вищої освіти, засобах масової інформації, службах зайнятості, а також з допомогою залучення фахівців підприємств – конкурентів.

Можливі також наступні види пошуку з зовнішніх джерел: найм по рекомендаціям, запрошення «самостійних» кандидатів. Найбільш поширеним прийомом пошуку персоналу є розміщення у засобах масової інформації рекламного оголошення про наявну в готелі вакансію. Реклама у періодичних виданнях – дуже ефективний метод, але дорогий інструмент залучення персоналу. Багато ведучих готелів орієнтовані на набір студентів або випускників закладів вищої освіти, спеціалістів, які не мають досвіду роботи. Особливості набору випускників пов'язані з тим, що за відсутності професійних компетенцій оцінюються рівень кваліфікації та особисті компетенції, такі як комунікабельність, рішучість, активність, навчання, ставлення до критики, гнучкість мислення і т.д.

Державні служби зайнятості – дозволяють одночасно розглядати велику кількість кандидатів на вільні вакансії підприємства. Громадяни отримують додаткову професійну освіту для роботи в індустрії туризму та готельному бізнесі, що має велике суттєве соціальне значення.

Кадрові агенції надають свою базу даних, як претендентам, так і роботодавцям. Безперечними

перевагами роботи з кадровим агентством є послуги тимчасового персоналу та лізингу персоналу, коли робота кваліфікованого фахівця затребувана компанією – роботодавцем на тимчасовій основі.

Після набору персоналу наступним етапом є відбір та найм персоналу. На цьому етапі можна виділити ряд послідовних кроків: аналіз резюме, рекомендаційних листів, проведення співбесід, діагностика професійної придатності, оцінка відповідності вимогам займаної посади, медичний контроль, аналіз результатів та прийняття рішення про прийом на роботу.

Адаптація має на меті забезпечити ефективну роботу нового персоналу з перших днів на готельному підприємстві. Адаптація персоналу у готельному підприємстві існує у чотирьох видах: організаційна, професійна, соціально-психологічна і соціально-фізіологічна. Організаційна проводиться службою персоналу, під час якої персонал отримує повну інформацію про організацію, включаючи: історію виникнення, організаційна структура готелю, основні та додаткові послуги готелю, принципи гостинності, правила безпеки та гігієни.

Функціональна адаптація проходить на робочому місці, організатором є керівник чи наставник, що забезпечує освоєння працівником технології роботи в данному підрозділі, програмного забезпечення і ведення необхідного документообігу. Соціально-психологічна адаптація – це прийняття новим співробітником системи цінностей на підприємстві, яке виражається в поведінці працівника на підприємстві та виконанні корпоративних стандартів: поведінки, зовнішнього вигляду, обслуговування, вирішення скарг та конфліктів. Цей вид адаптації допомагає персоналу зрозуміти систему взаємин між керівником, персоналом і споживачами, існуючу в готелі корпоративну культуру. Соціально-фізіологічна адаптація необхідна для того, щоб оцінити пристосованість працівника до режиму праці (змінна робота, нічний час), фізичним і психофізіологічним навантаженням, санітарно-гігієнічним факторам виробничого середовища, графіку роботи і відпочинку, витривалість та стресостійкість працівника [9].

Наявність та використання програм психологічного супроводу співробітників на стадії їх адаптації не тільки допомагає успішному професійному розвитку персоналу, але і підвищує ефективність і продуктивність трудової діяльності, а також забезпечує потрібну для готелів якість обслуговування споживачів.

Оцінка персоналу. Метою оцінки персоналу є вивчення ступеню підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявлення його рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного і посадового зростання.

Оцінка персоналу – це системна технологія, що вимагає спеціальної підготовки. Для її якісного здійснення необхідні не тільки знання про етапи її проведення, а й специфічні навички в даній області.

Оцінка персоналу дозволяє виявити і перевірити виконання посадових обов'язків співробітниками; сильні та слабкі сторони кожного співробітника, кращі

ділянки роботи для кожного, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Також оцінка персоналу дозволяє керівникам більше ефективно проводити такі кадрові процедури, як внутрішньоорганізаційні переміщення; контроль персоналу; оптимізація системи оплати праці та розробка програм навчання персоналу. Використовуючи результати досліджень з оцінки персоналу, керівники готельних підприємств можуть більше повно розкрити потенціал своїх співробітників, що, в свою чергу, позитивно вплине на результати їхньої роботи та сприятиме зростанню прибутку організації. Таким чином, оцінка персоналу є одним з важливих інструментів при розробці та здійсненні ефективної системи управління кадрами і, відноситься до найважливіших складових частин управління організацією.

Навчання персоналу. Навчання персоналу – одне з складових спільного успіху готельних підприємств в довгостроковій перспективі, оскільки сприяє формуванню єдиної команди професіоналів-однодумців і дозволяє підвищити ефективність роботи кожного співробітника.

Існує безліч цілей навчання персоналу компанії, такі як:

- ✓ навчання при надходженні нового співробітника в організацію;
- ✓ навчання при переміщенні співробітника на іншу посаду або зміні обсягу робіт;
- ✓ навчання співробітників при виявленні неякісного виконання ними своїх професійних обов'язків;
- ✓ навчання для менеджерів і співробітників, які бажають підвищити свій рівень професійної кваліфікації;
- ✓ навчання при зміні технологій роботи або взаємодії відділів і структурних підрозділів готельного підприємства.

Важливою метою навчання під час вступу нового співробітника на підприємство готельної індустрії є швидка адаптація людини до пропонованих умов роботи, створення умов для отримання максимальної віддачі від співробітника в максимально короткі терміни.

Всі методи навчання персоналу можуть дати необхідний результат, але необхідно точно знати, на який результат чекає компанія від навчання персоналу, навіщо їй це потрібно, і яким чином будуть контролюватися отримані результати.

Підвищення кваліфікації. Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне та неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. Така підготовка є центральним компонентом розвитку готельного підприємства та може включати формальне навчання, отримання другої освіти, освоєння досвіду колег і інших видів діяльності, що ведуть до отримання нових навичок та умінь, які потім будуть використані на практиці.

У ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно з вимогами бізнесу, належної якості і вчасно, для цього потрібно постійно змінювати та удосконалювати методи роботи

для підприємства.

Мотивація. Мотивація співробітників є одним із найголовніших питань керівників та менеджерів із персоналу. Особливістю мотивації персоналу готельних підприємств є те, що в роботі персоналу заохочується клієнтоорієнтування, розуміння потреб клієнтів і своєчасне їх задоволення, формування персоналом готелю додаткової цінності послуг власним ставленням та підходом, властивим кожному співробітнику окремо. Розвинені як матеріальна мотивація (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальна (конкурси професійної майстерності, найкращий співробітник, корпоративні свята, делегування повноважень).

Стимулювання персоналу – спонукання покращувати результати праці за допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, оплачувана відпустка, подарунки, та інше. У якості стимулів використовують не тільки заохочувальну систему, але і карають, наприклад, позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання грошових коштів із зарплати як компенсацію за порушення посадових інструкцій, що спричинило витрати компанії та інше.

Програми мотивації і стимулювання ще недостатньо розвинені і популярні в нашій країні. Це викликано частково тим, що у кваліфікованих співробітників від самого початку дуже високі вимоги до компанії. Громадська думка не надає високої цінності тривалій роботі у одного роботодавця. На даний момент змінити роботу на іншу – з «найкращими умовами» – готовий у середньому кожен другий співробітник, що найбільш яскраво характеризує невисоку ефективність стимулюючих програм.

Планування кар'єри. Планування кар'єри – одне з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії та етапів розвитку і просування спеціалістів.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного і посадового зростання.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може мати наступні форми:

- ✓ вертикальна кар'єра (посадове зростання);
- ✓ горизонтальна кар'єра (просування всередині організації, робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії);
- ✓ доцентрова кар'єра (більше глибоке включення в процеси прийняття рішень).

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Основні заходи по планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 2.

Таблиця 2 – Основні заходи по плануванню кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Оцінка перспектив і реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка потенціалу співробітників при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Додаткова підготовка Промування
Лінійний менеджер(безпосередній керівник)	Оцінка результатів праці Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Корпоративна культура. Корпоративна культура – це система цінностей, бездоказово прийнята усіма членами колективу та задає загальні рамки поведінки.

Сучасні керівники та керуючі повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Необхідно створити власну культуру в готелі так, щоб усі службовці розуміли і дотримувалися її.

Позитивна культура фіксує цінність готельного підприємства як умови реалізації саморозвитку співробітників. Негативна – відображає ситуацію, коли робота на конкретному підприємстві різною мірою вигідна співробітнику. У готелях з негативною культурою відзначається ряд проблем: наявність конфліктів і пліток, що підривають імідж готельного підприємства у його працівників, громадськості і партнерів; недовіра до керівникам усіх рівнів управління; висока плинність кадрів. Тому формування позитивної корпоративної культури – достатньо важлива функція управління персоналом, якою не варто нехтувати.

У різних готельних підприємствах набір функцій та їхнє групування можуть різнитися. Але загалом цей перелік відображає склад того, що необхідно на успішно працюючому підприємстві готельної індустрії для ефективного управління персоналом. Таким чином, для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідною умовою є – використання всіх функцій управління персоналом в сукупності, тісному взаємозв'язку.

Управління персоналом готельних підприємств визначається специфікою наданого готельного продукту, котрий складається з послуг (основних і додаткових), що надаються співробітниками, наслідком чого є високий рівень залежності якості обслуговування і ефективності діяльності підприємства від людського фактора. Однак багато в чому визначальна роль людського фактора не є винятковою: на діяльність готельного підприємства у сфері управління персоналом здатні впливати як внутрішні чинники, пов'язані з організацією і веденням бізнесу (спеціалізація, категорія, форма власності, організації управління, розмір підприємства), так і зовнішні, визначальні умови його функціонування та характеризуючі особливості і стан індустрії гостинності (сезонність, стан ринку, в том числі ринку праці, загальноекономічна, епідеміологічна ситуація, сучасні тенденції в розвитку суміжних галузей і ін).

З огляду вищесказаного, виникає необхідність виділити і проаналізувати ключові галузеві фактори, визначальні особливості управління персоналом

готельного підприємства в сучасних умовах.

Специфіка послуг є основним фактором, що надають вплив на процес управління персоналом готельного підприємства, внаслідок таких особливостей як: нематеріальний характер послуги (невловимість), нерозривність процесу виробництва та споживання (невіддільність від джерела), мінливість якості, відсутність володіння, небережливості. З перерахованих особливостей послуг найбільший вплив на процеси, пов'язані з управлінням персоналом, здійснюють: нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, безпосередньо пов'язані з людським фактором. У зв'язку з цим можна виділити особливості управління персоналом готельного підприємства, яка полягає в необхідності забезпечення клієнтоорієнтованості персоналу [7, 9].

Клієнтоорієнтованість персоналу – комплексна професійна компетенція, що складається з сукупності взаємопов'язаних елементів (знань, умінь, навичок, мотивації, цінностей, установок, особистісних якостей, поведінки), що характеризує якість робочої сили, і виконує функції базового компонента в формуванні професійних компетенцій працівників, а також в стратегії встановлення і підтримки взаємин з клієнтами.

Реалізація стратегії клієнтоорієнтованості припускає прояв уваги не тільки в відношенні зовнішніх, але і внутрішніх клієнтів – персоналу організації, який в кінцевому результаті повинен забезпечити найкраще задоволення потреб клієнтів. Основними інструментами при даному підході виступають корпоративна культура і внутрішній (внутрішньоорганізаційний) маркетинг, репрезентуючий собою «вигляд управлінської діяльності, спрямований на оптимізацію внутрішнього середовища підприємства шляхом використання маркетингового підходу до управління персоналом (засобами маркетингу)». Результатом внутрішнього маркетингу є залучений персонал, що володіє високим рівнем клієнтоорієнтованості, що забезпечує високі показники якості обслуговування, лояльності клієнтів, зміцнення бренду підприємства (у том числі *HR*-бренду) і як наслідок, підвищення прибутку.

Щодо персоналу готельних підприємств все більше значення набувають, не тільки спеціалізовані професійні компетенції, відповідні займаній посаді (*hard skills*), але і *soft skills*, що характеризують неспеціалізовані вміння та навички взаємодії та ефективного спілкування персоналу з клієнтами. Серед *soft skills*, найбільш значимі для персоналу індустрії гостинності, можна виділити: особиста і командна відповідальність; емоційний інтелект і емпатія; активне слухання; вербальна і невербальна комунікація; управління стресом

(стресостійкість).

Таким чином, можна виділити напрямки HR-роботи, визначальні особливості управління персоналом на підприємствах промисловості гостинності: спеціальні вимоги до персоналу в частини *soft skills*; підтримка і розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості персоналу за допомогою застосування додаткових HR-інструментів і технологій.

Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає облік взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування та організацію системи.

В умовах ринкової економіки у керівників готельних підприємств з'являється об'єктивна необхідність здійснення постійного пошуку нових методів і технологій формування та розвитку свого кадрового потенціалу, що забезпечує ефективність системи управління персоналом та сталий розвиток готельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, управління персоналом в галузі гостинності відіграє критичну роль у забезпеченні високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів, що є ключем до успіху на ринку. В цій галузі існують специфічні вимоги, які вимагають специфічних підходів до управління персоналом. Оберт персоналу, специфіка робочої сили та вимоги до обслуговування потребують унікальних стратегій та підходів у системі управління персоналом. Впровадження сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для управління ресурсами людських факторів (HRM), може значно полегшити процеси управління персоналом і підвищити ефективність бізнесу. Збереження талантів і розвиток персоналу є важливими аспектами системи управління персоналом, оскільки це допомагає знизити оберт персоналу і забезпечити стабільність та ефективність бізнесу.

Отже, успішна система управління персоналом в індустрії гостинності є критично важливою для досягнення конкурентоспроможності підприємств у цьому секторі, і вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку галузі та використовує сучасні підходи і технології.

Список літератури

1. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI, № 1, 2020, С. 75–80.
2. Коломієць В.М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 23. С. 42–44.
3. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.
4. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1 С. 67–72.
5. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Вісник КНУТД. 2018. № 1(119). С. 45–54.
6. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смельянець. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
7. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
8. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. К.: ЛіраК, 2005. 520 с.
9. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 331 с.

References (transliterated)

10. Riabenka M.O., Mazurkevych I.O. Upravlinnia personalom u zakladykh hotelno-restorannoho hospodarstva. Intelpekt KhKhH, № 1, 2020, S. 75–80.
11. Kolomiiets V.M. Orhanizatsiia torhovelnoi diialnosti u systemi stratehichnoho upravlinnia hotelno-restorannym. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2010. № 23. S. 42–44.
12. Tomalia T.S. Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2017. № 2. T. 2. S. 271–274.
13. Poltavska O.V. Materialne stymuliuvannia personalu pidpriemstv hotelnoho hospodarstva na osnovi kompetentnysnoho pidkhu. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2015. № 1 S. 67–72.
14. Nifiatova O. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom hotelno-restorannoho biznesu. Visnyk KNUITD. 2018. № 1(119). S. 45–54.
15. Menedzhment ta upravlinnia proektamy v budivelnii haluzi: navch. posib. / Pid red. I.A. Azhaman, T.V. Smelianets. Odessa: ODABA, 2018. 268 s.
16. Upravlinnia resursamy pidpriemstva : monohrafiia / za zah. red. k.e.n., prof. H. O. Shvydanenko. K. : KNEU, 2014. 418 s.
17. Upravlinnia suchasnym hotelnym kompleksom: navch. posib. / Za redaktsiieiu chlena kor. NAN Ukrainy, d.e.n., profesora Dorohuntsova S.I. K.: LiraK, 2005. 520 s.
18. Lutsiak V.V., Polova O.L., Stavskaya Yu.V., Mostenska T.H. Upravlinnia biznes-protsesamy v HRS: navchalnyi posibnyk. Vinnytsia: VNAU. 331 s.

Надійшла (received) 18.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereschenko@khp.edu.ua.

Куніця Катерина Вікторівна (Kunitsia Kateryna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-5577-7026; e-mail: ekaterina.kunitsia@khp.edu.ua.

П.Г.ПЕРЕРВА, О.С.БАЛАН

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ «РОЗУМНОГО ПІДПРИЄМСТВА»: СТРАТЕГІЯ МІНІМАЛЬНОЇ СОБІВАРТОСТІ ТА ПАКЕТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

У статті доведено, що в сучасних умовах формування та функціонування «розумного підприємства» важливо адаптувати традиційні методи формування собівартості до специфіки науково-інформаційної продукції. Визначено, що система менеджменту «розумного підприємства» включає в себе впровадження сучасних інформаційних технологій та аналіз даних для точнішого обліку витрат. Обґрунтовано, що використання цифрових платформ та аналітичних інструментів в умовах «розумного підприємства» дозволяє автоматизувати процес ціноутворення, що підвищує ефективність і точність формування цін на продукцію, що дозволяє швидше реагувати на зміни в ринку. Розвиток методів формування ціни потребує детального аналізу ринку та сегментації споживачів та дає змогу краще адаптувати цінові пропозиції до потреб різних груп клієнтів. У контексті науково-інформаційної продукції важливим аспектом є правильна оцінка вартості інтелектуальної власності, що включає в себе патенти, дослідницькі матеріали та інші активи, що можуть впливати на формування собівартості. Доведено, що мінімізація собівартості виробництва та послуг є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг на ринку продукції «розумного підприємства». Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам зменшувати витрати на матеріали, енергію та робочу силу, що сприяє зростанню рентабельності. Визначено, що до ключових елементів стратегії належать автоматизація процесів, інноваційні технології, управління ланцюгом постачання, цифровізація даних. Стратегія мінімальної собівартості дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси, скорочувати непотрібні витрати і підтримувати конкурентні ціни.

Обґрунтовано, що пакетне ціноутворення - це стратегія встановлення ціни, коли товари або послуги пропонуються у вигляді пакетів замість індивідуального ціноутворення. Визначено, що такий підхід до ціноутворення дозволяє «розумному підприємству» пропонувати споживачам вигідні умови, збільшуючи обсяги продажів та стимулюючи попит. Визначено основні переваги пакетного ціноутворення: збільшення продажів, оптимізація цінової політики, зменшення маркетингових витрат. Результати проведеного дослідження надають рекомендації, як технології «розумного підприємства» можуть підтримувати реалізацію стратегії мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення, забезпечуючи цілісність управлінської системи та підвищуючи її ефективність.

Ключові слова: розумне підприємство, собівартість продукції, ціна, наукова продукція, інформатизація, форми, моделі

P.G.PERERVA, O.S.BALAN

STUDY OF THE COMPONENTS OF THE "INTELLIGENT ENTERPRISE" MANAGEMENT SYSTEM: MINIMUM COST STRATEGY AND PACKAGE PRICING

The article proves that in modern conditions of the formation and functioning of a "smart enterprise" it is important to adapt traditional methods of cost formation to the specifics of scientific and informational products. It was determined that the "smart enterprise" management system includes the introduction of modern information technologies and data analysis for more accurate cost accounting. It is substantiated that the use of digital platforms and analytical tools in the conditions of a "smart enterprise" allows for the automation of the pricing process, which increases the efficiency and accuracy of pricing for products, which allows for a faster response to changes in the market. The development of price formation methods requires a detailed analysis of the market and segmentation of consumers and makes it possible to better adapt price offers to the needs of different groups of customers. In the context of scientific and information products, an important aspect is the correct assessment of the value of intellectual property, which includes patents, research materials and other assets that can influence the formation of the cost price. It has been proven that minimizing the cost of production and services is a key factor for achieving competitive advantages in the "smart enterprise" product market. The use of modern technologies allows enterprises to reduce the costs of materials, energy and labor, which contributes to the growth of profitability. It was determined that the key elements of the strategy include process automation, innovative technologies, supply chain management, and data digitization. The minimum cost strategy allows enterprises to use resources more efficiently, reduce unnecessary costs and maintain competitive prices.

It has been argued that bundle pricing is a pricing strategy where goods or services are offered as bundles instead of individual pricing. It was determined that this approach to pricing allows a "smart enterprise" to offer consumers favorable conditions, increasing sales volumes and stimulating demand. The main advantages of package pricing are determined: increase in sales, optimization of pricing policy, reduction of marketing costs. The results of the research provide recommendations on how "smart enterprise" technologies can support the implementation of the strategy of minimum cost and package pricing, ensuring the integrity of the management system and increasing its efficiency.

Keywords: smart enterprise, production cost, price, scientific products, informatization, forms, models

Постановка проблеми. Використання інтелектуальних корпоративних рішень допомагає створити узгодженість для інтеграції комунікаційних технологій і бізнес-додатків в стійку IT-інфраструктуру. Результатом є стійке, гнучке та випереджаюче підприємство, яке є економічно вигідним, але в той же час забезпечує більш високу якість обслуговування за допомогою сучасних бізнес-додатків. Співробітники отримують повний контроль над своїм робочим середовищем, що дозволяє їм бути більш продуктивними та забезпечувати персоналізований досвід для кожного клієнта.

Розумне виробництво поєднує в собі програмне забезпечення, багатфункціональні машини та автоматизацію для спільної роботи над підвищенням

технічної ефективності заводу. Іншими словами, розумна фабрика – це високо оцифрована майстерня, яка постійно збирає та обмінюється даними через підключені пристрої. Всі дії відбуваються в режимі реального часу, тобто максимально швидко, що дозволяє компаніям миттєво реагувати на мінливі ринкові умови. Дослідження системи менеджменту «Розумного підприємства» є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі, оскільки воно дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та ефективніше управляти ресурсами. Така система включає інноваційні підходи до управління, які базуються на використанні технологій автоматизації, аналізу даних та штучного інтелекту. Дослідження

складових системи менеджменту «розумного підприємства» у контексті стратегії мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення є актуальним завданням у сучасній економіці. Поняття «розумне підприємство» стосується бізнес-моделей, що активно використовують інформаційні технології, автоматизацію та інноваційні підходи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Дослідження має на меті розкрити, як технології «розумного підприємства» можуть підтримувати реалізацію стратегії мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення, забезпечуючи цілісність управлінської системи та підвищуючи її ефективність.

Метою статті полягає в розробці комплексної моделі управління «розумним підприємством», яка поєднує технологічні інновації з економічно вигідними стратегіями, спрямованими на зниження витрат (мінімальна собівартість) і збільшення доходів (пакетне ціноутворення).

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження системи менеджменту «розумного підприємства» є предметом інтересу багатьох науковців та фахівців у галузі управління, економіки та інформаційних технологій [1-9]. Існуючі наукові розробки та публікації охоплюють різні аспекти цієї системи, що дозволяє побудувати цілісне розуміння її ключових складових. У багатьох наукових працях [1, 4, 6] підкреслюється, що розвиток «розумного підприємства» неможливий без інтеграції передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) і хмарні обчислення. Наприклад, у роботах на тему Industry 4.0 зазначається, що впровадження цих технологій значно покращує автоматизацію виробничих процесів та прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в умовах ринку та підвищувати свою ефективність. Існуючі дослідження, такі як роботи М.Портера та інших фахівців з конкурентної стратегії [2], висвітлюють важливість стратегії мінімізації витрат для підвищення конкурентоспроможності. Багато публікацій фокусується на тому, як автоматизація і використання сучасних технологій може допомогти знизити операційні витрати. Наприклад, у працях Teresko J. [1], Anderson C. Makers [3] наголошується на тому, що оптимізація ресурсів та скорочення втрат допомагають досягти зменшення собівартості продукції. Пакетне ціноутворення широко досліджується у маркетингових стратегіях та менеджменті [5]. Наукові публікації у сфері маркетингу [9] описують цей підхід як ефективний спосіб збільшення продажів і залучення нових клієнтів. У роботах Ф. Котлера та його колег зазначено, що пакетні пропозиції можуть стимулювати попит, дозволяючи споживачам отримувати більше цінності за ті ж гроші [8]. Це

також може знизити маркетингові витрати підприємства, адже замість продажу окремих продуктів підприємства пропонують комплексні рішення.

Проведений огляд показує, що наукові дослідження у сфері системи менеджменту «розумного підприємства» активно розвиваються і є важливими для підприємств, які прагнуть досягти високого рівня ефективності та гнучкості в умовах сучасного ринку. Разом з тим, окремі напрямки цієї системи розроблено тільки фрагментарно. Це в першу чергу стосується питань собівартості і ціни продукції «розумного підприємства», що передбачає та актуалізує процес проведення додаткових науково-практичних досліджень в даній сфері

Виклад основного матеріалу дослідження.

Система менеджменту «розумного підприємства» (або «smart enterprise») – це сучасна модель управління бізнесом, яка базується на широкому використанні новітніх технологій для автоматизації процесів, підвищення ефективності та оптимізації всіх аспектів діяльності підприємства. Основні технології, які використовуються в системі «розумного підприємства», включають штучний інтелект, аналіз великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення та блокчейн. Система менеджменту «розумного підприємства» будується на принципах автоматизації, взаємодії між різними системами та аналізу даних. Впровадження стратегій мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення дозволяє створити гнучку та ефективну бізнес-модель, де оптимізовані витрати поєднуються з привабливими пропозиціями для клієнтів. Цифрові інструменти, такі як системи ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), допомагають у цьому процесі. Таким чином, ефективне управління «розумним підприємством» можливе за умови поєднання сучасних технологій і продуманих стратегій, таких як мінімізація собівартості та пакетне ціноутворення.

Ключові характеристики системи менеджменту «розумного підприємства» (рис.) відображають інтеграцію сучасних технологій та інноваційних управлінських підходів для оптимізації бізнес-процесів.

Система менеджменту «розумного підприємства» та її ключові характеристики (рис.) базується на впровадженні новітніх технологій та інноваційних підходів до управління бізнесом, що дозволяє досягти максимальної ефективності, гнучкості та адаптивності. Ключові характеристики системи менеджменту «розумного підприємства» відображають інтеграцію сучасних технологій та інноваційних управлінських підходів для оптимізації бізнес-процесів. Розглянемо їх більш детально.



Рисунок – Формування ключових характеристик системи менеджменту «розумного підприємства»

Джерело: авторська розробка

Автоматизація бізнес-процесів передбачає зниження ручної праці та мінімізацію людських помилок. Завдяки використанню технологій автоматизації (наприклад, роботизовані системи, автоматичні лінії виробництва), розумне підприємство може значно скоротити час на виконання операцій, знизити витрати на персонал і підвищити точність операцій. Це дозволяє знизити людські помилки, зменшити витрати на робочу силу та підвищити продуктивність. Автоматизовані процеси прискорюють виробництво та інші операційні завдання.

Інтеграція IoT (Інтернет речей) сприяє підвищенню взаємодії між різними системами та об'єктами. IoT дозволяє підключати обладнання, машини та інші пристрої до єдиної мережі. Це забезпечує збір даних в реальному часі, моніторинг виробничих процесів та управління ними на основі актуальної інформації. Всі бізнес-процеси (виробництво, фінанси, управління персоналом, маркетинг) інтегруються в єдину інформаційну систему, що дозволяє забезпечити прозорість та легкість управління на всіх рівнях. Це забезпечує оперативний доступ до інформації в реальному часі, дозволяючи менеджменту швидко реагувати на зміни та приймати більш обґрунтовані рішення.

Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних. Використання великих даних дозволяє підприємству аналізувати величезні масиви інформації для прийняття більш обґрунтованих рішень. Це стосується прогнозування попиту, оптимізації запасів, персоналізації пропозицій для клієнтів і підвищення ефективності виробництва. Збір і аналіз величезної кількості даних із внутрішніх та зовнішніх джерел (дані про споживачів, ринок, виробничі процеси тощо). Дає змогу прогнозувати попит, покращувати планування виробництва, краще

розуміти поведінку клієнтів та приймати рішення на основі фактичних даних, а не інтуїції.

Гнучкість та адаптивність встановлює швидку адаптацію до змін на ринку та у внутрішніх процесах. Завдяки цифровим технологіям та автоматизованим системам підприємства можуть легко змінювати свої бізнес-процеси, оперативно реагувати на зміни у попиті, регулювати виробничі потужності та адаптувати свою стратегію до нових умов. Система «розумного підприємства» здатна швидко адаптуватися до змін на ринку, в технологіях або регуляторних умовах. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті, розробляти нові продукти або змінювати виробничі програми з мінімальними витратами часу та ресурсів.

Інтелектуальні системи управління оптимізують управлінські рішення. Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML) використовуються для оптимізації планування, прогнозування та управління ресурсами. Наприклад, системи AI можуть автоматично прогнозувати запаси, визначати оптимальні стратегії виробництва або рекомендувати персоналізовані продукти клієнтам. Штучний інтелект використовується для автоматизованого прийняття рішень, оптимізації процесів, покращення взаємодії з клієнтами та прогнозування ринкових тенденцій, дозволяє зменшити навантаження на персонал, підвищити швидкість і точність прийняття рішень та підвищити ефективність управління.

Цифрові платформи та хмарні обчислення сприяють централізації управління та доступу до даних. Хмарні технології дозволяють підприємствам об'єднувати всі свої системи на єдиній платформі, забезпечуючи доступ до інформації з будь-якої точки світу. Це значно спрощує управління процесами та зберігання даних, забезпечуючи високий рівень безпеки і доступності інформації. Підключення

виробничого обладнання, транспортних засобів, складів та інших елементів інфраструктури до єдиної мережі для обміну інформацією в реальному часі. Це дає можливість відстежувати стан обладнання, ефективність його використання, а також оптимізувати логістичні процеси та управління запасами.

Клієнтоорієнтованість та персоналізація покращують обслуговування клієнтів і підвищення їхньої лояльності. Використовуючи аналітику даних, розумне підприємство може пропонувати клієнтам персоналізовані рішення та послуги, адаптовані під їхні потреби. Це підвищує рівень задоволення клієнтів і покращує конкурентоспроможність підприємства. Система CRM (Customer Relationship Management) допомагає підприємствам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати послуги та продукти, пропонувати індивідуальні рішення. Це підвищує задоволеність клієнтів, покращує лояльність та стимулює повторні покупки.

Енергоефективність та екологічність знижують споживання енергії та ресурсів. Система «розумного підприємства» використовує інтелектуальні технології для оптимізації споживання енергії, зменшення відходів та мінімізації екологічного впливу. Це може включати енергоефективне обладнання, «зелені» технології та інші стратегії для сталого розвитку. Застосування принципів сталого розвитку, таких як зменшення викидів, енергозбереження, використання відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих технологій. Екологічно відповідальний підхід допомагає підприємствам відповідати вимогам сучасного суспільства, зберігати природні ресурси та поліпшувати свій імідж.

Інтеграція ERP-систем роблять можливим централізоване управління бізнес-процесами. ERP-системи (системи управління ресурсами підприємства) інтегрують фінансові, виробничі, логістичні та інші процеси в одну єдину платформу. Це забезпечує прозорість управління і дозволяє оптимізувати роботу підприємства. Використання автоматизованих систем для управління поставками, прогнозування потреб в матеріалах, моніторингу продуктивності постачальників. Це зменшує витрати на закупівлі, скорочує час постачання і зменшує залежність від затримок постачальників.

Стратегічне партнерство та відкриті інновації залучають зовнішні ресурси і технології. «Розумне підприємство» прагне до відкритого інноваційного процесу, залучаючи партнерів, постачальників та інші підприємства для спільного розвитку нових технологій та бізнес-моделей.

Усі ці характеристики дозволяють підприємству працювати більш ефективно, гнучко і орієнтуватися на клієнта, що робить його конкурентоспроможним на сучасному ринку. Система менеджменту «розумного підприємства» поєднує в собі інноваційні технології та управлінські стратегії, які спрямовані на підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Використання автоматизації, великих даних,

штучного інтелекту та інших сучасних технологій дозволяє компаніям ефективніше реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Мінімізація собівартості виробництва та послуг є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг на ринку. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам зменшувати витрати на матеріали, енергію та робочу силу, що сприяє зростанню рентабельності. Розумне підприємство, використовуючи аналіз великих даних і автоматизацію, може ідентифікувати вузькі місця у виробничих процесах та знаходити способи зниження витрат без втрати якості продукції. Стратегія мінімальної собівартості в системі менеджменту «розумного підприємства» спрямована на оптимізацію витрат та підвищення рентабельності за рахунок зниження собівартості продукції або послуг. До ключових елементів стратегії належать:

- автоматизація процесів: використання автоматизованих систем для зменшення витрат на персонал та підвищення продуктивності;
- інноваційні технології: впровадження нових технологій для покращення ефективності виробничих та управлінських процесів;
- управління ланцюгом постачання: оптимізація постачання, зниження витрат на логістику та скорочення запасів;
- цифровізація даних: використання аналітики для оптимізації рішень та управління ресурсами.

Стратегія мінімальної собівартості дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси, скорочувати непотрібні витрати і підтримувати конкурентні ціни.

Пакетне ціноутворення - це стратегія встановлення ціни, коли товари або послуги пропонуються у вигляді пакетів замість індивідуального ціноутворення. Це метод визначення ціни на товари чи послуги, при якому кілька продуктів об'єднуються в один пакет з фіксованою ціною. Це дозволяє підприємству пропонувати споживачам вигідні умови, збільшуючи обсяги продажів та стимулюючи попит. Пакетне ціноутворення може допомогти оптимізувати продаж продукції з низькою маржинальністю, а також залучити нових клієнтів через привабливі ціни. У рамках «розумного підприємства» такі рішення можуть бути автоматизовані та адаптовані до потреб різних ринкових сегментів.

Основні переваги пакетного ціноутворення:

- збільшення продажів: пропозиція кількох товарів або послуг в одному пакеті стимулює покупців до придбання більших обсягів;
- оптимізація цінової політики: компанії можуть пропонувати знижки або спеціальні умови для придбання пакетів, що підвищує конкурентоспроможність;
- зменшення маркетингових витрат: продаж продуктів у пакетах дозволяє знизити витрати на окремі рекламні кампанії для кожного продукту.

Висновки. Система менеджменту «розумного підприємства» поєднує в собі інноваційні технології

та управлінські стратегії, які спрямовані на підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Використання автоматизації, великих даних, штучного інтелекту та інших сучасних технологій дозволяє компаніям ефективніше реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільний розвиток. Застосування систем управління «розумного підприємства» забезпечує вищу ефективність управлінських рішень завдяки автоматизації та прогнозуванню на основі даних. Стратегії мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах жорсткої конкуренції. В умовах швидких змін на ринку, можливість адаптуватися до нових умов є вирішальним фактором для виживання підприємств. Розумні системи управління допомагають підприємствам швидко реагувати на зміни в попиті, пропонувати нові продукти та оптимізувати цінову політику.

Ці аспекти роблять проведення дослідження важливим для розвитку сучасних підприємств, оскільки вони сприяють підвищенню їхньої економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Teresko J. (2007) Reaching for a smarter factory. Industry Week. 2007. Vol. 256, Issue 9. P. 29–33.
2. Filos E. (2010) Factories of the Future & Next ICT Calls European Commission, Information Society and Medics. 2010.
3. Anderson C. Makers: The New Industrial Revolution. New York: Crown Business, 2012. 250 p.
4. Lu, Y., Huang, H., Liu, C., & Xu, X. (2019). Standards for Smart Manufacturing: A review. In 2019 IEEE 15th International Conference on Automation Science and Engineering (CASE). IEEE.
5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
6. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
7. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
8. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. (2017) Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
9. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.

References (transliterated)

1. Teresko J. (2007) Reaching for a smarter factory. Industry Week. 2007. Vol. 256, Issue 9. P. 29–33.
2. Filos E. (2010) Factories of the Future & Next ICT Calls European Commission, Information Society and Medics. 2010.
3. Anderson C. Makers: The New Industrial Revolution. New York: Crown Business, 2012. 250 p.
4. Lu, Y., Huang, H., Liu, C., & Xu, X. (2019). Standards for Smart Manufacturing: A review. In 2019 IEEE 15th International Conference on Automation Science and Engineering (CASE). IEEE.
5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
6. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
7. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
8. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. (2017) Compliance service at guest services enterprises // *Menedzhment rozvytku sotsial'no-ekonomichnykh system u noviy ekonomitsi: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* Poltava: PUET, 2017. S. 389-391.
9. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire // *Suchasni pidkhody do kreatyvnoho upravlinnya ekonomichnyimi protsesamy: materialy 9-yi Vseukr. nauk.-prakt. konf.*, 19 kvitnya 2018 r. Kyiv: NAU, 2018. S. 21-22.

Надійшла (received) 18.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Перерва Петро Григорович (Pererva Petro) - доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: pgpererva@gmail.com

Балан Олександр Сергійович (Balan Olersandr) - д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. <https://orcid.org/0000-0001-6711-5687>, o.s.balan@op.edu.ua

ЗМІСТ

<i>Угрімова Ірина, Малихіна Єлизавета, Замула Олексій</i> ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	3
<i>Яценко Ольга, Шкарупета Сергій</i> ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	15
<i>Гармаш Сергій, Дюжєв Віктор</i> КАДРОВА БЕЗПЕКА КРАЇНИ В ПЕРІОД ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ.....	19
<i>Білобровенко Тетяна, Шквара Дмитро</i> ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ	23
<i>Жадан Тетяна, Жадан Юлія, Стригуль Лариса</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ.....	28
<i>Коптєва Ганна</i> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	34
<i>Горовий Дмитро, Івахненко Андрій</i> ОЦІНКА РИЗИКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
<i>Назарова Тетяна, Шевченко Марина, Татаринцева Юлія</i> ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	45
<i>Касич Алла</i> АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	52
<i>Гонюкова Лілія, Миколюк Андрій</i> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕФОРМИ З ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	57
<i>Юр'єва Ірина</i> ЗАСТОСУВАННЯ ДЬЮДИЛЕЖАНС В ДІАГНОСТИЦІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ.....	63
<i>Дуб Софія, Гораль Ліліана</i> МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА МІКРОРІВНІ.....	67
<i>Татаринцева Юлія, Строков Євген</i> КОРПОРАТИВНИЙ РОЗВИТОК В СТРАХУВАННІ: ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	72
<i>Касич Алла, Яковенко Ярослава, Ключ Юрій, Динько Іван</i> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ: МОЖЛИВОСТІ І ВИКЛИКИ	77
<i>Бондаренко Людмила</i> КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	84

Фоцій Петро, Ковшик Валентин, Фоцій Марія РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ОЧІКУВАНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	89
Заїка Катерина, Колісник Олександр АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	94
Шаульська Лариса, Перерва Петро, Косенко Олександра, Марчук Леся, Гречаний Олександр МЕХАНІЗМ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	100
Труніна Ірина, Глазунова Ольга ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	107
Сусліков Станіслав, Крамської Дмитро, Глізнуца Марина ВИКОРИСТАННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПРОЕКТІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	112
Якименко-Терещенко Наталія, Куниця Катерина ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	120
Перерва Петро, Балан Олександр ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ «РОЗУМНОГО ПІДПРИЄМСТВА»: СТРАТЕГІЯ МІНІМАЛЬНОЇ СОБІВАРТОСТІ ТА ПАКЕТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ	127

CONTENT

Uhrimova Iryna, Malykhina Yelyzaveta, Zamula Oleksii USING A CLUSTER APPROACH TO MANAGING THE EFFICIENCY OF THE BUSINESS ENTITY	3
Yatsenko Olha, Shkarupeta Serhii FORMATION OF CORPORATE ORGANISATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK	15
Garmash Sergii, Dyuzhev Viktor PERSONNEL SECURITY OF THE COUNTRY IN THE PERIOD OF GLOBALIZATION TRANSFORMATIONS.....	19
Bilobrovenko Tetyana, Shkvara Dmytro WAYS OF IMPROVING THE ORGANIZATION AND METHODOLOGY OF THE AUDIT OF PAYMENT CALCULATIONS.....	23
Zhadan Tetiana, Zhadan Yuliia, Strygul Larysa FEATURES OF THE FORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES OF THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY.....	28
Koptieva Hanna CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A BUSINESS DEVELOPMENT INSTITUTE.....	34
Gorovyi Dmytro, Ivakhnenko Andrii RISK ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE INNOVATIVENESS	38
Nazarova Tetiana, Shevchenko Maryna, Tataryntseva Yuliia PECULIARITIES OF THE BUDGET AND TAXATION PROCESS UNDER MARTIAL LAW	45
Kasych Alla ANALYSIS OF THE SOCIAL AND ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE WAR AND THE POTENTIAL FOR RECOVERY OF THE REGIONS OF UKRAINE.....	52
Honiukova Liliia, Mikolyuk Andriy FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF LOCAL DEMOCRACY IN UKRAINE THROUGH THE PRISM OF DECENTRALIZATION REFORM.....	57
Yuryeva Irina APPLICATION OF DUE DILIGENCE IN DIAGNOSTICS OF THE FINANCIAL STATE OF AN ENTERPRISE IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND ECONOMIC SECURITY	63
Dub Sofiia, Horal Liliana METHODOLOGY OF APPLYING THE PROCESS APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT AT THE MICRO LEVEL.....	67
Tataryntseva Yuliia, Stokov Ievgen CORPORATE DEVELOPMENT IN INSURANCE: INTEGRATION OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES	72
Kasych Alla, Yakovenko Yaroslava, Klius Yurii, Dynko Ivan ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND INTELLECTUAL PROPERTY IN THE CREATIVE INDUSTRY: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES.....	77
Bondarenko Liudmyla CONCEPTUAL MODEL OF COMPETITIVE PROVISION OF TOURIST REGIONS OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD	84

Foshchii Petro, Kovshik Valentin, Foshchii Mariia DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON EXPECTED PERFORMANCE.....	89
Zaika Kateryna Kolisnyk, Oleksandr ADAPTATION MECHANISMS IN THE FORMATION OF INDICATORS SYSTEM FOR ASSESSING THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	94
Shaulska Larysa, Pererva Petro, Kosenko Oleksandra, Marchuk Lesia, Hrechanyi Oleksandr THE PRICING MECHANISM AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE SPHERE OF ELECTRONIC COMMERCE.....	100
Trunina Iryna, Hlazunova Olha THEORETICAL AND CONCEPTUAL BASIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	107
Suslikov Stanislav, Kramskoi Dmytro, Gliznutsa Maryna THE USE OF SCIENTIFIC RESEARCH TO OPTIMIZE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR INTERNATIONAL TRADE PROCESSES AND PROJECTS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INTEGRATION	112
Yakymenko-Tereshchenko Nataliia, Kunitsia Kateryna FEATURES OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AND ITS IMPACT ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY.....	120
Pererva Petro, Balan Olersandr STUDY OF THE COMPONENTS OF THE "INTELLIGENT ENTERPRISE" MANAGEMENT SYSTEM: MINIMUM COST STRATEGY AND PACKAGE PRICING.....	127

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 6 '2023

Наукові редактори

*д-р екон. наук, проф. П.Г. Перерва,
к-д. екон. наук, проф. М.І. Погорєлов*

Науково-технічний редактор

к-д. екон. наук, проф. С.М. Погорєлов

Відповідальний за випуск

к-д. техн. наук В.П. Шайда

АДРЕСА РЕДКОЛЕГІЇ ТА ВИДАВЦЯ:

*Кафедра: «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини»,
НТУ «ХП», вул. Кирпичова 2, Харків 61002, Україна.
Тел. (057) 707-62-53, (057) 707-65-07,
e-mail: tper_bulletin@ukr.net*

*Друк-ФОП Шейніна О.В.,
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2779 від 15.09.2007 р.
вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.*

*Підп. до друку 29.12.2023 р. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.
Ум.друк.арк. 7,9. Обл.-вид. арк. 8,1. Наклад 300 прим. Зам. № 94. Ціна договірна.*