



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**



ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Колективна монографія

**Київ
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»
2024**

УДК 330.341.1:005.591.6:658.012.4

Рекомендовано до друку
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 3 від 22 квітня 2024 року)

Рецензенти:

Касьянова Н.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки Національного авіаційного університету;

Метеленко Н.Г. – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту імені Ю. М. Потебні Запорізького національного університету;

Руденський Р. А. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук Національного університету біоресурсів та природокористування.

Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – 675 с.

ISBN 978-966-518-844-5

DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-844-5>

Колективна монографія присвячена дослідженню практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем. Авторами зосереджено увагу на механізмах стимулювання інноваційного розвитку соціально-економічних систем, детермінантах конкурентоспроможності, аспектах безпеки соціально-економічних систем. Окремо досліджено проблеми управління соціально-економічними системами в контексті сталого розвитку та цифрової трансформації

Монографія буде корисною науковцям, здобувачам і викладачам закладів вищої освіти, працівникам органів державної влади та місцевого самоврядування.

Матеріали друкуються в авторській редакції. В монографії максимально зменшено втручання в обсяг та структуру відібраних матеріалів. Авторі несуть відповідальність за достовірність інформації, що включено до монографії.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1. Формування моделі підприємницької держави для переходу до сталого розвитку в контексті завдань повоєнного відновлення економіки України (<i>Кіндзерський Ю. В.</i>)	7
1.2. Стратегічний розвиток та антикризові моделі в Україні: підходи до ревіталізації та інноваційної післявоєнної відбудови (<i>Гарафонов О.І., Дворник І.В., Козловський Д.О.</i>)	17
1.3. Стратегія управління маркетингом цінностей та логістикою в умовах інноваційного розвитку (<i>Головніна О.Г.</i>)	24
1.4. Інноваційна активність як основа інтенсивного розвитку підприємств (<i>Іванова В. В.</i>)	40
1.5. Механізм модернізації бізнес-процесу фермерського господарства в забезпеченні соціально-економічного захисту (<i>Фрунза С.А.</i>)	47
1.6. Самоменеджмент як ключовий елемент розвитку та самореалізації в сучасному суспільстві (<i>Нестеренко Т.С.</i>)	55
1.7. Економічні вимірювання вартості матеріальних збитків та їх адекватного відшкодування (<i>Ланішко М. Л.</i>)	63
1.8. Управлінсько-інституційне забезпечення змін в українському освітньому просторі: інноваційно-кластерна співпраця (<i>Бітюк І.М., Мильніченко С.М., Матвієнко О.Д.</i>)	73
1.9. Бізнес-освіта в умовах інформаційно-інноваційної економіки: перспективи кластероутворення та якості послуг (<i>Фінагіна О.В., Горохова Л.П., Шпильова В.О.</i>)	81
1.10. Інноваційний механізм управління системою внутрішнього забезпечення якості освіти на прикладі Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті (<i>Павлова О.В.</i>)	92

РОЗДІЛ 2

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємства сфери послуг (<i>Задніспровська Г.І., Фрідман О.А.</i>)	103
2.2. Інноваційна конкуренція: експлікація дефініцій поняття (<i>Овєчкіна О. А., Храпкіна В.В., Штулер І.Ю.</i>)	127

2.3. Фактори, що впливають на бізнес-середовище (<i>Кошельок Г.В., Царьов О.С.</i>)	137
2.4. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва (<i>Коценко М.С.</i>)	149
2.5. Бренд як сучасна форма забезпечення конкурентоспроможності підприємства (<i>Магас Н.В., Лелик Л.І.</i>)	168
2.6. Соціально-економічні умови забезпечення конкурентних переваг агробізнесу як складова менеджменту продуктивності (<i>Присяжнюк О.Ф.</i>)	176
2.7. Перспективи реалізації конкурентних переваг аграрної продукції в умовах сучасних викликів соціально-економічних систем (<i>Плотнікова М.Ф.</i>)	206
2.8. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Кормотех" в умовах змінного ринкового середовища (<i>Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Швець О.О.</i>)	233
2.9. Управління процесом постачання на промисловому підприємстві (<i>Алексєєва Л.М.</i>)	244
2.10. Логістичне забезпечення діяльності АТ «Укрпошта» в умовах війни (<i>Наконечна Т.В.</i>)	267
2.11. Функціональний підхід в маркетингу соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку (<i>Корж М.В., Фоміченко І. П.</i>)	276

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

3.1. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України (<i>Чеботарьов Є.В.</i>)	287
3.2. Концептуальні засади соціальної безпеки як основи сталого розвитку соціально-економічних систем (<i>Поплавська О.М.</i>)	299
3.3. Дослідження проблемних аспектів економічної безпеки підприємницьких структур в умовах повоєнного відновлення: безпекознавчий базис та кримінологічний контекст (<i>Вівчар О.І., Михайлишин Л.І., Олійничук Р.П.</i>)	313
3.4. Сутність, причини виникнення та систематизація кризових факторів діяльності промислових підприємств (<i>Коваленко О.В., Дробішева О.О.</i>)	323
3.5. Функціональні особливості та зміст механізму антикризового менеджменту (<i>Коваленко О.В., Козак О.О.</i>)	334

3.6. Інноваційне управління соціально-економічними системами: вплив психологічних аспектів на впровадження новаторських ідей (<i>Колос В.О., Ахекян М.А.</i>)	342
3.7. Правові аспекти забезпечення соціальної безпеки в Україні та ЄС (<i>Кадикало О.І.</i>)	351
3.8. Методичний підхід до управління розвитком соціальної підсистеми в системі забезпечення економічної безпеки міста (<i>Лойко В.В., Руденко В.С.</i>)	360
3.9. Резильєнтність виробничого та інноваційного потенціалу України в умовах повномасштабної війни (<i>Ткаченко І.П.</i>)	403

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

4.1. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку (<i>Колесник О.О.</i>)	415
4.2. Інформаційне забезпечення екологічної політики регіонів України як складової сталого розвитку (<i>Селюченко Н.Є.</i>)	432
4.3. Вплив війни на підприємства рекреаційно-туристичної сфери в Україні: стратегії адаптації та відновлення (<i>Квасній Л.Г., Гонак І.М., Пецух А.О.</i>)	440
4.4. Можливості адаптації успішних європейських практик у стійкій міській логістиці в Україні (<i>Савченко Л.В.</i>)	447
4.5. Теоретико-прикладні засади оцінювання якості послуг з поводження твердими побутовими відходами в умовах сталого розвитку (<i>Процак К.В., Конець Г.Р.</i>)	473
4.6. Стан та перспективи енергетичного використання агробіомаси з урахуванням кліматичних змін (<i>Удова Л.О.</i>)	483
4.7. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства (<i>Кондра О.Р., Шульжик Ю.О.</i>)	491
4.8. Ефективність вирощування зернових культур в умовах зміни клімату (<i>Прокопенко К.О.</i>)	499
4.9. Діагностика потенціалу ринку зеленого інвестування: підходи та принципи в реаліях України (<i>Зінченко О.А., Якоенко В.С.</i>)	510
4.10. Актуальні підходи до управління системою соціальної відповідальності у фармації (<i>Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Толочко В.М., Зарічкова М.В.</i>)	522

РОЗДІЛ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

5.1. Передумови управлінсько-інституційного діагностування розвитку інформаційної економіки <i>(Павловська А.С., Паскаль Д.В., Панков М.О.)</i>	542
5.2. Генезис та перспективи розвитку нейромереж соціально-економічних систем в Україні та світі <i>(Ковшова І.О., Заплотинський Б.А., Кирилюк А.В.)</i>	550
5.3. Цифровізація гуманітарної допомоги в Україні в умовах воєнного стану <i>(Нездойминого О.Є., Прийдак Т.Б.)</i>	560
5.4. Сутність та особливості маркетингової діяльності на ринку цифрових продуктів <i>(Фукс К.В.)</i>	567
5.5. Цифровізація як чинник інноваційного розвитку логістичного менеджменту підприємства <i>(Болдирєва Л.М.)</i>	579
5.6. Основні тренди цифрового рекрутингу <i>(Варіс І.О.)</i>	586
5.7. Трансформація компетентностей на ринку праці менеджерів у цифрову епоху <i>(Піскова Ж.В., Вареник В.В.)</i>	598
5.8. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості <i>(Кравчук О.І., Азовцева К.С.)</i>	638
ДОДАТКИ	659

РОЗДІЛ 1

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1. Формування моделі підприємницької держави для переходу до сталого розвитку в контексті завдань повоєнного відновлення економіки України

*Кіндзерський Ю.В.,
доктор економічних наук,
провідний науковий співробітник відділу інноваційної
політики, економіки та організації високих технологій,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

Повоєнне відновлення України на засадах сталого розвитку має відбуватися з урахуванням недоліків економічної політики, що проводилась у попередні десятиліття і зумовила не лише суттєве відставання країни від розвинених країн світу, але і катастрофічні втрати національного господарства через розв'язану війну російської федерації проти України [1; 2]. В основу цієї політики були покладені положення ринкового фундаменталізму і вона звалась до повної дерегуляції господарських відносин та лібералізації ринків, виведення держави з економіки, приватизації державного майна, мінімізації соціального захисту населення. Ця політика не сформувала умови для переходу економіки на принципи сталого і безпечного функціонування, не створювала загального блага, не будувалась на основі широкого суспільного консенсусу щодо напрямів, засобів і результатів розвитку, оскільки усе було віддано на відкуп пресловутого «вільного ринку», ключовим «провалом» якого, за визначенням, якраз і є його фундаментальна неможливість досягнення переліченого. Водночас, державна влада, яка обиралась населенням у демократичний спосіб, по факту не діяла в його інтересах, а лише в інтересах збагачення вузького прошарку представників великого бізнесу або у власних корисливих інтересах державної бюрократії. Постійно говорячи про необхідність розвитку малого і середнього бізнесу як основи формування середнього класу і подолання бідності, держава водночас усунулась від участі у розв'язанні його проблем. Наймані працівники внаслідок постійного поглиблення лібералізації трудових відносин і послаблення соціальних прав виявились беззахисні перед свавіллям і держави, і роботодавців.

Наслідки такої неоліберальної і «антисталої» за суттю політики виявились доволі сумні для України, – населення зазнало колосального майнового розшарування і депопуляції, зріс рівень бідності і безробіття,

зовнішньої трудової міграції. Економіка країни деградувала, через лібералізацію і відкриття внутрішнього ринку зазнала нищівної деіндустріалізації, перетворилась на аграрно-сировинну, у якій закономірно занепала освіта і наука. Фінансова система країни стала відірваною від потреб розвитку реального виробництва, бізнес не має можливості залучати довгострокові фінансові ресурси ні для модернізації традиційних видів діяльності, ні тим більше для розбудови нових перспективних напрямів, які сьогодні формуються у світі і пов'язані з "зеленим переходом" та сталим розвитком.

Тим не менше, не дивлячись на провальні результати для суспільства і економіки практичної імплементації ідеології «вільного ринку», український уряд знову закладає її в основу моделі майбутньої повоєнної відбудови [3]. У практичному плані обираються напрями розвитку, які консервують структурну і технологічну відсталість, закріплюють аграрну спеціалізацію країни [4], її перетворення на «ресурсний центр Європи»[5]. В «новій» моделі урядового варіанту політики, як і в попередній, осторонь залишаються потреби і інтереси більшості населення країни, підвищення його доходів, рівня зайнятості і продуктивності праці, якості життя, соціального і медичного забезпечення, питання розвитку освіти і науки на благо людини, соціальної і комунальної інфраструктури, – тобто питання, що безпосередньо лежать у площині переходу до принципів розвитку на засадах сталості, створення економіки загального блага на основі широкого суспільного консенсусу, згідно з яким державна влада, обрана населенням у демократичний спосіб, має керуватися у своїй діяльності насамперед інтересами усього населення країни і підпорядковуватиме їм діяльність усього бізнесу. В такій постановці питання роль держави перестає бути другорядною і пасивною, як по відношенню до розбудови економіки, – через підтримку формування прогресивного високопродуктивного, соціально-орієнтованого і екологічно безпечного виробництва, – так і по відношенню до населення, – через формування і дотримання високих соціальних стандартів життя. Держава має перетворитися на підприємницьку у досягненні мети сталого функціонування, чого приватному бізнесу досягти не вдалося за існуючої неоліберальної моделі економічної політики.

Забезпечення довгострокового економічного розвитку з поліпшенням його якісних характеристик, згідно з висновками провідних науковців світу, забезпечується за рахунок цілеспрямованих структурних змін і відповідної структурної політики на основі розбудови і комплементарного поєднання фундаментальних і структурних факторів розвитку[6]. Створення інновацій

належить до фундаментальних факторів розвитку, поряд з освітою, підготовкою і перепідготовкою кадрів, розбудовою інфраструктури, медицини і соціального забезпечення. Основою структурних факторів є випереджаючий і підтримуваний державою розвиток окремих сфер і секторів виробництва («драйверів зростання») з вищою продуктивністю і більшою доданою вартістю внаслідок впровадження інновацій.

Форми, способи і доцільність підтримки державою цих взаємопов'язаних процесів на сьогоднішній день викликають чимало дискусій. Існує лише консенсус щодо необхідності організації і повного покриття державою витрат на фундаментальні дослідження – перший етап інноваційного циклу, який у подальшому слугує основою для інноваційних розробок, оскільки визнається неспроможність («провал») ринку забезпечувати такі дослідження. Водночас практика окремих найбільш розвинених країн засвідчила провідну роль державної підтримки, як на наступних етапах інноваційного циклу – при створенні прикладних розробок і дослідних зразків та при запуску їх у виробництво, так і у частині організації створення і підтримування самих виробництв для формування згаданих «драйверів зростання» і «молодих» індустрій, розвитку принципово нових технологічних напрямів і продуктів (наприклад, нано-, біо-, інформаційні технології, «зелені» технології). Поступово відбувається переосмислення позицій щодо безумовної переваги ринку у створенні матеріальних благ і забезпеченні загального добробуту, для якого держава може бути лише доповненням для подолання його «провалів». Зокрема в країнах Заходу набуває усе більшого практичного поширення концепція підприємницької держави з місіє-орієнтованою інноваційною політикою для забезпечення цілеспрямованих структурних трансформацій, формування нових джерел і напрямів розвитку, в основу яких покладаються вимоги сталості, зокрема соціалізації, екологізації, декарбонізації, циркулярності [7; 8].

Концепція виходить з того, що ринок сам по собі неспроможний ефективно розподілити ресурси, коли виникає необхідність відійти від усталеного стану господарської системи та існуючої траєкторії розвитку, забезпечити швидке і динамічне формування нових сфер діяльності у відповідь на виклики, що постають перед суспільством та його потреби. Приймається, що ринок далеко не завжди розвивається траєкторією, оптимальною з точки зору соціальних результатів, тому задача держави сформувати таку техніко-економічну парадигму, яка з одного боку дозволить одночасно підвищувати продуктивність праці, масово створювати високооплачувані робочі місця,

соціалізувати виробництво, а з іншого – не виникне спонтанно в результаті дії лише ринкових сил.

Підприємницька держава відходить від пасивного спостереження за традиційними ринками і їх фіксації як таких, водночас активно ініціює створення нових, які змінюють структуру економіки, надає стимули приватному бізнесу входити на ці ринки слідом за собою[9]. Держава бере на себе функцію венчурного інвестора. Тоді як приватний венчурний капітал стає дедалі більш короткостроковим з очікуванням на отримання результату до 3-х років, держава здійснює довгострокові (15-20 років) інвестиції у появу нових, насамперед проривних і революційних, технологій і продуктів на усіх етапах інноваційного циклу – від фундаментальних досліджень, прикладних досліджень, створення дослідних зразків і виробництв, запуску серійного виробництва та його підтримування доти, доки воно не сформує новий ринок, не стане беззбитковим і на цей ринок не буде широко залучений приватний бізнес. Державні банки розвитку і державні суверенні фонди отримують принципово нову опцію у інноваційному процесі – вони, беручи на себе частину ризиків, відходять від фінансової підтримки традиційних видів діяльності, водночас усе більше переносять свою увагу на фінансову підтримку інноваційних процесів з довгим строком реалізації у нових сферах, починаючи уже з етапу прикладних досліджень і далі [10].

Держава таким чином бере на себе усі надвисокі ризики втрат, що виникають при цьому і які не готовий самостійно нести приватний бізнес на початкових етапах, коли інновації ще не можуть приносити прибуток. Підприємницька держава, виступаючи венчурним інвестором, як і будь-який приватний венчурний інвестор, об'єктивно приречена на помилки і невдачі через насамперед наднизьку передбачуваність і прогнозованість кінцевого результату інноваційного процесу. Тому невдачі не слід категорично сприймати як «провали» і неефективність держави, особливо враховуючи довгостроковий характер інвестицій. Беручи на себе роль венчурного інвестора, держава отримує підстави та право на винагороду за високо ризикові вкладення, яка не повинна, як традиційно вважається, обмежуватися лише додатковим податковими надходженнями. Винагорода має компенсувати збитки від можливих невдач і формувати ресурси для нових вкладень. Тому постає необхідність використання портфельного підходу у здійсненні вкладень, входження держави у капітал компаній, що отримують створені за її допомоги інноваційні продукти і технології, а також участі у розпорядженні їх прибутком.

Підприємницька держава у виборі напрямів вкладання коштів відходить від вирішення вузьких технічних питань і мети отримання прибутку лише приватним власником, ставлячи перед собою насамперед широкі соціально-економічні та екологічні цілі, на партнерській і горизонтальній мережевій основі залучає суспільство і бізнес до виявлення проблем і визначення напрямів трансформацій, системно формує для цього інституційне і регуляторне середовище, створює необхідні управлінські, дослідницькі і фінансові установи, суб'єкти виробництва. На практиці завдяки такій концепції в розвинених країнах впродовж останніх принаймні півстоліття було створено принципово нові напрями науково-технологічного розвитку (інформаційні, біо-, нанотехнології, нові ліки і т.п.), що заклали основу для формування вже приватного високотехнологічного бізнесу¹. Зараз серед основних соціально-економічних і екологічних задач, які ставить перед собою підприємницька держава в розвинених країнах, є формування «зеленої економіки», декарбонізація виробництва, подолання нерівності, охорона здоров'я. В руслі цих напрямів закладається нова техніко-економічна парадигма розвитку, формуються підйоми для нового технологічного прориву і зміни структури передових економік світу.

Для структурної трансформації економіки України та переведення її на рейки інноваційного високотехнологічного розвитку з одночасною спрямованістю трансформацій на подолання складних соціально-економічних і екологічних проблем, що накопичились за попередні десятиліття невдалих реформ, досвід застосування концепції підприємницької держави є надзвичайно цінним і повчальним. Водночас він не може бути беззастережно застосований, оскільки економічні передумови в Україні відрізняються від умов в розвинених країнах. Перед Україною стоїть завдання забезпечити наздоганяючий розвиток і подолати технологічну відсталість і структурні деформації у виробництві, тоді як розвинені країни орієнтуються на технологічні прориви і створення принципово нових видів і сфер діяльності. Науково-дослідницька сфера в Україні, на відміну від розвинених країн, перебуває у глибокому кризовому занепаді і держава не спроможна забезпечити їй той рівень фінансового і кадрового забезпечення, який би дозволив отримати власні проривні технології, навіть за поодинокими вузькими напрямками.

За таких умов, зважаючи на серйозні фінансові обмеження, Україна може і повинна робити ставку принаймні у найближчі десятиліття переважно на технологічні запозичення з розвинених країн у ті сектора, які будуть

¹ У цьому контексті державу можна порівняти з криголамом, який прокладає новий шлях руху і за яким йдуть інші кораблі – приватний бізнес.

пріоритетними для розвитку, подолання технологічної відсталості і структурних деформацій. На залучення чи придбання іноземних технологій, які вже працюють і показали свій потенціал в розвинених країнах, проте ще його не вичерпали і не застаріли, Україні знадобиться значно, багатократно менше ресурсів, ніж на розробку і впровадження власних нових. Запозичуючи технології, Україна паралельно може здійснювати розробку поліпшуючих інновацій на базі цих технологій, з подальшим накопиченням їх критичної маси і переходу у проривні. При виборі технологій, враховуючи досвід їх застосування в розвинених країнах, слід звертати увагу на їх соціальні і екологічні аспекти, на можливості створення нових робочих місць і розвитку міжгалузевих зв'язків, мінімізації збитків довкіллю. Ці аспекти можуть стати вихідним завданням для розробки зазначених поліпшуючих інновацій.

Формами забезпечення державою широких технологічних запозичень можуть стати, по-перше, організація і створення спільних підприємств із залученням провідних світових технологічних компаній, участь яких у капіталі підприємств дозволить отримати від них відповідні технології і ринки збуту. По-друге, це придбання за державний кошт іноземних ліцензій на виробництво відповідної високотехнологічної продукції вітчизняними компаніями з подальшою участю держави у їх капіталі у розмірі не меншому принаймні суми коштів, витрачених нею на придбання ліцензій. В обох випадках розмір частки держави у капіталі підприємств повинен дозволяти їй впливати на управління підприємствами на стратегічному рівні та брати участь у розподілі прибутку. Держава, формуючи пул/портфель таких компаній із своєю часткою у власності і в пріоритетних секторах виробництва, таким чином створить підґрунтя для його відповідного переструктурування, локалізації всередині країни, розвитку широких міжгалузевих зв'язків і суміжних виробництв, подолання технологічної відсталості.

Інструменти для наздоганяючого розвитку, на який має орієнтуватися Україна, дещо відмінні від інструментів для технологічного прориву, які застосовують розвинені країни. Якщо через технологічний прорив розвинені країни створюють нові ринки, на яких для них немає відчутних потенційних конкурентів ззовні, то Україна, запозичуючи технології і створюючи на їх основі власні виробництва, об'єктивно вимушена орієнтуватися на існуючі ринки, – і внутрішній, і зовнішній, їх ємність і потенціал попиту, а також на існуючих конкурентів, які пропонують аналогічну продукцію. Тому на початкових етапах держава в Україні поряд із запозиченням технологій і створенням за своєю участю компаній має вдаватися до інструментів

тимчасового захисту власного внутрішнього ринку і формування додаткового попиту на ньому у тих секторах, які вона планує розвинути.

Окрім проблеми наздогнати розвинені країни і забезпечити відповідні структурні перетворення в економіці і виробництві перед Україною постали виклики протидії широкомасштабній військовій агресії з боку російської федерації, подолання її наслідків і забезпечення повоєнного відновлення. Це має бути враховано при виборі відповідних пріоритетів для технологічних запозичень і структурних перетворень. Слід визнати, що значна технологічна та індустріальна відсталість України внаслідок прорахунків у структурній та інноваційній політиках у попередні десятиліття значною мірою створили «сприятливі» внутрішні економічні і технологічні передумови для початку воєнної агресії. Відсталість гостро далася взнаки в першу чергу з точки зору відсутності в Україні сучасного високотехнологічного озброєння. Водночас саме таке озброєння використовує ворог для цілеспрямованого руйнування та знищення критично важливих великих промислових, інфраструктурних та логістичних об'єктів цивільного та воєнного значення, що стало однією з гострих ключових проблем для України, причому не лише з точки зору її політичного і економічного виживання, але й насамперед фізичного існування. Така тактика нападника спрямована на швидкий підрив економічного потенціалу країни, позбавлення її спроможності ефективно і довго протистояти агресії, створення гуманітарної і екологічної катастроф, оскільки знищенню піддаються виробничі та інфраструктурні об'єкти, пов'язані із життєзабезпеченням цивільного населення.

Війна в Україні оголила ряд вкрай гострих недоліків вітчизняної економіки і організації оборони, що безпосередньо позначились на економічній і військовій спроможності країни протистояти агресії, а саме [11]:

- суттєва структурно-просторова нерівномірність розміщення промислового потенціалу по території країни, його переважна сконцентрованість у східних регіонах країни, в окремих великих містах;

- вкрай низька диверсифікованість виробництва, переважання у випуску вузького асортименту промислової і аграрної продукції проміжного споживання низького ступеню переробки;

- зовнішня критична залежність виробництва та оборони від постачання комплектуючих, монопольна зовнішня залежність від країни-агресора та її сателітів від постачання паливно-енергетичних ресурсів;

- негнучкість і вузькість за окремими елементами транспортно-логістичної інфраструктури при спрямуванні промислової і сільськогосподарської продукції на експорт і отриманні поставок за імпортом;

– висока уразливість до руйнувань промислових, логістично-складських, комунальних об'єктів, житлових і соціальних будівель, внаслідок їх проектування і будівництва за нормами мирного часу, що не ураховували ймовірність значної руйнації внаслідок воєнних ударів;

– критична залежність країни від зовнішньої військової і воєнно-технічної допомоги країн-союзників, зокрема від поставок сучасної летальної зброї, нелетального воєнного-технічного обладнання, на тлі фактичного занепаду вітчизняного оборонно-промислового комплексу, не приділення державою достатньої уваги до проблем його реформування і модернізації, налагодження виробництва власних наявних науково-технічних розробок високотехнологічного і високоточного озброєння, при одночасному існуванні і постійному загостренні зовнішньої воєнної загрози впродовж останніх десятиліть.

Через наявність перелічених недоліків втрати економіки внаслідок воєнних дій лише за перші півтора місяці війни з моменту повномасштабного вторгнення РФ, за оцінками Міністерства економіки України склали понад 600 млрд дол. США, що урахує руйнування виробничих, воєнних, цивільних та інфраструктурних об'єктів. Загалом, за оцінками прем'єр-міністра України втрати економіки можуть перевищити 1 трлн дол. США.

Для подолання цих недоліків, якісного повоєнного відновлення і забезпечення відповідних структурних перетворень концепція підприємницької держави у практичній площині повинна втілитись у суттєвому підвищенні організуючої і координуючої ролі і частки держави в економічних процесах з чітким і всеосяжним проектуванням збалансованого економічного, соціального і просторового розвитку, а не у подальшій дерегуляції в умовах зруйнованих ринків, яка в Україні ще до війни призвела до економічної відсталості і деіндустріалізації. Політика має бути ендогенно спрямованою, тобто орієнтуватися в першу чергу на задоволення внутрішніх споживчих та інвестиційних потреб за рахунок власного виробництва, а вже потім на потреби світового ринку. Це згенерує ефект «циркулярної кумулятивної причинності» індустріалізації – пов'яже зростання виробництва (пропозиції) з доходами (попитом), стимулює розвиток суміжних сфер, освіти, науки, інфраструктури [12].

Важливим завданням для держави у цьому контексті є підтримування ємності традиційних і створення нових ринків промислової продукції для вітчизняного виробника, застосовуючи засоби розумного протекціонізму, використовуючи значний потенціал державного споживання (публічних закупівель, державного замовлення). Слід не допускати ухвалення під тиском

іноземних лобістів чи «вулиці» необдуманих рішень, що звужують ринок для власної продукції, оскільки це обертається зупинкою виробництва і втратою робочих місць. Недоцільно віддавати перевагу у державному споживанні іноземній продукції, якщо аналогічна виробляється чи може вироблятися в Україні.

У проведенні структурних змін слід з обережністю ставитись до іноземного капіталу, створювати пільгові умови для його залучення лише у пріоритетні сектори для забезпечення технологічних запозичень, організації спільних підприємств і локалізації виробництва в середині країни. Держава повинна працювати з іноземним інвестором на рівних партнерських засадах, не розраховувати, що без її втручання іноземний інвестор самостійно зможе здійснити переструктурування і розбудувати високотехнологічну інноваційну вітчизняну економіку за визначеними державою пріоритетними напрямками секторальних змін. Цього в Україні за останні тридцять років не відбулось і надалі не відбуватиметься принаймні тому, що інтереси іноземного бізнесу і напрями вкладання ним коштів, як засвідчила українська дійсність, кардинально не збігаються з потребами переструктурування виробництва та інтересами українського суспільства загалом.

Без активної участі держави у залученні іноземного капіталу у наперед визначені сфери, останній розглядає країну лише як виробничий майданчик з дешевими трудовими, значними земельними і природними ресурсами, які він прагне отримати у своє розпорядження, ігноруючи потреби самої країни і її населення. Крім того не слід забувати і про фактор зловмисних іноземних інвестицій, які набувають усе більшого поширення в світі і з якими уже зіштовхнулися не лише розвинені країни, але й сама Україна. Ці інвестиції підривають, а не розвивають економіки країн-реципієнтів. Також не варто покладати надмірні сподівання на вигоди від включення вітчизняного виробництва в глобальні ланцюги створення вартості. В такому випадку держава не зможе суверенно, в інтересах власного населення визначати напрями своєї економічної і соціальної політики, а робитиме це під зовнішнім тиском та в інтересах мультинаціональних компаній – власників і координаторів цих ланцюгів.

У підсумку зазначимо, що політика структурних трансформацій і повоєнне відновлення в Україні на принципах сталості будуть успішними у випадку практичного втілення для їх формування і реалізації концепції підприємницької держави при одночасній розбудові структурних та фундаментальних факторів розвитку. Це означає як виділення і державну підтримку секторальних пріоритетів розвитку, що стануть драйверами

зростання, так і розбудову освіти, інфраструктури, розгортання НДДКР для отримання у довгостроковій перспективі власних інноваційних продуктів і технологій цивільного і оборонного призначення. Слід відмовитись від орієнтації на використання виключно поточних конкурентних переваг (дешевих ресурсів), слідування яким зумовило деіндустріалізацію і аграризацію економіки. Розбудова структурних і фундаментальних факторів має орієнтуватися на формування перспективних конкурентних переваг, заснованих на знаннях і технологіях, що і дозволить змінити структуру виробництва в Україні, подолати його відсталість і екологічну шкідливість, підвищити добробут населення країни.

Список використаних джерел:

1. Кіндзерський Ю. Індустріальна дивергенція України з ЄС та проблеми її подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 9–18.
2. Кораблін С. Україна: фінансовий вимір війни. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 7. С. 39–41.
3. Свириденко Ю. Як буде відновлюватися Україна? URL: <http://surl.li/trsxj>
4. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика» / Національна рада з відновлення України. Київ, 2022. 18 с.
5. Прем'єр-міністр, Офіс реформ та ЄБРР обговорили співпрацю у відновленні та впровадженні реформ / Урядовий портал. 17 квітня 2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premier-ministr-ofis-reform-ta-iebr-r-obhovoryly-spivpratsiu-u-vidnovlenni-ta-vprovadzhenni-reform>.
6. Stiglitz J.E., Lin J.Y., Monga C. The Rejuvenation of Industrial Policy. Policy Research Working Paper 6628. The World Bank. 2013. 24 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16845>.
7. Mazzucato M. The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. Private Sector Myths. London. Anthem Press. 2013. 201 p.
8. Mazzucato M. The green entrepreneurial state. The Politics of Green Transformations / Edited by I. Scoones, M. Leach, P. Newell. 2015. London, Routledge. PP. 134–152.
9. Mazzucato M. Innovation Systems: From Fixing Market Failures to Creating Markets. *Intereconomics*. 2015. Vol. 50. Number 3. PP. 120–125. URL: <https://doi.org/10.1007/s10272-015-0535-1>.
10. Mazzucato M., Penna C. The rise of mission-oriented state investment banks: the cases of Germany's KfW and Brazil's BNDES. *SPRU Working Paper Series (SWPS)*, 2015-26. PP. 1-33. URL: <https://sussex.ac.uk/spru/swps2015-26>.
11. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 101–117. URL: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.02.101>.
12. Myrdal G. *Economic Theory and Under-Developed Regions*. London. Gerald Duckworth & Co., Ltd. 1957. 168 p.

1.2. Стратегічний розвиток та антикризові моделі в Україні: підходи до ревіталізації та інноваційної післявоєнної відбудови

*Гарафонов О.І.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Дворник І. В.,
кандидат економічних наук,
завідувач відділу аспірантури та докторантури,
Козловський Д. О.,
здобувач третього рівня вищої освіти;
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Сталий розвиток є ключовим фактором успішної післявоєнної відбудови України. Він допоможе створити більш стійку та інклюзивну економіку, яка забезпечить добробут усіх громадян країни. Важливо, щоб у процесі відновлення України були задіяні всі зацікавлені сторони, включаючи Уряд, бізнес, громадські організації та міжнародні партнери. Спільними зусиллями ми зможемо побудувати нову Україну, яка буде більш стійкою, інклюзивною та успішною.

При відновленні країни необхідно враховувати національні особливості та використовувати нові підходи, хоча зовсім не треба знову винаходити велосипед. За оцінками Світового банку та внутрішнього Міністерства економіки України, щоб відновити країну після війни, знадобиться не менше \$411 мільярдів [1].

Головні напрямки цього процесу – це відновлення критичної інфраструктури, житла та важливих соціальних і транспортних об'єктів. Однак не менш важливо відновити промисловість, розвинути агросектор, ІТ-галузь та інші галузі. Основне завдання – досягти рівня ВВП у \$500 мільярдів протягом десяти років, у порівнянні з менш ніж \$160 мільярдами за оцінками на 2022 рік. На кінець 2023 року ця сума збільшилась у рази [1].

При розробці та коригуванні Плану відновлення України урядовці та експерти досліджували досвід відбудови інших країн після війни, щоб адаптувати найкращі практики під нові виклики.

Які з вибраних напрямів будуть найбільш ефективними? Що слід змінити? Очевидно, в певних аспектах підходи та стандартні управлінські рішення можуть бути взяті зі старих сценаріїв повоєнної відбудови середини 1900-х. Але при визначенні пріоритетів та інструментів потрібно діяти інноваційно, враховуючи власні можливості, допомогу міжнародних партнерів

та нові виклики турбулентного середовища.

Експерти, що вивчають посткризову відбудову, вважають важливими питаннями оцінки завданої шкоди під час бойових дій, природних катастроф або техногенних аварій, визначення потреб (з установленням пріоритетів) і деталізацію всього, що необхідно зробити. На рівні країни це означає розробку комплексних планів відновлення, а також супровід і контроль відповідних процесів з чітким розподілом обов'язків між державними та галузевими структурами. Також важливо з'ясувати можливі джерела фінансування та внести швидкі законодавчі та нормативні зміни.

Незважаючи на активний хід бойових дій в Україні, процес відновлення країни вже розпочався. Проекти та ініціативи щодо відновлення впроваджуються впродовж принаймні 27 різних напрямків, і в більшості випадків ці проекти здійснюються спільно з різними громадськими організаціями. Проте національний уряд України поки не розробив єдиний загальнонаціональний план відновлення, який би мав юридичну силу і міг би бути використаний іншими учасниками процесу відновлення як ключовий стратегічний документ. Відсутність такого плану створює проблеми для всіх учасників відновлення, включаючи громади, донорів, неприбуткові організації та інші.

На сьогодні в Україні ще не завершився процес створення спільної стратегії відновлення на національному рівні. Також не зовсім зрозуміло, чи буде достатнім рівень залучення територіальних громад та громадянського суспільства з цих громад до процесу розробки національних і регіональних стратегій відновлення і чи будуть їхні позиції належним чином враховані. Попри це, вже зараз значна частина донорських проектів включає елементи відновлення та антикризового розвитку країни.

Стан повоєнної відбудови України на 2023 рік є складним і неоднозначним. З одного боку, країна досягла значних успіхів у відновленні інфраструктури та житлового фонду в районах, які були звільнені від російських військ. Зокрема, відновлено роботу більшості доріг, мостів та електростанцій, а також розпочато будівництво нових житлових будинків.

Національна рада з відновлення України протягом квітня-червня 2022 року розробила проєкт Плану відновлення. Цей план включає 23 розділи, які були розроблені різними робочими групами. Горизонт часу для виконання цього плану визначений до 2032 року, а загальна оцінка вартості його реалізації становить 750 мільярдів доларів [2].

У липні 2022 року було оголошено про створення «Плану швидкого відновлення України» (Fast Recovery план) Офісом Президента України. Цей

план спрямований на оперативну відбудову соціальної інфраструктури і був розроблений спільно з проєктним офісом «Великого будівництва» та обласними військовими адміністраціями. Оцінювалася вартість втілення цього плану, і вона складала 17,4 мільярди доларів [3].

Європейська Комісія в травні 2022 року оприлюднила план «RebuildUkraine», основною метою якого є створення «вільної та процвітаючої країни, заснованої на європейських цінностях, добре інтегрованої в європейську та світову економіку». У вересні того ж року, разом зі Світовим банком і Урядом України, Європейська комісія оцінила вартість відновлення і реконструкції на суму 349 мільярдів доларів [4].

Світовий банк у квітні 2022 року опублікував «неофіційний концептуальний документ», що стосується допомоги та відновлення України. Розроблений працівниками Групи Світового банку і представлений в якості контексту для Міністерського круглого столу на підтримку України на Весняних зборах МВФ і Світового банку 2022 року під назвою «Допомога, відновлення та стійка відбудова»: Надання допомоги Україні у задоволенні невідкладних та середньострокових економічних потреб [5].

Війна в Україні вже завдала і продовжує завдавати величезних збитків інфраструктурі, економіці та навколишньому середовищу країни. Відновлення України буде масштабним і складним завданням, яке потребує, на нашу думку, чітких концептуальних засад стратегічного та антикризового напрямів розвитку.

Формування концептуальних засад повоєнної відбудови України на засадах сталого розвитку має ряд переваг. Це дозволить забезпечити довгостроковий розвиток країни та її конкурентоспроможність у глобальній економіці. Сталий розвиток передбачає забезпечення економічного зростання, а також захист навколишнього середовища. Саме це дасть можливість Україні стати більш привабливим місцем для інвестицій та бізнесу, а також створить умови для подолання наслідків війни та створення нової, більш стійкої економіки [6].

Основні засади повоєнної відбудови України на засадах сталого розвитку полягають у впровадженні стратегій, спрямованих на відновлення та розвиток країни з урахуванням збалансованості економічного, соціального та екологічного розвитку. Зокрема, у Національному плані відновлення України, який був представлений на конференції в Лугано (Швейцарія, липень 2022 року), міститься низка ключових елементів. Цей план включає загальну стратегію, мету, принципи та очікувані результати, які передбачається досягнути в процесі його впровадження (рис. 1). План створено як перелік

Національних програм для досягнення ключових результатів у сімнадцяти різних напрямках відновлення та розвитку України після війни, що розподілені на окремі проекти та заходи [7].



Рис. 1 - План відновлення України згідно матеріалів конференції в Лугано
Джерело: [8]

Національна рада з відновлення України від наслідків війни розробила проєкт Плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку країни. Цей план включає перелік антикризових пропозицій та стратегічних ініціатив у 24 розділах, які є необхідними для успішної діяльності та відновлення України у воєнний та післявоєнний періоди. Серед найважливіших антикризових заходів цього плану – відновлення та розвиток інфраструктури; повернення тимчасово переміщених громадян, включаючи тих, що за кордоном, та їхню інтеграцію у соціально-економічне життя країни; відновлення та розвиток економіки; пропозиції з міського планування, будівництва, модернізації міст і регіонів тощо [9].

Проте, такому підходу не вистачає чіткості у визначенні кінцевих результатів процесів післявоєнного відновлення країни. План не містить загальних цільових орієнтирів для всіх розділів щодо процесу, завдань для вирішення проблем, принципів, механізмів дії та взаємодії для досягнення поставлених цілей.

Повоєнна відбудова має бути спрямована не лише на негайне відновлення пошкодженого, а й на стале економічне зростання, що забезпечує сталий добробут нації. Важливо брати до уваги екологічні аспекти та вплив будівництва на навколишнє середовище. На міжнародній конференції у Швейцарському Лугано був представлений перший великий проєкт відновлення України. План розрахований на десять років і охоплює 15 різних галузей. Загальна сума проєкту становить понад 750 мільярдів доларів. З цієї

суми планується залучити 250-300 мільярдів через партнерські гранти, 200-300 мільярдів через позики або акціонерний капітал, і ще 250 мільярдів через приватні інвестиції.

Цей план поділяється на три етапи. Перший етап, який називається "Стійкість", передбачає відновлення найважливіших об'єктів критичної інфраструктури до кінця поточного року. Сюди входять ремонти котелень, мереж, житла та підтримка малого та середнього бізнесу. На цей рік Україна сподівається отримати 60-65 мільярдів доларів.

Наступний етап, який припадає на 2023-2025 роки, передбачає саме відновлення і реалізацію більшості проєктів із всього плану, а також відновлення об'єктів у сфері соціальної сфери і будівництво житла. На цей етап планується залучити фінансування в розмірі понад 300 мільярдів доларів.

Останній етап, який охоплює період з 2026 по 2032 рік, включає в себе модернізацію та заходи, спрямовані на підготовку України до вступу до Європейського Союзу. Для цього етапу передбачається виділити понад 400 мільярдів доларів., як це видно з рисунку 2.



Рис. 2 – Вартість післявоєнного відновлення України: оцінки 2022 року

Джерело: [10]

Загальні втрати, які були прямо задокументовані та спричинені руйнуванням інфраструктури України під час повномасштабного вторгнення

Росії, до квітня 2023 року оцінюються у розмірі \$147,5 млрд. (за вартістю заміщення) [11]. Війна призвела до постійних пошкоджень житлових будинків, підприємств, освітніх установ та інфраструктури агросектору, що призвело до подальшого зростання загальних збитків.

Концептуальна післявоєнна модель для України передбачає впровадження комплексу антикризових та стратегічних заходів, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку, покращення життя громадян, і підняття країни на новий рівень в контексті міжнародного співробітництва. Розглянемо основні напрямки реформ, включаючи політичну систему, економіку та соціальну сферу, які визначають перспективи України на шляху до стабільності та процвітання.

Основними цілями стратегічної антикризової та післявоєнної моделі України є:

1. Утвердження демократичних цінностей і інститутів. Україна повинна стати країною, де панують верховенство права, свобода слова, плюралізм і відповідальність влади перед народом.

2. Економічний розвиток. Україна повинна стати країною з високою продуктивністю праці, конкурентоспроможною економікою та високим рівнем життя населення.

3. Соціальна справедливість. Україна повинна бути країною, де всі громадяни мають рівні можливості та доступ до якісних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальної допомоги. Ці цілі є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Утвердження демократичних цінностей і інститутів є необхідною умовою для економічного розвитку та соціальної справедливості. Концептуальна модель розвитку України після війни передбачає впровадження комплексу заходів, які наведено на рис. 3.

Важливо враховувати, що успіх стратегії буде залежати від ефективного впровадження проєктів, забезпечення транспарентності та боротьби з корупцією в усіх сферах життя. Реалізація цих заходів може зробити Україну більш стійкою та конкурентоспроможною країною на світовій арені.

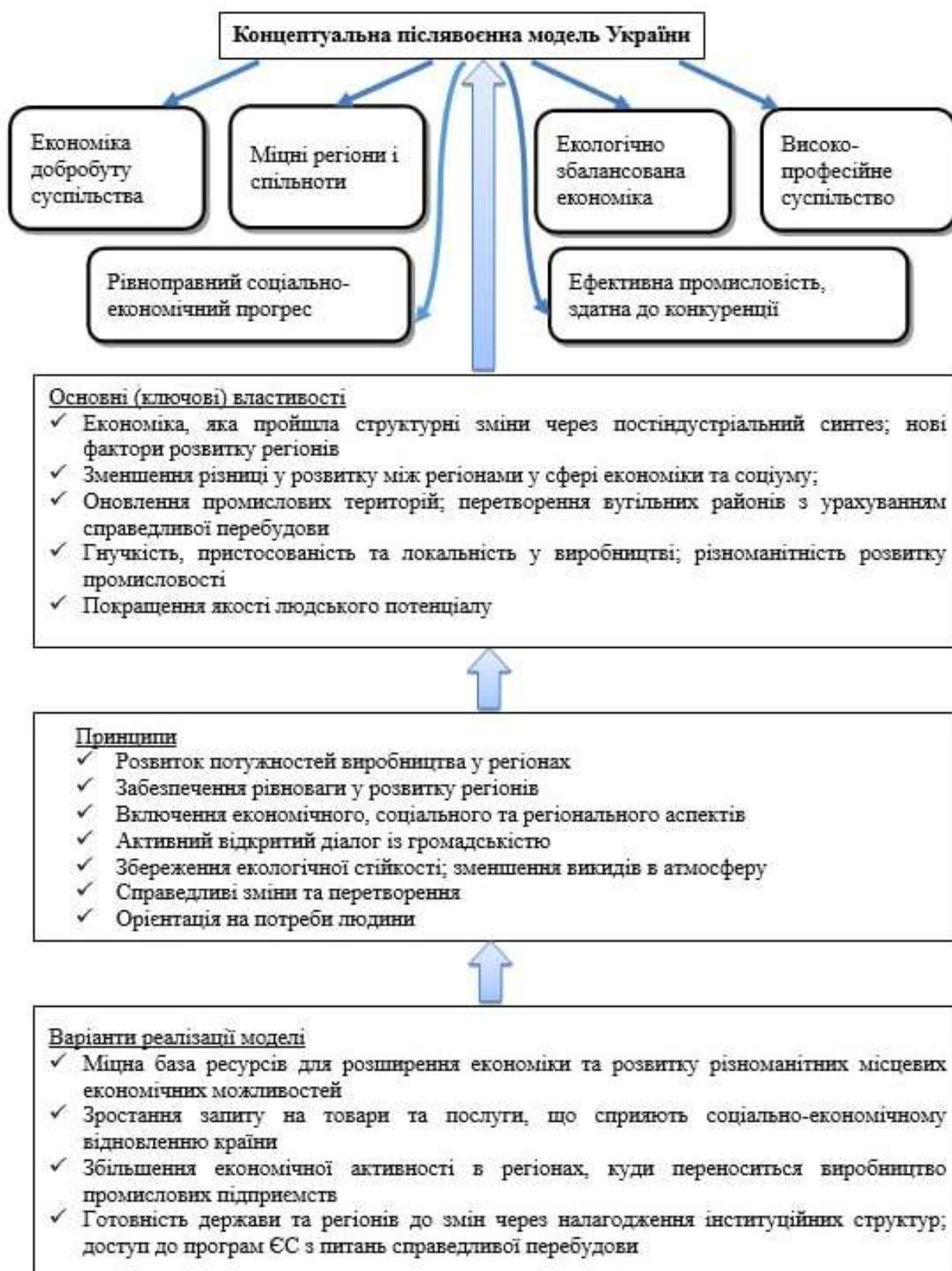


Рис. 3 – Концептуальна антикризова модель післявоєнного стратегічного розвитку України*

*Джерело: побудовано автором

Список використаних джерел:

1. Відбудова України після війни: Що варто зробити вже зараз. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/17/705238/>.
2. План відновлення України. <https://ua.urc-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
3. План швидкого відновлення України передбачатиме оперативну відбудову соціальної інфраструктури, знищеної російським агресором – Кирило Тимошенко. Опубліковано 12 липня 2022 року. URL: <http://surl.li/trsxw>
4. Європейська Комісія План "RebuildUkraine" URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ukraine-relief-reconstruction_en.pdf
5. Dave Skidmore, David Wessel, and Elijah Asdourian. *Financing and governing the recovery, reconstruction, and modernization of Ukraine*. Published 3 November 2022. URL: <http://surl.li/trsye>
6. Відбудова України: принципи та політика. За редакцією Юрія Городніченка, Ілони Сологуб, Беатріс Ведер ді Мауро. URL: <http://surl.li/egyei>
7. Відновлення України (2022). План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
8. Матеріали конференції Декларація Лугано. URL: <https://ua.urc-international.com/materiali-konferenciyi>
9. Панченко О. (2022). Україна підготувала Fast Recovery план для швидкої відбудови. Що він передбачає. *The Village*. URL: <http://surl.li/trsylv>
10. Скільки буде коштувати повоєнне відновлення України: перші оцінки. URL: <http://surl.li/hejim>
11. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2023. 571 с.

1.3. Of the marketing of values and logistics management strategy in the conditions of innovative development

Golovnina E. G.,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
associate professor of the Department of Marketing and International Trade,
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine*

The modern market is characterized by growing instability of the competitive environment, constant changes in consumer interests and requests, and unpredictability of consequences. There is a need for strategic analysis of the market, change management, break-even activity based on innovations and a combinatorial approach to the formation of marketing strategies taking into account the value

requirements of the consumer as an individual and society, the principles of environmentalization and socialization of development.

The importance of the Marketing of values is updated with its reflection of the combination of the interests of the individual and society on the basis of historical and cultural memory, property, spirituality, the combination of talent and creativity, national dignity, self-improvement and individuality. The combinatorial combination of individual and social values forms the orientation of the mission, goals, strategy and tactics of the organization's development, corporate culture, innovativeness, environmentalization, socialization of entrepreneurship and business management.

Of the Marketing of values during market research and formation of a marketing complex, enrichment of corporate culture and building an image with a system of value communications combines innovative marketing and marketing of innovations, ecological, socio-ethical and aesthetic marketing. In the context of the implementation of the marketing of values, Demand Chain Management takes a special place as a set of methods aimed at managing and coordinating the demand chain from the end consumer back to raw material suppliers [1] and organization of marketing logistics.

Strategic management is the implementation of a concept where "targeted and integrated approaches to activity are systematically combined to form development goals in accordance with available opportunities and bring them into line with the justification and implementation of the strategy" [2, p. 402].

Scientific polemics today examine the peculiarities of the formation of approaches to the definition of "strategy as a process" and "strategy as a result". When defining a strategy as a concrete process, questions of the existing state are investigated: "who we are and where we are"; as a future state: "who we aspire to be and where we are going"; as well as the transitional state: "when and how we achieve our goals" [3, p. 21]. When considering "strategy as a result", the goal and strategy of establishing specific guidelines for strategic management activity and the selection of specific approaches by scientists are identified [4, p.173].

According to the first approach, the strategy is identified with the position in the markets, with measures to increase competitiveness and share in "own markets", as well as entering new markets and conquering them. The broad context of the "strategy" defined the specific indicators of the position of the organization in terms of product assortment on the market under the influence of changes in the internal and external environments. This determines the effectiveness of adaptation to external factors not controlled by the organization and the subsequent implementation of the necessary internal changes of elements, their combination in the internal environment [5, p. 217].

The second approach considers the experience of the strategy of a successful organization as a standard to which the enterprise seeks to approach.

Strategy as a management goal and an ideal model of a diversified enterprise with a diverse list of products with aspects of introduction and promotion to new markets, in which the "vision" of owners and managers is realized and which is built using a SWOT analysis, is considered by the third approach [6, p. 214].

Scientists determine the specifics of the philosophical and organizational-management concepts of the company's strategy. The philosophical concept emphasized the general importance of the strategy for the formation of the offer of the product range and defined it as the philosophy of management of the organization. Accordingly, the strategy is defined as:

- a position or a way of life that does not allow you to stop at what you have achieved, and focuses on constant development [7, p. 268];
- an integral part of the management of awareness of the future [8, p. 580];
- a thinking process, intellectual exercises that require special training, skills and procedures [5, p. 371];
- reproducible value for achieving the best results of personnel activation [6, p. 224].

The main approaches of foreign and domestic scientists to the definition of the concept of "strategy" are presented in Table 1.1. So, strategy is a pattern of logical, consistent behavior, formed consciously or spontaneously by the organization and the most important component of its self-determination. The general strategy is related to the peculiarities of the formation of competitive goods, their introduction and promotion to the market, the formation of the values of corporate and organizational culture with a social and ethical orientation.

The organizational and managerial concept of strategy is connected with competitive days, incomes and methods of building strategic activity.

According to A. Chandler, the strategy is "the identification of the main long-term goals and their achievement, the adoption of a course of action and the distribution of resources necessary to achieve the set goals" [7, p. 80].

The specified interpretation of "strategy" is a traditional approach to its definition as a special method of resource allocation between current and future types of activities, existing and forecast assortment of goods.

A. Chandler defines that "a strategic alternative should be based on a comparison of opportunities and resources, taking into account the accepted level of risk" [8, p. 357]). This definition context puts the main emphasis on achieving goals. "Strategy is a general, comprehensive plan for achieving goals" [9, p. 42].

Table 1.1

Basic approaches to defining the concept of "strategy"

Author	Definition of the term "strategy"
I. Ansoff [10]	Strategy: – a set of rules for making decisions by which the enterprise is guided in its activities; - a method of establishing long-term goals of the enterprise, action programs, priority areas of resource allocation.
G. Mintzberg [11]	Strategy is a consistent, coordinated and integrated structure of management decisions.
B. Karlloff [12]	Strategy is a generalized model of actions necessary for the coordination and distribution of enterprise resources
M. Porter [13]	Strategy is a way of reacting to external opportunities and threats, internal strengths and weaknesses of the organization
V.O. Vinokurov [14]	Strategy is a system of management decisions that determine the prospective directions of the organization's development, spheres, forms and methods of activity in environmental conditions and the order of distribution of resources to achieve the set goals
M. Tulenkov [15]	Strategy is a long-term set of norms, guidelines, directions, spheres, methods and rules of activity to ensure the growth and high competitiveness of the organization, which strengthen the market position and increase the ability to survive in competitive conditions.
M.D. Kruk [16]	Strategy – decision-making rules that are formed at the moment of the start of their implementation
M.X.Mescon, M.Albert, F. Khedoury [17]	Strategy is a detailed comprehensive plan designed to ensure the organization's mission and achieve goals
Z.E. Shershennyova [18]	The long-term course of development of the organization, the way of achieving goals, which it determines for itself from alternative options, guided by its own considerations within the limits of the policy
P. Doyle [19]	Strategy is a set of decisions

The identification of strategy and plan comes from game theory, where strategy is a plan of action in a specific situation that depends on the opponent's behavior [20, p. 143]. The enterprise that operates on the market is unique and unique.

The choice and justification of the strategy depends on the specifics, provision of services and production of products, its potential and market positions, the type of market and activity of competitors, their number, state and level of development of the national economy [21].

A. Thompson combines the planning justification of the strategy with the behavioral aspects of the organization. In his opinion, strategy is a specific plan of management actions aimed at achieving set goals and determining the functional

development of the organization, substantiating entrepreneurial, competitive and functional measures and actions to achieve the desired state [22, p. 539].

I. Ansoff in his work "Strategic management" defined the essence of strategy as "a list of rules for making decisions that the organization uses in its activities" [10, p. 254]. Therefore, the strategy is the core of the concentration of the types of production and economic activity of the organization regarding the establishment of the existing and conquest of new markets.

In terms of strategic management, theorists distinguish strategic marketing. According to J. Lamben, strategic marketing is «a constant and systematic analysis of market needs, which contributes to the development of effective products that are intended for specific groups of consumers and have special properties that distinguish them from the products of competitors», providing the manufacturer with a sustainable competitive advantage. RA Fatkhudinov defined strategic marketing as an activity related to the development of standards of competitiveness of the organization and its products based on research of strategic needs, values, products and markets.

In the context of the component part of the overall management strategy, the marketing strategy combines the marketing goals with the capabilities and strengths of the organization, the interests and desires of consumers, the use of the competitive advantages of the organization and the weaknesses of competitors [23]. As a basis for the combinatorial definition of the marketing strategy (fig. 1) the foundations of the marketing strategy pentagon are laid, including the definition of the target market, product and price policy, marketing communications and promotion and sales policy, logistics (production, transportation, warehousing, service).

Zh. Lamben defined strategic marketing as a continuous, systematic process of analysis and consumer needs, development, creation of goods that allows to satisfy selected groups of consumers better than competitors, thereby creating a competitive advantage [24].

"Bluff strategy" forces the competitor to waste resources and time. I. Ansoff believed that "an experienced business specialist will always be able to discern from the success of the firm one or another original strategy" [10, p. 256].

An analytical review of existing scientific approaches made it possible to formulate a strategy as a long-term orientation of the development of the subject and the object of research and as a way to achieve the mission and detailed goals, which are justified by resources, technologies, market policy, and own considerations.

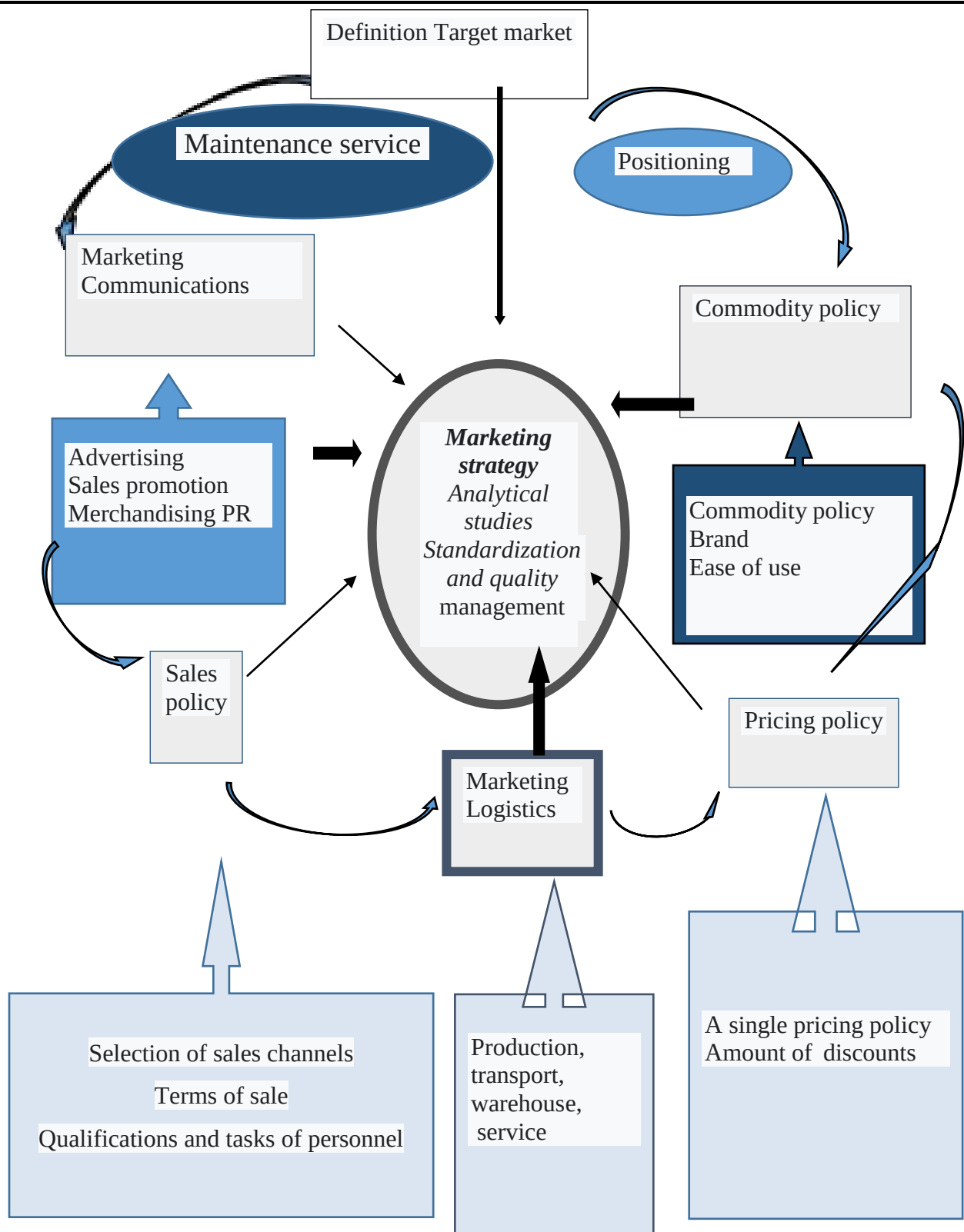


Figure 1. – Characteristics of marketing strategy components

H. Mintzberg believes that "each definition contributes and adds important elements to our understanding of strategy, prompting us to ask fundamental questions about the activity of the subject, the specification of the object and subject of research, and their development in general" [25, p. 365].

The analysis of the scientific achievements of analysts in the field of management allowed us to classify the factors influencing the content of the strategy in the market economy and to single out as constituent elements: customer needs [26, p. 548]; the possibility and period of introducing innovations of various types [27, p.263];

necessary resources and their modification and interchangeability [28, p. 669]; use of own and borrowed capital investments [29, p. 548]; the level of technology and the possibilities of its modification [27, p.263]; type and scale of information technology use [26, p.548]; value marketing, personnel qualification, etc.

M. Porter noted that "the picture of the content of corporate strategies is rather bleak", which is due to insufficient justification of the strategy according to the signs [22, p. 220]: the presence of orientation on a "narrow range of issues" that do not reflect the specifics of the activity and the system in the necessary aspect relationships; prediction of one-sided development without alternatives; identification of strategy and tactics of activity; disregarding the influence of external and internal factors of unfounded hypotheses and unreliable information; lack of strategy experience and inability to manage resistance

The multifaceted nature of the business entity determines the need for the coexistence of interrelated strategies that form the so-called "strategic set". A strategic set is a system of strategies of various types, which is based on a certain period of time with the specifics of functioning and development and a forecast of the impact of the external environment [22, p. 11]. The requirements for strategic recruitment are orientation towards interrelated goals; application of a complex of strategies; hierarchy when distinguishing the general strategy, product and commodity strategies, main and supporting strategies (resource and functional) for scalar chains; reliability; system display of economic processes; flexibility and dynamism of the strategic set, accounting for changes in the environment; the balance of equilibrium between different types of strategies, namely, profitable, cost, basic, compensatory, reserve. Strategic recruitment is a strategically based emphasis on the specificity of features and types of activities. There are no two identical strategic sets of business entity and product range management. This is caused by the adaptation of the internal environment to the requirements of the external environment, the influence of management on the functioning environment. There are no identical business entities on the market, and accordingly, there are no two identical strategic sets.

A specific strategic set reflects the achieved technical-technological and socio-economic level and the further movement of development according to the chosen

strategies based on the existing potential and efforts to ensure long-term competitiveness.

A strategic set is created at all levels of the management hierarchy based on general strategies; general competitive strategies by business direction; local strategies by areas of activity for each functional subsystem; resource strategies of strategic guidelines of general, functional and product-commodity types.

The theory and practice of management proved the expediency of applying the concept of the "life cycle" of an enterprise when determining general strategies [4, p. 317].

The "life cycle" of an enterprise is a complex process, taking into account the endo- and exogenous properties of the research object, with a duration from several months (small enterprises, internal ventures of large enterprises) to tens of years (transnational companies). The "life cycle" of the product is formed under the influence of the "life cycle" of the enterprise and determines the efficiency of the latter, as well as under the influence of the industry, technology, organizational form, personnel.

According to the theory of "life cycle of real existing systems" phase consistent with the combination of groups of alternatives considered in the development process of strategies [27, p. 294]:

- firstly, growth strategies due to: expansion (creation, capture of the market, development of the market and/or production potential); diversification (related, unrelated, conglomerate); vertical and horizontal integration; globalization of activities;
- secondly, support and stabilization strategies due to: protection of market share; support of production potential and modification of products;
- thirdly, restructuring strategies for reducing costs and cutting off excess;
- short and long-term restructuring (with reorientation); learning new ones activities and markets;
- fourthly, the strategy of reduction of activity in the event of a decrease in market share, organized retreat, "harvest";
- fifth, liquidation strategies due to bankruptcy and closure;
- sixth, a combination of the aforementioned strategies for poly-product enterprises.

So, a certain life cycle is the basis of the product life cycle services, goods, enterprises. It reveals specific classification features depending on the rate of growth and quality of development, on the method of choosing the target market, on the competitive status on the market, on the stage of the product life cycle, on the elements of the marketing mix, on the degree of market coverage, on the ratio of

relative market share and pace sales market growth (according to the BKG matrix), from market demand, from competitive position on the market and opportunities for its improvement (according to A. Little).

Marketing strategies determined the ways of implementation: as intensive growth with deep market penetration and market and product development; as integrative growth with varieties of direct, reverse, vertical and horizontal integration; diversification with varieties of vertical (concentric), horizontal, conglomerate.

Internationalization involves entering markets outside the country / export, external licensing, investment, creation of joint companies, companies with foreign investments.

Stabilization presupposes protection of market share, maintenance of self-sufficiency and provision of self-financing. Reduction, which was actively used in the practice of privatization of state-owned enterprises and related to various types of activities, products and services, involves a decrease in market share, obtaining short-term profit and liquidation.

Conducting a high-quality strategic analysis of the company's activity allows you to assess resources, opportunities and development potential, which is the basis for substantiating the company's strategy.

Socio-economic, informational and communication transformations of the Ukrainian society are characterized by a reassessment of values, the revival of the nation's own history and culture, the conflict of opposing value systems and orientations, which became especially relevant during the period of Russian military aggression, the raising of the spirit and unity of the Ukrainian nation, the recognition of the uniqueness of Ukrainian history - cultural values for the development of ethno-cultures of the countries that are currently part of the European Union.

The recognition of "value" turns it into a standard - a criterion that determines the development of human capital, society, nations, regions and territories, the peculiarities of the life of individuals and legal entities.

Of the Marketing of values based on the principles of innovative marketing and marketing of innovations reflects the foundations of national human capital formation, the general culture and policy of entrepreneurship and business development, using the principles of ecological, socio-ethical and aesthetic marketing, creativity and historical and cultural traditions. As a result of the success of the combinatorial combination of various features, the traditional gradually acquires valuable characteristics and becomes a modern model of marketing 3.0. He emphasizes the relevance of conducting research on national, regional, and corporate

development criteria in accordance with the Concept and Strategy of State Management of the Formation and Development of Human Capital in Ukraine.

Priority universal human values determine national development goals and means of their achievement [28, p. 220], which is reflected in the direction of management of unit structures. Traditionally, value research in various fields of knowledge is determined by the characteristics of a specified subject, goal and tasks. At a specific moment in time, an appropriate structuring of connections between various fields of knowledge, levels of management and entrepreneurship, and business entities is formed, which further determines international communication links, relations and trade. The combinatorial integral partnership interaction for the coherence of interests and processes on a cluster basis without territorial restrictions is being updated.

The combination of technology, globalization aspects and creative society in the formation of the Marketing of values — the concept of marketing 3.0. according to the luminaries of marketing H. Kartajaya, F. Kotler, A. Setiawan changed the consumer in the direction of increasing spirituality and willingness to cooperate. Of the Marketing of values has replaced the marketing model 1.0 - a model of maximum product expansion with product orientation and consideration of the consumer as a wallet with money, ready to purchase it (Fig. 2). Marketing 2.0 became its basis - "marketing with human face", humane marketing in the context of satisfying material needs while preserving the consumer.

At the same time, such categories of state change as positioning, differentiation and brand in combination with identity in the mind of the consumer, image, individuality, self-improvement, spirituality, creativity were recognized as factors of the development of the Marketing of values. This substantiates the image and relevance of the trademark on the market. Accordingly, the basis of the uniqueness and value of the company's brand is the focus on rational needs and an individual approach to the consumer. The sense of value is individual, multi-level and multi-faceted and after its purchase, which is taken into account by the offer, guarantees and the service of choosing the "right" purchase. Appealing to the emotional and psychological needs of the consumer, which prevail over the functional, physical and useful features of the product, refers to the formation and realization of its value. Given the importance of achieving the level of a brand, Ukrainian companies must create values for consumers that correspond to emotional, spiritual, material needs impossible not to consider the possibilities of logistics of marketing as a coordination of the efforts of the participants of the distribution channel to ensure the maximum value of the product.

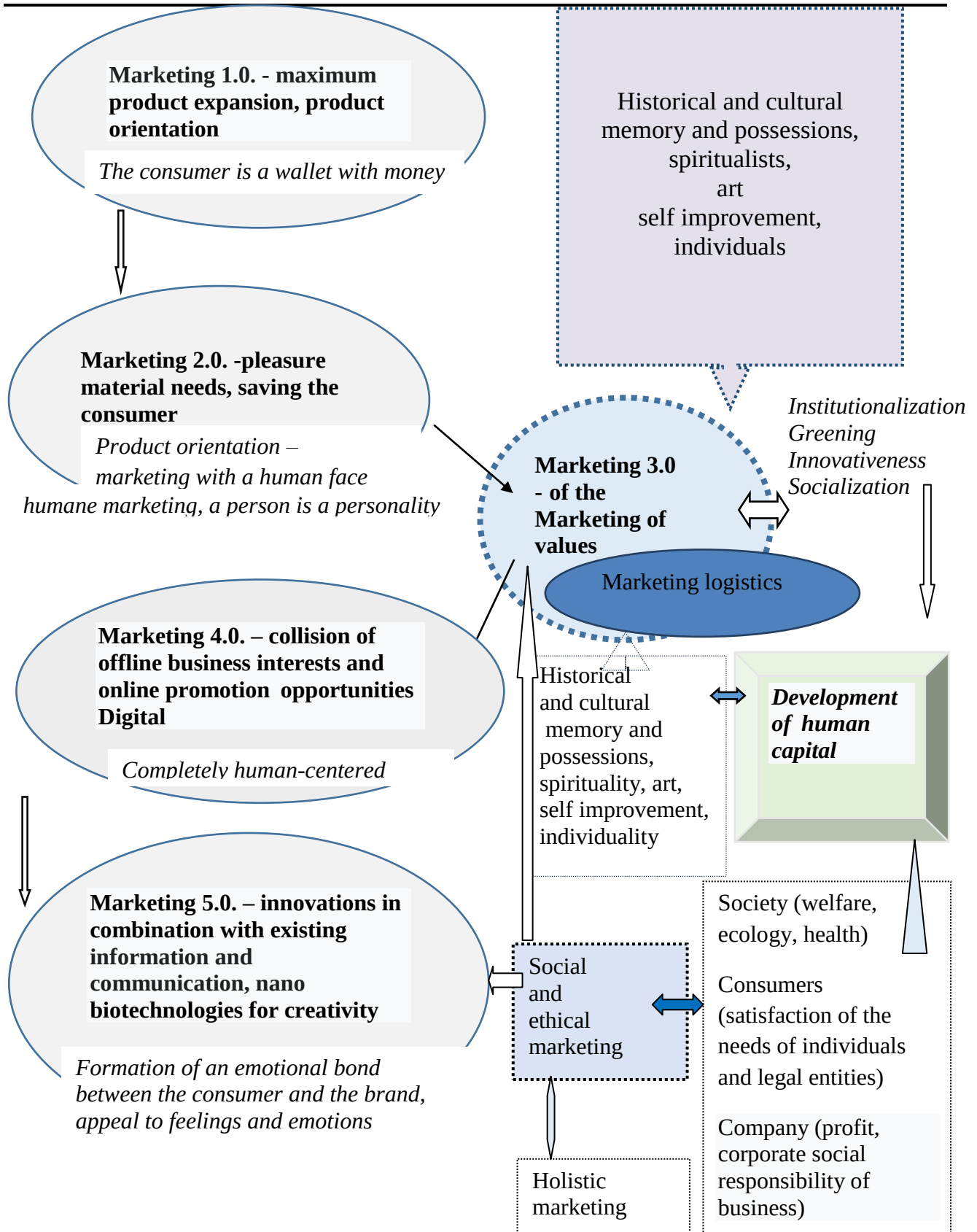


Fig. 2. – Of the Marketing of values and Marketing logistics in the models of the marketing era

The reasons for the development of marketing logistics in the conditions of globalization, the complication of the organization and management of supply chains with the simultaneous functioning of a multi-component structure in different countries [8] are the increase in consumer requirements and the level of his awareness.

This is a consequence of the increase in the availability of information, the formation of the consumer market taking into account value requirements, the complication of creating unique products in the conditions of growing competition in the presence of a significant number of already created substitute products and a significant degree of consumer awareness.

Accordingly, the propensity for price competition, concentration of purchasing power and fragmentation of consumer markets are actualized. The concentration of purchasing power is characterized by the consolidation of the main market actors in the sectors of mainly industrial direction and the reduction of the number of suppliers, which leads to competition based on the efficiency of supply chain management. At the same time, there is a fragmentation of consumer markets as companies focus on satisfying smaller groups of consumers.

The historical review of the development of logistics as a tool of the market economy is based on the works of foreign scientists: D. J. Bowersox, D. Wardlow, D. Wood, J. Johnson, D. J. Klos, P. Murphy Jr., M. Linders, X. Ukrayins'ki vcheni L. Balabanova, M. Hryhorak, YE. Krykavs'kyi, M. Oklander, YU. Ponomar'ova, L. Frolova, O. Sumets', N. Chukhray, P. Hayduts'kyi, B. Hubs'kyi, M. Malik, P. Sabluk, A. Danylenko, O. Varchenko, M. Kakhovs'ka, N. Struk, YU. Ponomar'ov dopovnyly teoriyu lohistyky vahomym vneskom. Prote vony zdebil'she roz'hlyadaly pytannya rozvytku lohistyky v haluzi transportu, pry zberihanni, skladuvanni ta postachanni, v rakursi ekonomiky rozpodilu ta zbutu. Doslidzhennyyu efektyvnoho vedennya biznesu na osnovi vzayemodiyi marketynhu i lohistyky nazhal' bulo prydileno istotno menshe uvahy, shcho aktualizuye znachennya marketynhu lohistyky v umovakh i konteksti rozvytku modeli marketynhu tsinnostey.

Ukrainian scientists L. Balabanova, M. Grigorak, E. Krykavskyi, M. Oklander, Yu. Ponomaryova, L. Frolova, O. Sumets, N. Chukhray, P. Hayydukyi, B. Gubskyi, M. Malik, P. Sabluk, A. Danylenko, O. Varchenko, M. Kakhovska, N. Struk, Yu. Ponomaryov supplemented the theory of logistics with a significant contribution. However, they mostly considered the development of logistics in the field of transport, storage, warehousing and delivery, from the perspective of the economy of distribution and sales. Unfortunately, significantly less attention has been paid to the study of effective business management based on the interaction of marketing and

logistics, which actualizes the importance of logistics marketing in the conditions and context of the development of the Marketing of values model.

Marketing logistics as a field of scientific research emerged at the beginning of the second half of the 20th century [29] in the context of solving sales problems. Maximization of satisfaction of consumer interests and combinatorial integration of marketing with other areas of entrepreneurial activity. In 1954, P. Converse [30] considered physical distribution in the context of marketing. In the early 1960s, P. Drucker, J. Kalinton, G. Lewis and other scientists [29] emphasized the importance of an integrated approach in the further development of distribution and marketing. In the late 1960s and early 1970s, the term "marketing logistics" appears [31], [32], [33], which is considered Just in Time, MRP, MRP II.

The latter emphasized the expediency of integrating logistics processes to maximize the competitiveness and efficiency of companies' activities on the market. The 1990s were characterized by systematicity and complexity in supply chain management. M. Christopher [34] formulated the theory of marketing logistics for the efficiency of the activities of companies on the market. Thus, the importance of marketing logistics as a market tool for supply chain management to achieve competitive advantages is actualized.

Today, the concept of marketing logistics is not unambiguous. A significant difference in definitions in the works of Ukrainian and foreign scientists is observed in terms of detail and structure of the component composition. Marketing logistics according to the definition of G. A. Plahut, I. V. Popov[35] is a specific activity "of planning, organizing and controlling the physical movement of all types of flows (materials, finished products, information) that accompany the movement of goods along the chosen channel from the producer to the consumer in order to meet the needs of consumers and make a profit."

Marketing logistics is a component of distribution marketing policy, coordination of efforts of distribution channel participants to ensure the maximum value of the product for consumers, it is a part of the supply chain that interacts with the customer.

Another point of view is the definition of marketing logistics, according to which it is defined as "planning, organization, accounting and control, analysis and regulation of all movement and storage operations related to the flow of finished products from the end of the production line to the arrival of products on the market, as well as distribution channels necessary for organizing and ensuring interaction between the firm and its markets" [36, 44].

F. Kotler ("Marketing Management"[35, 37]) defined marketing logistics as an approach, according to which, on the basis of primary research of market

requirements, secondary formation of the supply chain takes place. To meet the interests and needs of buyers, marketing logistics includes the planning, implementation and control of material flows, starting from points of origin and ending at destinations.

M. Christopher, as the founder of marketing logistics, does not give its target interpretation [29, 34, 41], but emphasizes that marketing logistics is focused on means of customer service in order to obtain competitive advantages. It should manage the interaction of marketing and logistics in order to coordinate promising strategies while achieving a wider supply chain.

Taking into account the above, the principles of marketing logistics are combinatoriality of marketing and logistics ideas, purposefulness, systematicity, complexity of organization, planning, motivation, analysis, control and efficiency of coordination of physical flows of products, adaptation of distribution to market requirements and consumer needs, optimality of system elements and functioning, rationality of the organizational structure.

When comparing marketing logistics and Demand Chain Management, it should be noted that marketing logistics determines the movement of finished products and interaction with customers, DCM includes the entire supply chain. DCM is a set of methods aimed at managing and coordinating the demand chain from the end consumer and back to raw material suppliers [38], that is, all types of company activities in the process of creating and delivering offers based on consumer value and integrating them with marketing [39, 42].

Sales or distribution logistics consists primarily in the physical movement of goods, operates separately from the marketing of the enterprise and includes a complex of logistics operations from the completion of the production cycle to the satisfaction of consumer demand for goods and services, that is, the sale of goods [40, 43].

Thus, marketing logistics is based on the unification of the ideas of marketing and logistics and is aimed at comprehensive planning, management and control of physical flows of finished products, starting from the places of their origin (accompanied by the necessary information, financial and service flows), ending with delivery to consumers for optimization of cost and time characteristics and optimization of consumer satisfaction.

Thus, based on the analysis of scientific approaches to the definition of "strategy", approaches to strategy as a "process" and a "result" are highlighted. The philosophical, historical and organizational and management basis of the formation of value marketing and its role in achieving the effectiveness of the company's strategy are studied. It was established that there is no generally accepted and agreed

definition of "strategy" in management. Strategy is defined as a long-term development orientation and a way to achieve the mission and detailed goals of the enterprise, which are based on a system of values, a combination of individual and public interests, a resource base, technologies, innovations, marketing policy on the market and logistics, a fiscal taxation system, and the management staff's own considerations regarding ways development of the company. In the future, the presented material can be used in the research of the Marketing of values and the effectiveness of innovations.

References:

1. Gorchakov V. Yu.. *Formation of the organizational and economic mechanism of management of the foreign economic activity of a large company: autoref.thesis obtaining sciences, candidate degree economy Sciences: specialist 06.08.01 "Economics, organization and management of enterprises"*, 2016. 20 c.
2. Nadia N.M. (2006). *The essence and classification of marketing strategies and their importance in the implementation of entrepreneurial activity. Scientific Bulletin*, 2006, 122 c. <https://cult.ly|mCujDeJ>
3. Golovnina E.G. (2023). *Aspects of value marketing in the context of classification approaches to the formation and evaluation of human capital. Pryazovsky Economic Bulletin. Issue 23 (35) 2023*, p. 15-21.
4. Nemtsov V.D. (2020). *Management of organizations: Study guide. K.: TUVPK "Exob". 2020. – 392 p.*
5. Podolchak N.Yu. (2021). *Strategic management Study guide. NULP, 2021.400 p.*
6. Kuzmin O.E. (2021). *Fundamentals of management. K.: "Akademvydav", 2021. 416 p.*
7. Timonin O.M. (2014). *Marketing strategies Kh.: Khnadu, 2014. 184 p.*
8. Armstrong M. (2021). *Marketing: General. course: [Trans. from English]. 6th edition. K.: Dialektika, 2001. 601 p.*
9. Prince S.V. (2019). *Basics of management consulting: Study guide. Lviv: NU "Lviv Polytechnic", 2016. 156 p.*
10. Ansoff I. (2019). *Strategic management. K.: NTKE, 2018. 519 p.*
11. Mintzberg H. *Strategic Process* (2001). L.: PTRKP, 2001. 688 p.
12. Karloff B. (2020). *Business strategy: trans. from Eng. K:Ekonomika, 2020. 239p.*
13. Primak T. O. (2019). *Marketing: Education. manual K.: MAUP, 2019. 228 p.*
14. V.A. Vynokurov (2020). *Organization of strategic management at the enterprise. K.: TsUL, 2017. 458 p.*
15. Walker Jr. O. (2017). *Marketing strategy. Kharkiv: Vershina, 2016. 496 p.*
16. Kruk M. *Development of the company's corporate strategies* (2016). IVF 2016. No. 6. P. 112 – 11.
17. Meskon M.H., Albert M., Khedoury F. (2021). *Fundamentals of management: trans. from English L.: DKIU, 2021, 312 p.*

18. Afisaniy Walt O. (20120). *Marketing research operations: a textbook*. Kharkiv: Vershina, 2016. 496 p.
19. Vynokurov V.A. (2020). *Organization of strategic management at the enterprise*. K.: TsUL, 2017. 458 p.
20. Walker Jr. O. (2017). *Marketing strategy: a textbook*. Kharkiv: Vershina, 2016. 496 p.
21. Kruk M. *Development of the company's corporate strategies* (2016). IVF 2016. No. 6. P. 112 - 117.
22. Meskon M.H., Albert M., Khedoury F. (2021). *Fundamentals of management: trans. from English L.: DKIU, 2021, 312 p.*
23. Afisaniy Walt O. (20120). *Marketing research operations: a textbook*. Kharkiv: Vershina, 2016. 496 p.
24. Doyle P. (2020). *Management: strategy and tactics*. K.: KNEU, 2020. 560 p.
25. Reshetnikova I.L. (2017). *Marketing strategy. Peculiarities of forking at domestic enterprises: monograph*. Luhansk: VUGU, 2017. 270 p.
26. Melnyk D.L. (2009). *Marketing strategy of the enterprise*. Bulletin of the Khmelnytskyi National University, 2009.123 p.
27. Armstrong M. (2019). *Management: methods and techniques*. Trans. from the 3rd Eng. kind. K.: Knowledge. Press, 2019. 876 p.
28. Lamben J.-Zh. (2004). *Market-oriented management.: textbook*. K., 2004. 800 p.
29. Ukrainian Marketing Association (2020), available at: <http://www.uam.in.ua/rus/clubs/mi-directorsclub/meetings/446/?sphraseid=4407>.
30. Assel G. *Marketing: principles and strategy: textbook*. K.: Parliament Publishing House, 2019. 803 p.
31. Dudyak R.P. (2021). *Marketing: Education. manual*. Zhytomyr: Volyn, 2021. 318 p.
32. Savyts'ka, H.V. (2001), "Analysis of economic activity of the enterprise", available at: <http://epi.cc.ua/analiz-hozyaystvennoy-deyatelnosti231.html>.
33. Christopher M., Peck H. (2003). *Marketing Logistics, Second Edition*. Butterworth-Heinemann, 2003.
34. Norton E. Marks, Taylor R. M. (1967). *Marketing logistics: perspectives and viewpoints*. Wiley, 1967. 289 pp.
35. Christopher M., Wills G., Prestoungrange G. (1972). *Marketing logistics and distribution planning*. Allen and Unwin, 1972.
36. Buxton G. (1975). *Effective marketing logistics: the analysis planning and control of distribution operations*. Holmes & Meier Publishers, Inc., 1975. 244 pp.
37. Plakhuta G.A., Popova I.V. *Integration of marketing and logistics in the management system*. Marketing: theory and practice: coll. of science works No. 14. 2008.
38. Converse P.D. *The other half of marketing*. Proceedings of the Twenty-sixth Boston Conference on Distribution, Harvard Business School, Boston, 1954.
39. Kotler. F. *Marketing management. Express course*. K.: Kyiv KKM, 2023. p. 384.

40. Medzhibovska N. S. (2011). *Modern trends in supply chain management. Proceedings of the Odessa Polytechnic University. Vol. 1(35). 2011. P. 284—290.*
41. Selen, W. Soliman, F. (2002). *Operations in today's demand chain management framework. Journal of Operations Mangement 20, 2002, p. 667—673.*
42. Jüttner U., Christopher M., Baker S. (2007). *Demand chain management — integrating marketing and supply chain managemen. Industrial Marketing Management. Elsevier. 2007.*
43. *American Marketing Association (2022), "Definition of Marketing", available at: <http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.*
44. Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol. 38.

1.4. Інноваційна активність як основа інтенсивного розвитку підприємств

Іванова В. В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту,
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»*

Сучасні глобалізаційні процеси посилили конкуренцію, змусивши українські підприємства конкурувати не тільки між собою, а й з іноземними компаніями та міжнародними корпораціями. Це зумовлює активне створення та використання інновацій у діяльності підприємств як їх основної продукції, а також факторів ефективної діяльності. Повне використання інновацій із забезпеченням інноваційного типу діяльності підприємств та їх стійкого економічного становища означає інтенсивний тип розвитку підприємств, що забезпечує відтворення інноваційної стратегічної спрямованості їх розвитку на постійній основі.

Інновації — новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Відповідно до такого визначення інновація дає можливість забезпечення якісного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності продукції, підприємства у цілому. Безумовно, підприємствам, що здійснюють свою діяльність у сучасному складному соціально-економічному середовищі, необхідно постійно створювати і впроваджувати різноманітні інновації для забезпечення ефективної діяльності.

Інновація є результатом, який можуть отримати підприємства, здійснюючи інноваційну діяльність, не зважаючи на природу її походження (рис. 1).

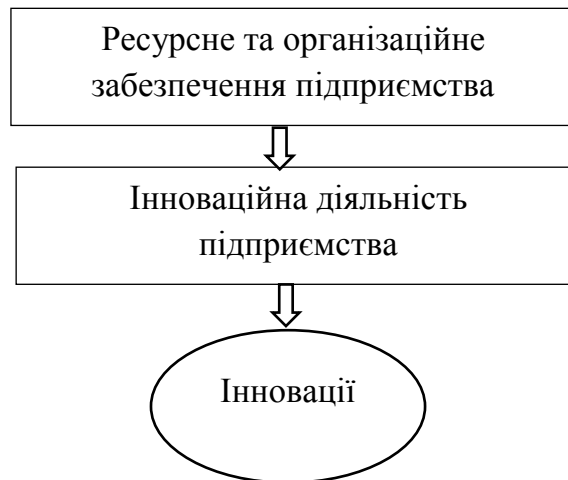


Рис. 1. – Умови отримання інновацій

Ступінь новизни інновації та впливу на результативність діяльності підприємств залежить від їх інноваційної активності. Інновації можуть бути ґрунтовними (суттєвими), що призводять до докорінним перетворенням у тій чи іншій сфері (створення продуктів з абсолютно новою цінністю для споживача, формування нових поколінь техніки, технологічних укладів та способів виробництва, нових економічних та соціально-політичних укладів, кардинально нові результати в науці та освіті). Удосконалюючі інновації можуть бути спрямовані на диференціацію та розповсюдження ґрунтовних інновацій, для вдосконалення продуктів, технологій, процесів, на більш повне врахування специфічних вимог різних галузей застосування та груп споживачів. Отже, інновації можуть бути різними за ступенем новизни, глибиною перетворень та значущості. Можна розрізнити, зокрема, інновації-стратегії та інновації-тактики, розуміючи під першими ґрунтовні технологічні інновації, а під другими – організаційно-управлінські інновації. У більшості випадків технологічні інновації превалюють над організаційно-управлінськими, а останні будуть відігравати роль удосконалюючих інновацій.

Розглянемо сутність вищезазначених понять для усвідомлення їх послідовності та взаємозв'язку, що дозволить правильно структурувати та організувати процеси, пов'язані з отриманням та використанням інновацій.

Інноваційна діяльність визначається як комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління та ін. [2]. Її пов'язують тільки зі створенням повністю нового об'єкта, а саме наголошується, що інноваційна діяльність – це такий вид діяльності, який на

основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було [3]. Лаконічно, але максимально точно до результату, інноваційну діяльність визначають як процес створення, провадження та поширення інновації [4, с. 245].

Інноваційну діяльність представляють як комплекс заходів стосовно практичного використання наукових, науково-технологічних результатів та інтелектуального потенціалу для створення або вдосконалення продукту, технологічного процесу, методів організації виробництва, праці, організаційної структури та систем управління [5]. Узагальнюючи вищезазначені підходи до визначення поняття «інноваційна діяльність», варто звернути увагу на різноплановість результатів, які там згадуються.

Попри різноплановість трактування результатів інноваційної діяльності, які містяться у вищезазначених підходах до визначення поняття «інноваційна діяльність», варто відмітити, що всі вони є інноваціями (інноваційними результатами).

Щодо інноваційної активності підприємства, то це поняття, яке, переважно, використовують, коли йдеться про оцінку інтенсивності інноваційної діяльності.

Зокрема, інноваційна активність підприємства — це оцінка інтенсивності інноваційної діяльності підприємства як основного фактора його розвитку та конкурентних переваг. Хоча, з іншого боку, автор зазначає, що основним базисом інноваційної активності є інноваційна діяльність, активність діяльності фірми та потенціал підприємства [6]

Інноваційну активність визначають як «узагальнюючу комплексну характеристику інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, що заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу і спрямована на отримання позитивного результату, що відобразиться у їхньому довгостроковому стійкому розвитку». «Інноваційна активність підприємства є підґрунтям системи управління розвитком підприємства, що охоплює всі її складники» [7].

Інноваційна активність — це цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння і виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності, технологій, а також впровадження досконаліших форм організації праці й управління виробництвом. І це, по суті не оцінка інтенсивності інноваційної діяльності, а, скоріше, характеристика її сутності [8]. Зазначається, що «інноваційну активність потрібно розглядати як поняття,

яке характеризує не тільки динаміку змін, але й визначає інтенсивність змін щодо проведення на підприємстві ефективної інноваційної діяльності» [9].

Вважають, що «інноваційна активність» - рівень інтенсивності інноваційної діяльності та динамічної реалізації сукупності інноваційно цілеспрямованих процесів впровадження досконаліших форм організації праці й управління, що за рахунок впровадження інноваційних перетворень з урахуванням взаємодії факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ формують певні конкурентні переваги підприємства та забезпечують його інноваційний розвиток» [10].

Але існують підходи до визначення поняття «інноваційна активність», у яких вона розглядається більш широко і різнопланово. Зокрема, автор зазначає, що, з одного боку, інноваційна активність передбачає реалізацію «послідовних інтенсивних динамічних дій із розробки або придбання інноваційних продуктів (відображення рівня сприйнятливості інновацій як споживача), або розробки, просування і реалізація інноваційних продуктів на ринку (властивість постачальника інновацій)». З іншого боку, інноваційна активність передбачає забезпечення підприємства «ефективними й інтенсивними діями» для «мобілізації інноваційного потенціалу», що дозволяє створювати або придбавати, освоювати і впроваджувати нові інноваційні продукти, процеси, організаційні, управлінські або маркетингові зміни. Фактично, інноваційна активність характеризується «як спроможність менеджменту активізувати інноваційний потенціал необхідної кількості і якості для випуску конкурентоспроможної інноваційної продукції». Автор переконаний, що «інноваційна активність менеджменту пояснює факт досягнення протилежних інноваційних результатів з однаковими вихідними даними» [11].

Низка показників, які часто використовуються для оцінки інноваційної активності підприємств, фактично вказують на неоднозначність цього поняття, демонструють неявну «двоспрямованість» такої оцінки.

Наприклад, для оцінки інноваційної активності підприємств автор використовує такі показники:

- 1) рівень освоєння нової техніки (кількість створених і використовуваних виробничих передових технологій);
- 2) рівень освоєння нової продукції (обсяг нових інноваційних товарів, робіт, послуг або тих, що піддавалися технологічним змінам);
- 3) частка співробітників, зайнятих у НДР і ДКР;
- 4) частка матеріальних ресурсів для НДР і ДКР (сукупність внутрішніх витрат на дослідження і розробки, витрати на технологічні інновації);

5) рівень забезпеченості підприємства інтелектуальною власністю (кількість патентних заявок, дозволів на винаходи) [12].

Перші два показники характеризують, по суті, інноваційну активність інноваційної діяльності, адже оцінюють отримані результати – інновації. Три останні показники дають оцінку інноваційної активності щодо організаційних та інших управлінських процесів.

Отже, інноваційну активність стосовно підприємства пропонується розглядати як дві складові: інноваційна активність системи управління підприємством (управлінської ланки) та активність інноваційної діяльності.

Інноваційна активність системи управління підприємством – це інтенсивність дій, спрямованих на організацію та здійснення інноваційної діяльності з метою отримання та/або впровадження інновацій. Це інтенсивність забезпечення можливості здійснювати інноваційну діяльність. До таких дій відноситься, зокрема, розробка відповідних бізнес-процесів, концентрація ресурсів, організація науково-дослідної діяльності, співпраця з дослідницькими науковими організаціями та університетами, формування людського потенціалу, мотивація інтелектуальної діяльності, генерація ідей.

Активність інноваційної діяльності – це інтенсивність дій стосовно безпосереднього створення та/або впровадження інновацій, тобто отримання інновації як кінцевого результату.

Результати інноваційної діяльності підприємства, а саме отримання інновацій та їх використання, інтенсивність цих процесів залежить від інноваційної активності інноваційної діяльності та здатності системи управління створювати умови для інноваційної діяльності, активізувати процеси формування необхідних ресурсів (рис. 2) .

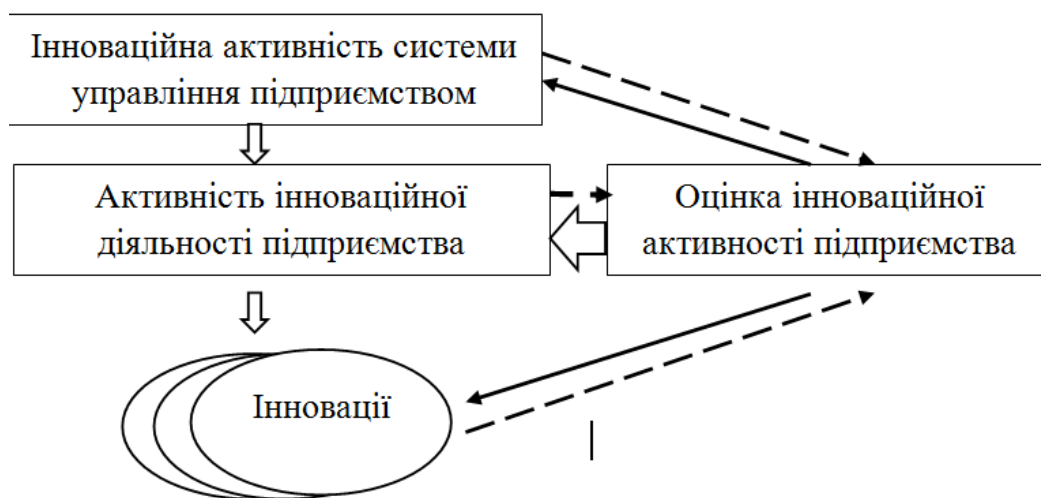


Рис. 2. – Інноваційна активність підприємства

Підприємства для контролю стану інноваційної активності системи управління підприємством та активності його інноваційної діяльності здійснює оцінку обох складових інноваційної активності підприємства. Це дозволяє швидко та своєчасно реагувати на можливі проблеми або отримати нову вхідну інформацію для подальшого вдосконалення діяльності. Зокрема, така оцінка дозволить отримати:

- інформацію для подальшого вдосконалення інноваційної діяльності;
- дані для коригування методів, способів та підходів до формування ресурсного та організаційного забезпечення інноваційної діяльності;
- інформацію щодо вдосконалення створення, використання та впровадження інновацій.

До загального обсягу контролюючої інформації також пропонується включати дані стосовно наявних інновацій, зокрема:

- дані щодо характеристик інновацій;
- особливості їх розробки, використання або впровадження;
- поточні та кінцеві перешкоди використання або впровадження інновацій;
- оцінку наявності та масштабності змін внаслідок їх використання;
- результати впливу інновацій на діяльність підприємства.

Отримана інформація дозволить комплексно оцінити стан інноваційної діяльності, ступінь досягнення підприємством тактичних цілей, відповідність стратегії. Така інформація забезпечить процес ухвалення рішення, що включає основні етапи:

Етап 1. Попередній аналіз проблеми. На цьому етапі визначаються:

- основні цілі;
- рівні розгляду складових інноваційної діяльності, типи та характер зв'язків;
- об'єкти, які використовуються, ресурси для інновацій та критерії їх оцінки;
- основні протиріччя, вузькі місця та обмеження.

Етап 2. Постановка задачі для ухвалення рішення, що включає:

- формулювання завдання;
- визначення типу завдання;
- визначення альтернативних варіантів та основних критеріїв для вибору з них найкращих;
- вибір методу прийняття рішення.

Етап 3. Отримання вихідних даних. На даному етапі встановлюються способи виміру. У разі використання експертних методів необхідно вирішити

завдання стосовно формування групи експертів, проведення опитувань, попереднього аналізу результатів.

Етап 4. Ухвалення рішення.

Етап 5. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів. Отримані результати можуть виявитися незадовільними та вимагати змін. У цьому випадку необхідно буде виконати певні етапи повторно.

Системність структури підприємства зумовлює вплив на його загальний стан будь-якої складової його діяльності. Отже, результати оцінки інноваційної активності підприємства є підґрунтям для вдосконалення його діяльності загалом.

В інноваційній діяльності необхідно розрізняти сукупність процесів, що забезпечують постійне вдосконалення діяльності підприємства в результаті підвищення суспільних потреб на основі взаємопов'язаного розвитку науки і техніки, об'єктивних економічних закономірностей. Доцільно поєднувати сукупність стратегічних завдань та тактичних дій, що забезпечують високий рівень використання інноваційного потенціалу підприємства.

Здійснення інноваційної діяльності передбачає наявність відповідного механізму реалізації її цілей та завдань. Базовим елементом створення цього механізму, що дозволяє оцінити принципову можливість її здійснення, є інноваційним потенціал, який можна визначити як сукупність елементів, необхідних для інтенсивного розвитку за рахунок внутрішніх можливостей.

Інноваційний потенціал залежить від специфіки та масштабу діяльності, а рівень його розвитку визначає інноваційні можливості підприємства, його сприйняття нововведень. Інноваційний потенціал підприємства як сукупність елементів здійснення інноваційної діяльності, є однією з основних характеристик інноваційного сприйняття, що визначає, у свою чергу, реальний рівень інтенсивності інновацій, що впроваджуються.

Управління інноваційною діяльністю в умовах динамічності, невизначеності та конфліктності зовнішніх та внутрішніх умов інноваційного процесу потребує інформаційного забезпечення, що відповідає реальній ситуації, а також кількісної оцінки показників, що визначають повноту та достовірність поведінки системи управління підприємством. Їх регулювання забезпечує можливість управління стратегією підприємства, дозволяє передбачити та виключити негативний розвиток подій.

Зростання інноваційної активності дозволить забезпечити створення конкурентних переваг підприємства, формування його сильного конкурентного статусу в умовах посилення впливу глобалізації на ринкову конкуренцію, інтенсивний розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. Відомості ВР України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. Економіка харчової промисловості. 2012. 1. С. 37–41.
3. Шпикуляк О.Г. Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. 4. С. 73–77.
4. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [монографія] / За ред. д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. 621 с.
5. Чаплінський В. Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8435>.
6. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії "інноваційна активність підприємства", Інвестиції: практика та досвід. № 8. 2010. С. 30–32.
7. Гречан П.Ю. Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. 1. С.29–32.
8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.
9. Федулова І.В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства, <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89df5b6e-bb5c-432b-aebf-3ec7094b2d79/content>
10. Ложачевська О. М., Гречан П. Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 53–55.
11. Касьян З. П. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств легкої промисловості. Вісник КНУДТ. 2012. 2. С. 168–172.
12. Зайцева Л. О. Інноваційна активність компаній: оцінка тенденцій розвитку. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 27–33.

1.5. Механізм модернізації бізнес-процесу фермерського господарства в забезпеченні соціально-економічного захисту

Фрунза С.А.,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

Постійні зміни в процесах глобалізації економіки, формування відповідного розвитку фермерських підприємств зумовлюють вивчати та оновлювати підходи для ефективної побудови організаційно-економічного

механізму. Кожне підприємство має свою систему організаційної будови, в середині якої завжди відбуваються взаємопов'язані бізнес-процеси, що визначають напрямки розвитку усієї організаційної системи. Тому потрібне організаційно-економічне обґрунтування для розвитку сільськогосподарських підприємств. В її основні є система взаємопов'язаних механізмів, які спрямовані на зниження ступеня ризику та певних несприятливих наслідків.

Метою діяльності будь-якого підприємства є забезпечення ефективної організаційної структури та реалізації продуктивних бізнес-процесів. Більшість бізнес-процесів визначені певним набором бізнес-процедур, за рахунок яких здійснюється виробництво певних груп продуктів та послуг. Вони існують для впровадження основних функцій підприємства і повинні відповідати ієрархії цілей підприємства.

Невпорядкованість існуючої законодавчої бази, зміни у системі оподаткування це ті фактори, які впливають на тіньову господарську діяльність та неефективність бізнес-процесів в організації виробничої діяльності. Створення відповідної моделі організаційного процесу в бізнесі дозволяє полегшити швидкість передачі необхідної інформації, підвищувати рівень контролю у відповідному процесі. Відповідний ланцюг будови організації та складових бізнес-процесу полегшує сферу управління фермерського господарства. Для цього впроваджують автоматизовану систему бізнес-процесу, що дозволяє збільшити ефективність процесу виробництва та помислити конкурентні переваги між фермерськими господарствами.[1]

Земля – це основний ресурс, який забезпечує фермерське господарство, тому розглянемо його особливості застосування на прикладі Кіровоградської області.

За даними паспорту Кіровоградської області 2022 року, розподіл земельних ділянок за цільовим його призначенням та функціонування складається таким чином:

1. Сільськогосподарські угіддя: 82,6% від загальної території;
2. Рілля: 71,9%

Отже, основна частка земельного фонду Кіровоградської області забезпечується через використання ріллі. Інша складова, це: ліси, забудовані землі, води та ін. в

Продукція сільського господарства, забезпечує економіку України майже 5,2%; щодо рослинництва 5,8%; продукція тваринництва - 2,7% ; найменшу частку забезпечують роздрібна торгівля (2,7%), капітальні інвестиції (1,2%), експорт товару – 1,5%.

За цими даними можемо стверджувати, що рослинництво – це особливий напрямок діяльності, що має вагоме значення в економіці країни. Причому, частка продукції рослинництва – 90%, а тваринництва – 10% у виробництві продукції сільського господарства.

В Кіровоградській області (за паспортними даними 2022 року) налічується 3377 одиниць сільськогосподарських підприємств. З них фермерські господарства – 3157 одиниць, кооперативи – 65 одиниць.

Щодо обсягу виробництва основних видів сільськогосподарської продукції:

1. Культури зернові та зернобобові по всіх господарствах мали середню урожайність 55,4 ц з 1 га (при виробництві продукції рослинництва – 4981,1 т);
2. Буряк цукровий – 433,1 ц/га при виробництві 448,7 тис. т;
3. Соняшник – 26,3 ц/га при виробництві 1596,2 тис. т;
4. Картопля – 135,1 ц/га при виробництві 532 тис. т;
5. Культури овочеві – 152 ц/га при виробництві 259,3 тис. т.

За цими даними, можемо зазначити, що виробництво буряка цукрового має високий показник при високій врожайності.

В таблиці 1 зазначені дані, які визначають динаміку змін урожайності рослинних культур станом на 2021- 2022рр в Кіровоградській області.

Таблиця 1

Обсяги урожайності рослинних культур в Кіровоградській області [3]

Рослинні культури	2021 рік		2022 рік		Зміни	
	тис.то н	%	тис.то н	%	тис.то н	%
Пшениця	1869	29	1625	32	-224	-14
Кукурудза	2484	38	1773	34	-711	-29
Ячмінь	535	8	437	8	-98	-18
Гречка	2	0,3	3	0,5	1	5
Соняшник	1596	25	1312	25	-284	-18
Всього	6486	100	5150	100	-1336	-21

Враховуючи, показники попереднього року (2021 рік) на Кіровоградщині спостерігається динаміка по зменшенню врожайності зернових культур таким чином: пшениці на 244 тис. т; кукурудзи – 711 тис. т; ячмінь – 98 тис. т; гречка – 1 тис. т; соняшника на 284 тис. т.

По Україні в 2021 році, найвищими показниками врожайності соняшника були: Тернопільська (34,3 ц/га); Вінницька (33,1 ц/га); Черкаська (32,5 ц/га).

Значні втрати, які відбулися у 2022 році, пов'язані з такими факторами, як: неудосконалена структура апарату управління та організаційної структури, тому і спостерігається нераціональне використання ресурсів; повномасштабне

вторгнення країни агресора на територію країни. На зниження ефективності функціонування виробничих систем впливає і відсутність навичок працівників щодо використання новітніх технологій щодо землеробства та низький рівень діджиталізації агровиробництва [4].

Тому, є необхідність у визначення проблем, що пов'язані з процесом виробництва, напрямками скорочення витрат та визначення ефективних заходів для підвищення врожайності, враховуючи концепцію ощадливого виробництва.

Це можливо використовуючи такий підхід до управління, що орієнтований на дослідженні процесів, які впливають на зміну витрат в галузі рослинництва, і призводить до ефективного виробничого менеджменту. При цьому приділяючи особливу увагу до локального управління бізнес-процесами виробництва сільськогосподарської продукції; аналізу процесів за групами; обґрунтуванню з економічної точки зору наявного механізму виробництва.

Отже, загальними вимогами до структури управлінських витрат процесів, які характерні для продукції рослинництва є:

- впровадження нормування та планування витрат в бізнес-процесі (за видами, відповідальністю);
- оперативне проведення управлінського обліку, аналізу, контролю за витратами та тими хто відповідає;
- аналіз змін планових показників з фактичними;
- визначення напрямків оптимізації витрат забезпечуючи якість продукції.

З метою усунення характерних ризиків в аграрній сфері слід розглянути наступні напрямки підвищення організації виробничих процесів в сільськогосподарських підприємствах (рис. 1).

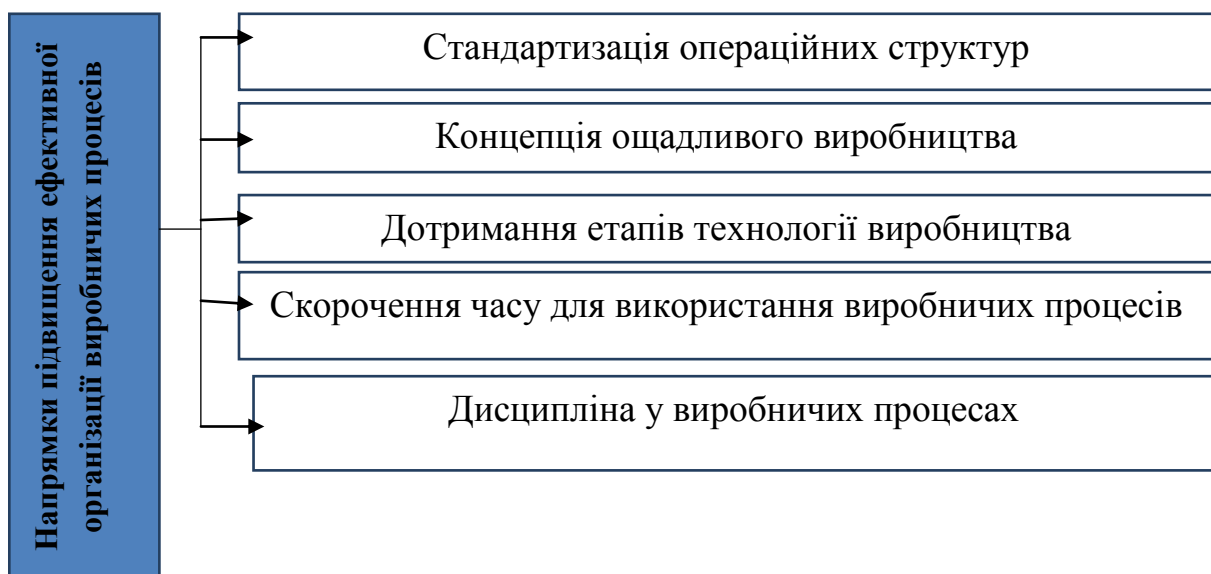


Рис. 1. – Напрямки підвищення ефективності в організації виробничих процесів в аграрних підприємствах

Раціональна організація використання ресурсів забезпечує конкурентоспроможність сільського господарства, що передбачає використання ефективної, прогресивної діяльності в організації бізнес-процесів. Для його забезпечення є потреба в ефективному моделюванні та аналізі бізнес-процесів які можуть застосовувати на підприємстві. Така раціональна модель визначає перспективні пропозиції для керівництва, трудових ресурсів, аналітиків щодо бачення оптимальних, уніфікованих технологій в роботі підприємства.

Кожний процес реалізації основного бізнес-процесу та операцій технологічно, організаційно впливає на витрати допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів. Щодо допоміжного процесу, а саме - управління він може бути направлений на:

- управління виробництвом: через доцільну організацію виробничого процесу; поєднуючи і використовуючи чинники виробництва; управління запасами як сировини так і матеріалів;
- управління персоналом: розробка стратегії використання персоналу в умовах сезонності роботи; навчання і розвиток персоналу; розробка системи мотивації;
- управління фінансами: розробка фінансової стратегії; забезпечення ліквідності; оптимальне використання фінансових ресурсів та їх контролю; бюджетування;
- управління якістю продукції: розробка системи якості; оцінювання та аналіз отриманих результатів від продукції і подальше вдосконалення.

Їх розподіл доцільно проводити залежно від перебігу в окремих структурних підрозділах підприємства. Це дозволяє вартість зменшити, уникнути помилок щодо тривалості та кількості бізнес-процесів, підвищити мотивацію персоналу.

Управління якістю в бізнес-процесі повинна починатися та закінчуватись маркетингом, адже: якісний продукт – стимулює попит. Тому організація повинна ретельно аналізувати ринок, вивчаючи потреби споживача.

У сучасних умовах для забезпечення покращення діяльності є потреба вивчати ринкове середовище забезпечуючи маркетинг та збут продукції внаслідок якого активізуються такі процеси як:

- зменшення кількості посередників;
- збільшення обсягу продажів через інтернет-торгівлю;
- впровадження новітніх технологій;
- зростання попиту на органічну продукцію;
- своєчасна та актуальна інформація щодо підтримки та розвитку малих та дрібних фермерських господарств.

Застосування цифрових технологій створює модернізацію в діяльності фермерських господарств та ефект масштабу виробництва (див. рис.2).

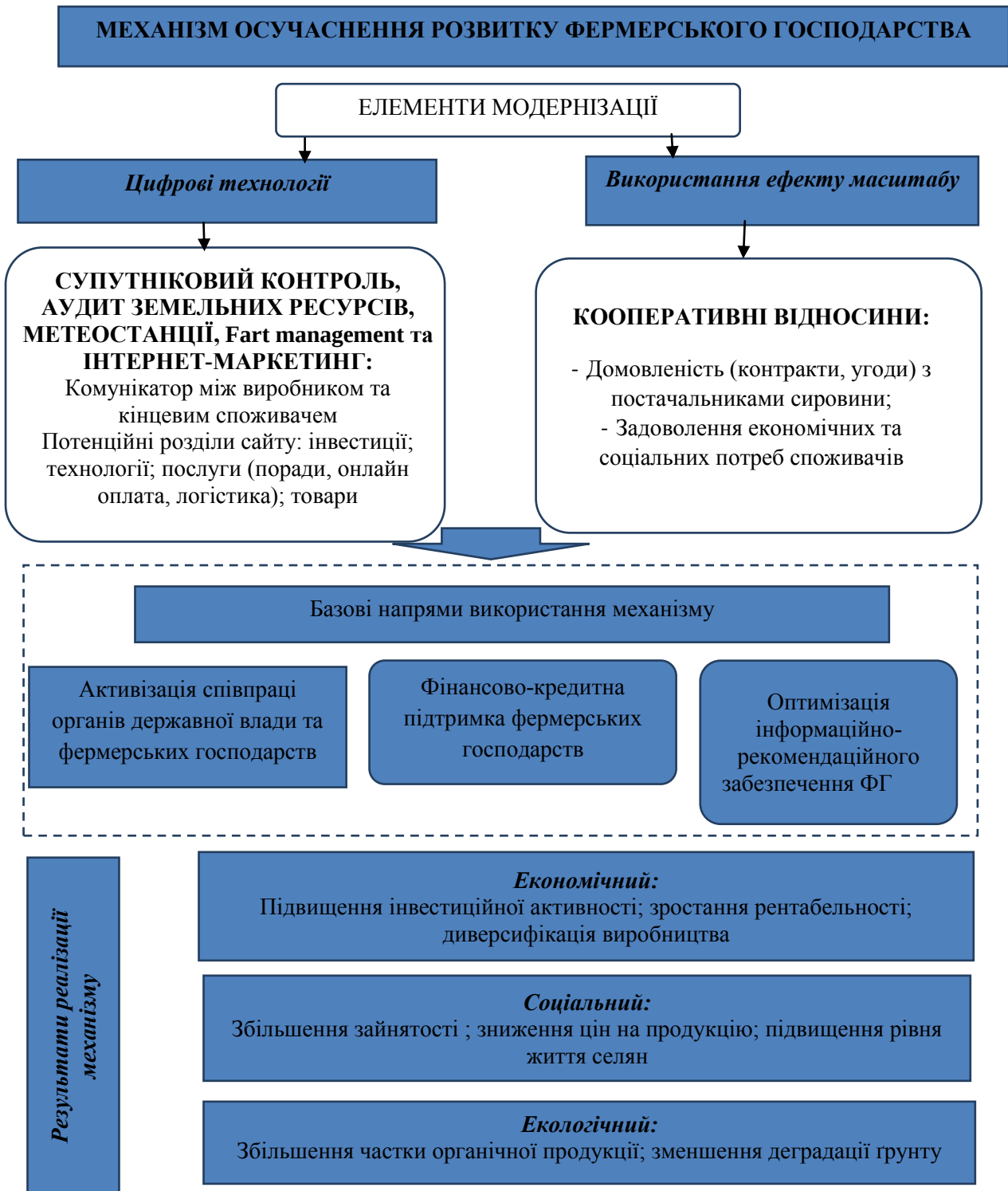


Рис. 2. - Механізм модернізації фермерського господарства

Такий механізм нам дає уявлення щодо поєднання інтернет-платформи та взаємовідносин (кооперації) з іншими структурами для розширення сфер

послуг та реалізації продукції, усунення використання посередників для безпосередньої комунікації зі споживачами, змін в ціновій політиці організації.

Нами рекомендовані до впровадження у бізнес-процес виробництва фермерського господарства такі цифрові програмні продукти та сервіси:

1. Супутниковий контроль та аудит земельних ресурсів: візуалізація банку землі; занесенні даних щодо розміру ділянок; складання електронної карти угідь. Для цього застосовують спеціальні програми на гаджетах, наприклад така технологія як BigData. За допомогою такої технології здійснюють аналіз з сервісів датчиків, що встановлюють на полях. Вона показує динаміку розвитку культур, роботу техніки, стан ґрунту та інше.

2. Сервіси метеостанцій: попереднє визначення кліматичних умов та контроль; розробка строків проведення сільськогосподарських робіт; контроль за вологістю ґрунту. Такі метеосервіси візуалізують історії змін клімату із розбивкою через віджети за темами та необхідними показниками. Класичною пропозицією інноваційної технології в секторі альтернативних джерел енергії може бути (радикальна) інновація, модифікуючи (наприклад, плівкові елементи сонячних батарей)[2].

3. Farm management: прогнози щодо обсягу виробництва; менеджмент активів; контроль за транспортуванням. Сучасні сайти є помічником у пошуку покупців продукції, наприклад: Tgabotais. Це є популярним інструментом інтернет-трейдингу для ефективної, швидкої торгівлі сільськогосподарської продукції, як з національними, так і міжнародними компаніями. Інша платформа для розвитку аграрних організацій AgroTalks. Вона також застосовується як інструмент для пошуку партнерів та клієнтів.

Впровадження діджиталізації призведе до пошуку вузькоспеціалізованих фахівців в аграрній сфері[3].

Державний вплив має також вагоме значення не тільки фінансової підтримки фермерів, але і за розрахунків проведення вебінарів, онлайн консультацій, засобів комунікацій з Фондом підтримки дрібних та середніх фермерських господарств, розробки онлайн платформ для здійснення продажу продукції, сайтів щодо інвестування та розвитку бізнесу.

Отже, маркетинговий аспект диверсифікації діяльності фермерського господарства пов'язаний з процесом, що охоплює дії, рішення для виявлення можливостей діяльності фермерського господарства. Які своєю чергою, спрямовані на збільшення доходу, можливості розширення випуску нових видів та органічної продукції, створення високої конкурентоздатності для організації.

Для фермерських господарств нами запропоновані наступні напрямки щодо диверсифікації процесів:

- завоювання конкурентних переваг на ринку;
- організація раціонального територіального управління;
- забезпечення розвитку сільської території необхідною продукцією.

Для удосконалення технологічного процесу фермерського господарства можемо запропонувати використання GPS-трекінг техніки і контролю за використанням паливно-мастильних матеріалів (такі технології часто використовують фермери інших країн). Така технологія надає перевагу як для конкурентоспроможності, так і мінімізують негативний вплив виробничої діяльності людини на навколишнє середовище при виробництві органічної сільськогосподарської продукції.

Зрозуміло, що обмеженість у фінансових ресурсів впливає на неможливість застосування нового обладнання, придбання насіння органічних добрив. Внаслідок чого знижуються темпи впровадження більш ефективним (менш затратних) технологій для продуктивного вирощування аграрних культур.

Одним зі шляхів покращення діяльності є кооперування з іншими фермерськими господарствами на добровільних та ініціативних засадах. Тому, потрібно застосовувати «старт спеціалізацію» фермерства – особливий підхід до формування об'єднань фермерів на регіональному рівні, визначаючи найбільш перспективні сфери розвитку об'єднаних територіальних громад (далі - ОТГ).

За допомогою ОТГ та залучення інвесторів модель спіралі розширюється: аграрний бізнес - сільські території – ОТГ. Її сутність полягає у вивченні особливостей аграрної території через залучення інноваційних ресурсів. Саме таке об'єднання допомагає дрібним фермерським господарствам отримати:

- покращення відносини у стосунках з конкурентами;
- регулює зміни у вигодах економії від масштабу;
- скорочує витрати при укладанні угод;
- розв'язує соціальні проблеми.

Кожне підприємство виокремлює для себе бізнес-процеси, які повинні відповідати сучасним можливостям та поставленій цілі із зазначеними завданнями. Запропонована модель та її перелік складових, пов'язує в собі бізнес-процеси за використанням певних чинників які забезпечують виробництво, а саме:

- речовий чинник: засоби виробництва (знаряддя та предмети праці);
- особовий чинник : робоча сила (здатність працівника до праці);
- природний чинник: земля.

Тому, ці чинники і впливають на витрати, які виникають не безпричинно, а через дію певних процесів на фермерському господарстві. Залежно від виду діяльності потім і впливають на забезпечення необхідного розміру прибутку.

Отже, удосконалення механізму бізнес-процесів фермерського господарства, забезпечення інформаційно-довідкових сфер, застосування інноваційних технологій посилять його соціально-економічний захист, збільшить продуктивність праці.

Список використаних джерел:

1. Александрова К. Розробка та впровадження бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес-інформ. Економіка*. 2018. № 6. С. 261–268.
2. Бабина О.М. Сутність інноваційно-інвестиційної діяльності у контексті розвитку альтернативних джерел енергії. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
3. Головне управління статистики у Кіровоградській області. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2021/08>
4. Лезіна А. В., Борець А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. *Збірник тез доповідей: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. Київ, 2020. С. 95-96.
5. Кузнєцов А. І. Методика проведення обстеження бізнес-процесів підприємства. Портал iTeam Технології корпоративного управління. URL: http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469.

1.6. Самоменеджмент як ключовий елемент розвитку та самореалізації в сучасному суспільстві

Нестеренко Т.С.,

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри
маркетингу, менеджменту та економіки,*

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

В сучасних умовах надто значущими стають потреби кожної особистості у самостійному прийнятті рішень, формуванні стилю поведінки та у регулюванні відносин з іншими людьми. Однією з найактуальніших проблем соціологічної науки є дослідження здатності самоуправління особистості, зокрема в освітніх установах, таких як школи, коледжі, вищі навчальні заклади. Саме в цьому періоді формується моральне обличчя людини, визначається стиль поведінки в соціальних відносинах, а також розвиваються моральні та професійні якості. Сучасна молодь потребує високого рівня активності, мобільності, самостійності та здатності орієнтуватися в умовах соціальних змін.

Враховуючи це, виникає потреба в формуванні у людини навичок самоменеджменту.

Існують різні погляди на поняття самоменеджменту. Широко розповсюдженим є обмежене трактування його як індивідуальної технології управління робочим часом. Л. Зайверт, наприклад, дає таке визначення: "Самоменеджмент – це послідовне та цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, для того, щоб оптимально і по суті використовувати свій час"[7]. У більшості джерел самоменеджмент визначають як процес самостійності, саморегуляції особистості.

Бабчинська О.І. та Мідляр А.К. розглядають самоменеджмент як послідовне і цілеспрямоване застосування практичних засобів роботи в щоденній професійній діяльності для підвищення результативності виконуваних завдань, досягнення поставлених цілей [1]. Колпаков В.М. відзначає, що самоменеджмент базується на особистому, власному, безперервному розвитку, на здатності нівелювати та контролювати емоції, застосовувати свій потенціал [3]. Лукашевич М.П. зазначає, що самоменеджмент доцільно виокремити в незалежний напрямок управління щодо виконання особистих та професійних цілей [4].

Ефективний самоменеджмент тісно пов'язаний з людською природою, організацією та соціальним управлінням. Основною метою самоменеджменту є оптимізація та максимальне використання особистих можливостей, осмислене управління власною діяльністю, а також подолання негативних зовнішніх обставин та чинників. Ключовим аспектом самоуправління є перетворення постійно виникаючих у процесі діяльності практичних ситуацій невідповідності умов, потреб і обставин на цілеспрямовані, послідовні дії й завдання.

Перевагами самоменеджменту є:

- зменшення витрат на виконання роботи;
- поліпшення організації праці;
- зниження рівня стресів;
- задоволеність роботою;
- підвищення мотивованості праці та рівня власної кваліфікації;
- зменшення помилок при виконанні своїх функцій;
- досягнення професійних та життєвих успіхів найкоротшим шляхом.

Основні складові самоменеджменту:

- самооцінка;
- вміння відстояти власну позицію, власне «я»;

- уміння бути наполегливим;
- уміння управляти стресом;
- уміння знаходити спільну мову із навколишніми, витримка і самовладання;

- позитивна життєва позиція.

Критерії ефективного самоменеджменту:

- уміння керувати собою;
- наявність чітких особистих цінностей;
- здатність встановлювати чіткі особисті цілі;
- навички розв'язувати проблеми;
- творчість та здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточуючих;
- розуміння особливостей управлінської праці;
- здатність керувати;
- уміння навчати;
- здатність формувати колектив.

Хоча сукупність вказаних критеріїв не може бути остаточною, вона надає можливість оцінити рівень самокерованості індивідуальної та соціальної системи та визначити потенціал її розвитку. Важливим є вміння сформулювати критерії оцінки саморозвитку та успішно застосовувати їх у реальному житті, проте це можливо лише при умові розуміння суті та особливостей їхнього виявлення[5].

Процес формування здатності до самоменеджменту, як ключової особистісної якості, проходить через кілька етапів. На підготовчому етапі створюються умови для розвитку самовизначення, визначаються внутрішні критерії оцінки об'єктів і вирішуються різні рівні проблем, сприяючи накопиченню особистого досвіду. У юнацькому віці на цьому етапі особистість формує свою ідентичність і цілісність. Від цього залежить якість самоуправління, яке розкриває сутнісну характеристику особистості, яка будує своє життєве поле в умовах невизначеності.

Комплекс соціальних заходів для розвитку самоменеджменту особистості включає:

- Перетворення процесу виховання на самовиховання: зміна підходу до виховання, спрямована на активну участь особистості у власному самовихованні та формуванні цінностей.

- Здійснення особистісного підходу в навчально-виховному процесі: реалізація індивідуального підходу до кожної особистості для врахування її унікальних особливостей та потреб.

- Розвиток моральної, вольової та естетичної сфер особистості: покладання акценту на всебічний розвиток моральних, вольових та естетичних аспектів особистості.

- Формування вмінь самоуправління: розвиток навичок ефективного планування, контролю та організації власної діяльності.

- Забезпечення особистості умов для максимального самовираження, самоствердження, самореалізації: створення середовища, що сприяє виявленню та розвитку індивідуальних потенціалів.

- Створення виховного середовища, що стимулює в молоді потреби в самовдосконаленні: формування атмосфери, яка сприяє бажанню самовдосконалення та розвитку.

- Формування творчих якостей особистості, розвиток креативного мислення: пошук і підтримка творчого потенціалу в різноманітних виявах.

- Пошук і розвиток індивідуальних здібностей особистості: виявлення та розвиток унікальних талантів та здібностей.

- Формування позитивної Я-концепції особистості: збудження позитивного сприйняття самого себе та своєї ролі в житті.

- Формування домінант самовдосконалення особистості: сприяння постійному розвитку та самовдосконаленню.

- Формування вмінь і навичок самоуправління, саморегуляції: навчання ефективному контролю та власному управлінню.

- Складання програм самовдосконалення за розділами та періодами розвитку: систематизація та планування особистісного росту.

- Формування високоморального ставлення особистості до себе та світу: розвиток стійкої самооцінки, самоповаги та високих моральних стандартів.

- Формування соціальної активності: сприяння участі особистості в суспільних процесах та подіях.

- Формування самостійності особистості: розвиток навичок та практик самостійного прийняття рішень та виконання завдань.

- Навчання поведінці в колективі: розвиток навичок ефективної комунікації, відповідальності та саморегуляції в групових ситуаціях.

- Підготовка молоді до професійного та життєвого самовизначення, профорієнтація: сприяння вибору шляху розвитку та самостійного визначення у житті.

Демократизація виховного процесу стає необхідною передумовою для формування самоменеджменту особистості. Цей підхід реалізується через надання свободи вибору та самостійності, задоволення інтересів та потреб молодого покоління. Основний напрямок розвитку особистості в системі

самоменеджменту спрямований на підготовку до життя та забезпечення молоді всім необхідним для самостійної життєдіяльності в сучасному соціальному середовищі. За допомогою накопичення досвіду та розвитку внутрішніх потреб особистість може вільно та самостійно обирати свої цілі та методи діяльності, ефективно управляти своєю діяльністю та поведінкою, одночасно вдосконалюючи та розвиваючи свої здібності для їх успішного втілення та формуючи власну особистість.

Самоменеджмент, подібно до інших управлінських дисциплін, виконує ряд певних функцій, які можна представити у вигляді "кола правил", зазначених Л. Зайвертом у роботі "Ваш час у ваших руках". Це "коло правил" демонструє взаємозв'язки між різними функціями, що зазвичай реалізуються в такій послідовності:

- Встановлення цілей: цей етап включає аналіз та формування особистих цілей.
- Планування: на цьому етапі розробляються плани і альтернативні варіанти для організації власної діяльності.
- Ухвалення рішень: охоплює прийняття рішень щодо майбутніх справ.
- Реалізація та організація: включає складання порядку денного та організацію особистого трудового процесу для досягнення поставлених завдань.
- Контроль: на цьому етапі здійснюється самоконтроль і контроль підсумків, з можливістю коригування цілей у разі необхідності.
- Інформація та комунікація: пошук та обмін інформацією, а також встановлення комунікаційних зв'язків є необхідними на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Ці функції взаємодіють і відображають необхідний порядок дій для успішного самоменеджменту [2].

Розвиток особистості являє собою відкриту систему, яка може піддаватися управлінню. Управління системою розвитку ґрунтується на таких принципах, як саморегуляція, цілеспрямованість, цілереалізація, зворотний зв'язок та самокорекція, утворюючи замкнутий контур управління. Взаємодія між керованою та керуючою підсистемами породжує активність учасників процесу і надає йому динамічності. Зворотний зв'язок виступає як джерело інформації про перебіг і результати процесу управління.

Управління процесом розвитку особистості є науковим за своєю природою, включаючи усвідомлену дію на основі обробки інформації та систематичний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою

забезпечення ефективного функціонування та розвитку системи, а також досягнення поставленої мети управління.

У контексті сучасного суспільства самоменеджмент стає важливим засобом формування цілісної особистості, оптимізації її самостійної діяльності. Зазначений елемент свободи особистості слід максимально використовувати, перетворюючи його на особистий ресурс для кожної людини та для суспільства в цілому.

Навички самоуправління, вироблені у підлітковому та юнацькому віці, визначають подальший успіх у професійній сфері та стають ключовим елементом соціальних якостей особистості. Рівень розвитку цієї здатності впливає не лише на усвідомленість власної поведінки, а й на ефективність міжособистісного спілкування, що, своєю чергою, визначає успіх у професійних та особистих відносинах. Процес розвитку системи самоменеджменту особистості триває протягом усього життя і відіграє важливу роль у саморозвитку та самовихованні.

Таким чином, формування системи самоуправління особистості залежить від різноманітних чинників, умов та впливів: об'єктивних і суб'єктивних, макро- і мікроумов, зовнішніх і внутрішніх, безпосередніх і опосередкованих. Внутрішні фактори включають нейродинамічні, психодинамічні та особистісні аспекти формування інтегральної індивідуальності. Якщо різні чинники діють як допоміжні елементи самоменеджменту, то їх можна розглядати як опосередковані складові цього процесу. Для вдалих стратегій самоуправління важливо враховувати передумови, що створюють готовність до сприйняття впливу інших визначальних факторів. Це обумовлено психічним і особистісним розвитком, що формується у процесі взаємодії та діяльності, а також здатністю до соціального мислення, рефлексії, самосвідомості, формування "Я"-концепції та нормативно-ціннісної системи.

Самоменеджмент розглядається як свідомо, запланована, цілеспрямована і саморегульована зміна поведінки, дій і спілкування людини. Потреба в самоменеджменті виникає тоді, коли звичні методи спілкування, поведінки і діяльності не призводять до успіху. У цьому випадку виникає необхідність раціонального аналізу ситуації та визначення мети для цілеспрямованих змін - самоуправління. Визначено, що здатність до самоуправління є ключовою характеристикою особистості та виявляється у всіх формах її активності.

Існують вісім рівнів самоуправління [6]:

1. Аналіз суперечностей.
2. Прогнозування.
3. Цілепокладання.

4. Планування.
5. Ухвалення рішень.
6. Критерії оцінки.
7. Контроль.
8. Корекція.

Ці цикли повторюються до тих пір, поки не відпаде потреба в удосконаленні окремих етапів самоуправління і не відбудеться перехід до саморегуляції, тобто виконання звичних дій на основі визначених у процесі самоуправління цілей, планів і критеріїв. Особливості індивідуального стилю самоуправління полягають у тому, що особистість організовує свою діяльність відповідно до розглянутих вище етапів циклу.

Виявлено взаємозв'язок між рівнем сформованості системи самоменеджменту та стилем самоменеджменту особистості. Стель, що являє собою конкретний спосіб, яким людина змінює свою поведінку, діяльність та спілкування, може виявлятися у формі трьох типів:

- Керований – цей стиль характеризується переважно зовнішнім джерелом змін, які здійснюються людиною під тиском або контролем ззовні.
- Самокерований – зміни в цьому стилі здійснюються усвідомлено та послідовно, особистістю самою.
- Некерований – людина, яка демонструє цей стиль, не може здійснювати контроль за своєю поведінкою та діяльністю в мінливих, нових ситуаціях.

Формування стилю самоменеджменту залежить від того, наскільки особистість оволоділа змістом етапів циклу самоуправління та як вона використовує свої практичні навички у діяльності, поведінці, спілкуванні та інших сферах.

Розглянемо об'єктивні та суб'єктивні чинники, які впливають на формування здатності особистості до самоменеджменту. Формування самоуправління особистості піддається взаємодії різних чинників, які можна розділити на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні чинники включають свідомі процеси, такі як виховання та освіта, які здійснюються за певною метою та програмою. Також важливий вплив справляють стихійні, непередбачувані фактори, що впливають на особистість. Механізми формування самоуправління пов'язані з діяльністю соціальних інститутів, таких як сім'я, різні організації та освітні заклади, а також засобів соціального впливу та контролю, таких як норми, принципи поведінки, традиції, звичаї та санкції.

На формування самоменеджменту також впливає мікросередовище, зокрема місце проживання, соціально-економічний статус сім'ї та стиль сімейного виховання.

Суб'єктивні чинники включають психологічні якості суб'єкта, систему ціннісних орієнтацій, установки та суб'єктивний життєвий досвід.

Динаміка сучасного суспільного життя, а також соціально-економічні та політичні проблеми породжують необхідність постійного вдосконалення систем та процесів управління на всіх рівнях суспільної структури — від управління групою, колективом чи організацією, до управління державою.

Центральне місце в системі соціального управління належить особистості. Тому вивчення особистості як об'єкта і суб'єкта управління є актуальною проблемою для сучасних економічних, соціологічних і соціально-психологічних досліджень.

Вміння управляти власним часом, енергією, та ресурсами є надважливими для досягнення успіху та самореалізації.

Самоменеджмент визначається як навмисна, усвідомлена, планована, саморегульована зміна поведінки, діяльності, та спілкування. Взаємозв'язок між рівнем сформованості системи самоменеджменту та стилем самоменеджменту особистості дозволяє розуміти, наскільки ефективно особистість використовує свої навички управління.

Об'єктивні та суб'єктивні чинники, такі як соціальне середовище, сім'я, виховання та освіта, грають ключову роль у формуванні цієї важливої навички. Розуміння впливу цих факторів допомагає розвивати ефективні підходи до навчання та розвитку самоменеджменту.

Переваги самоменеджменту підкреслюють його важливість у підвищенні продуктивності та якості життя. Управління власними ресурсами та досягнення життєвих цілей є критичними аспектами сучасного життя, і самоменеджмент виступає ефективним інструментом для досягнення цих результатів.

Загалом, підхід до розгляду самоменеджменту в контексті сучасних вимог та реалій підкреслює його важливість у формуванні успішної та самодостатньої особистості.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І., Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. – URL: <http://surl.li/lhgry>
2. Завадський Й.С. Менеджмент : підручник у 3 т. Київ : Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. Т. 1. 537 с.
3. Колтаков В. М. Самоменеджмент. Київ : ДП «ВД «Персонал», 2008. 528 с.

4. Лукашевич М. П. *Теорія і практика самоменеджменту*. Київ : МАУП, 2010. 225с.
5. Нетечук В.В. *Самоменеджмент*. Рівне: НУВГП, 2013. 354 с.
6. Новікова Ж.М. *Дослідження провідних механізмів психологічного захисту і рівня здатності до самоуправління у студентів під час дистанційного навчання*. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. №4. С. 102-107.
7. . Siewert L.J. *Time management based on the ALPEN method (by Lothar J. Siewert)*. Vienna Student Counselling. URL: <http://surl.li/tphdk>

1.7. Економічні вимірювання вартості матеріальних збитків та їх адекватного відшкодування

Ланішко М.Л.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку і аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»

Україна вже десять років відстоює територіальну цілісність своєї країни і платить за це дуже високу ціну – людські втрати, які неможливо ніяк компенсувати. Повномасштабне вторгнення росії в Україну розпочало жорстоку і масштабну руйнацію населених пунктів на сході та півдні країни: знищення житла мирних українців, шкіл, дитячих садочків, медичних закладів, установ соціального призначення, підприємств, виробничо-складських приміщень, енергетичних та інших об'єктів критичної інфраструктури, шляхопроводів і важливих інженерних споруд. Окремі матеріальні втрати стосуються землеробства і тваринництва. Тільки від руйнування Каховської ГЕС шкода та збитки, завдані українському сільському господарству оцінили у 80,1 млрд дол. США.

Найбільше постраждали населені пункти в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Київській областях. В складних життєвих обставинах опинились мільйони українців. Хтось залишився без житла та будь-якого майна, без роботи, хтось втратив власний бізнес, інші вимушені жити у жахливих умовах окупації або ставати вимушеними переселенцями. Війна знищила 10% житлового фонду України [1].

За результатами «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)», проведеної спільно Урядом України, Групою Світового банку, Європейської комісії та Організації Об'єднаних Націй уже втретє, станом на початок 2024 року загальні фінансові потреби на відбудову та відновлення України складають 486 млрд дол. США, які повинні бути засвоєні протягом наступних 10 років. Лише за 2023 рік ці потреби зросли на 75 млрд

дол. США а пряма шкода нанесена нашій країні за більш ніж два роки війни склала майже 152 млрд дол. США і ці цифри продовжують зростати, бо війна ще не закінчилась [1].

В 2023 році Уряд України виділив 1 млрд дол. США на відновлення житлового сектора, ремонт та відбудову пошкоджень. Завершено будівництво та реконструкцію 3836 багатоквартирних житлових будинків та 19091 індивідуальних будинків, 448 шкіл, 237 дитячих садків та 390 медичних закладів і установ соціального захисту, 9200 критичних об'єктів інфраструктури, 449 об'єктів теплопостачання, 221 об'єкт водопостачання та водовідведення. Аварійно-відновлювальні роботи проведено на понад 2000 км автошляхів та інших об'єктів, національних доріг, а також 115 автодорожніх мостів, близько 26 км залізничної інфраструктури та 46 залізничних мостів [2]. У фінансуванні відновлюваних робіт також брали участь місцеві органи влади, які відновили 500 навчальних закладів, збільшили до 80% забезпеченість навчальних закладів бомбосховищами. Місцеві бюджети надавали негайну допомогу громадянам, які постраждали від ракетних ударів.

На думку Уряду України у 2024 році для невідкладних капіталовкладень з відбудови та відновлення як на національному, так і на місцевому рівнях нам знадобиться близько 15 млрд дол. США на відновлення житла, соціальної інфраструктури та послуг, енергетики і транспорту [1].

Пріоритетними галузями стануть ті, які створюватимуть продукцію з високою часткою доданої вартості: оборонно-промисловий комплекс, енергетика, будівництво, аграрний сектор, природні ресурси, цифрові технології, ІТ-сектор [2].

Фінансові ресурси для відбудови та відновлення, компенсації втрат від війни Україна надіється отримати від конфіскованих заморожених російських активів та залучених іноземних інвестицій. На порядку денному в Уряді стоїть питання справедливої компенсації заданої шкоди населенню, підприємствам, організаціям, бізнесу.

Більшість майна українців, бізнесу не застрахована на випадок війни, крім того, війна зруйнувала або пошкодила частину об'єктів нерухомості, які були заставним майном під видачу банківських кредитів, що спричинило до зростання кредитної заборгованості банків. За таких обставин тільки держава може подбати в першу чергу про своїх громадян, що опинились в скрутному становищі, знайти можливості компенсувати їм матеріальні збитки нанесені воєнними діями. Процес компенсації матеріальних втрат повинен проходити в рамках вітчизняного законодавства, справедливо, без корупційних схем.

Розв'язанню цього завдання передуює не менш складне завдання – оцінювання розмірів матеріальних втрат (збитків), що відбувається після укладення договору про проведення незалежної оцінки збитків, або після призначення судової експертизи згідно із Законом України «Про судову експертизу». Якщо розрахунок збитків проводитиме оцінювач, то він готує Звіт з незалежної оцінки вартості матеріального збитку, якщо судовий експерт, що здійснює повторну експертизу, аналізує готовий звіт, то він результати подає у вигляді висновку експерта. Над процедурами оцінювання матеріальних втрат та їх компенсації працюють сьогодні відповідні державні структури.

Проблема адекватного відшкодування вартості збитків на сьогодні є дуже актуальною у зв'язку із масштабами нанесених війною руйнувань і потребує детального дослідження та розробки методології оцінки вартості матеріальних збитків, оскільки діючі національні нормативні та підзаконні акти, стандарти оцінки, існуючі методики не є апробованими для визначення розмірів збитків нанесених воєнними діями. У післявоєнний період відбудови зруйнованих об'єктів державної та приватної власності ця проблема стане ще більш актуальною для ефективного вирішення механізму компенсації втрат та відповідно підвищить попит на професійні оціночні роботи.

Визначення вартості відшкодування збитків, як об'єкта оцінки, є доволі складним процесом у мирний часі та ще складнішим в умовах військового протистояння, коли функціонування ринкових механізмів ціноутворення порушується через різке зростання невизначеності, фінансову нестабільність, курсові коливання, збільшення державного регулювання економіки, зниження активності ринку і неможливість довготермінового прогнозування ринкових трендів. Тому результат оцінки збитків стає ще більш неоднозначним, ніж у мирний час. Також на результат оцінки збитків впливає вибір методичних підходів, оціночних процедур, які обирає оцінювач та які законодавчо-нормативні засади він застосує. Це підвищує вагомість більш глибокого дослідження законодавчо-нормативної та методологічної бази економічного вимірювання вартості і незалежної оцінки заподіяних збитків [3, с.6].

Економічні вимірювання вартості заподіяних матеріальних збитків проводяться професійними оцінювачами, які мають кваліфікаційні свідоцтва з оцінки об'єктів у матеріальній формі за відповідною спеціалізацією: Оцінка нерухомості, Оцінка рухомого майна і є працівниками суб'єктів оціночної діяльності (СОД), або судовими експертами, внесеним до єдиного реєстру судових експертів за відповідними спеціальностями. Тільки в цьому випадку оцінку майна можна вважати достовірною, а вартість оцінених збитків адекватною. Професійний оцінювач зобов'язаний у звіті з незалежної оцінки

детально обґрунтувати процедуру оцінювання на основі вітчизняної нормативно-правової бази, національних стандартів оцінки та оціночних процедур. Лише спираючись на результати звіту з оцінки можна встановити розміри адекватного відшкодування матеріальних збитків. Отже, виконання економічних вимірювань вартості відшкодування завданих збитків лежить на відповідальності професійного оцінювача.

Складність у якісному виконанні процедури оцінювання полягає в недосконалої вітчизняної нормативної бази, недостатнього досвіду професійних оцінювачів щодо застосування оціночних процедур до майна пошкодженого воєнними діями, за умови відсутності важливих підтверджуючих документів.

Основними нормативними документами, які регламентують оціночну діяльність є: Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», прийнятий у 2001 році, Закон України «Про оцінку земель» (від 11.12.2003 р.), Цивільний кодекс, Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затверджений постановою Кабінету Міністрів від 10.09.2003р. №1440 (НСО№1), Національний стандарт №2 «Оцінка нерухомого майна», затверджений постановою Кабінету Міністрів від 28.11.2004 р. №1442 (НСО№2), Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», затверджений постановою Кабінету Міністрів від 29.11.2006 р. №1655 (НСО№3), Національний стандарт №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності», затверджений постановою Кабінету Міністрів від 3.10. 2007 р. № 1185 (НСО№4) та окремі Методики.

Однак у цих документах, які діяли в умовах мирного часу, не немає достатньо інформації для професійних оцінювачів, як діяти, коли відсутні окремі підтверджуючі документи, знищено не лише житлові будинки, споруди, але й фруктові дерева, насадження, свійські тварини, забруднені ґрунт та джерела питної води.

На допомогу оцінювачам прийдуть результати наукових досліджень, які за останні два роки проводились І.Г. Братішко, Я.І. Маркусом, С.Й. Максимовим, Ю.В. Поздняковим, М.Л. Лапішко з питань удосконалення нормативно-правових та методологічних аспектів проведення незалежної експертної оцінки та збитків зокрема. Ці аналітичні матеріали та практичні рекомендації містяться у публікаціях [3 - 7] і доповнюють вітчизняну нормативно-правову базу з оцінки майна важливими аспектами визначення вартості завданої шкоди та механізму відшкодування збитків, які прописані у Міжнародних стандартах оцінки (МСО) та закордонних методичних матеріалах і можуть за бажанням використовуватись українськими оцінювачами.

Автори аналітичної статті «Порівняльний аналіз нормативних баз виконання вартісної оцінки вартості збитків в українських, міжнародних та інших закордонних стандартах» [4] переконані, що Національні стандарти оцінки (НСО) та підзаконні нормативні акти України на сьогодні не приділяють достатньої уваги питанням методології визначення розміру збитків. На їх думку «НСО виключають можливість врахування при встановленні розміру відшкодування прямих збитків втрати імовірних майбутніх вигід, зокрема – неотриманого пошкодженою стороною прибутку. Але у НСО не розглядаються питання визначення розміру непрямих збитків, і не забороняється визначати їх розмір, поряд з встановленням розміру відшкодування прямих збитків» [4]. Провівши у своїй роботі [4] глибокий аналіз МСО різних років, бо вони періодично оновлюються, Європейських стандартів оцінки бізнесу EBVS-2020, Глобальних стандартів оцінки RICS-2020, автори рекомендують українським оцінювачам використовувати у складних ситуаціях ці міжнародні стандарти, оскільки національні нормативні та підзаконні документи цього не забороняють.

У праці [5] детально проаналізовано законодавчо-нормативну базу виконання економічних вимірювань вартості відшкодування збитків у стандартах незалежної експертної оцінки США - UASFLA 2016 і USPAP 2014 – 2021 та можливість застосування цих положень для виконання оцінки в Україні. Уніфіковані стандарти професійної оціночної практики USPAP (Uniform Standards of Professional Appraisal Practice) вважаються одними з найбільш авторитетних у світовій практиці оціночної діяльності.

У Єдиних стандартах оцінювання федеральних земельних закупок США UASFLA-2016 (Uniform Appraisal Standards for Federal Land Acquisitions) багато уваги приділено питанням визначення розміру справедливої компенсації при заподіянні збитку. Вводиться поняття гіпотетичних умов та надзвичайних припущень, що є інструментами сучасної незалежної оцінки в умовах невизначеності, але про які не немає згадки в НСО. У стандарті UASFLA-2016 поняття збитків розглядається з декількох сторін:

- як наслідок заподіяної шкоди;
- як джерело втрат для пошкодженої сторони;
- як підстава для визначення розміру відшкодування [5].

У НСО №1 збитки поділяються на прямі та непрямі, але не всі з них можуть бути відшкодовані. Відповідно до визначення (п.3 НСО№1) «прямі збитки розраховуються як поточна вартість витрат на відтворення, заміщення або відшкодування ринкової вартості об'єкта оцінки без урахування неотриманих майбутніх вигод» [8]. В стандартах США додатково до прямих і

непрямих збитків пояснені терміни "наслідки заподіяння збитку" або "наслідкові збитки" (consequential damages), за які США виплачувати компенсацію не зобов'язані. Щоб уникнути непорозумінь оцінювачам пропонується використовувати термін компенсовані (compensable) збитки, а не термін "вихідні (прямі) збитки" (severance damages), і термін некомпенсовані (non-compensable) збитки, а не "наслідкові збитки". Цікавим є перелік збитків, які не компенсуються у федеральних штатах США [5]. Доцільно було б, щоб у вітчизняних стандартах чи методиках були чіткіші роз'яснення для оцінювачів щодо компенсації певних збитків. А поки що при встановленні вартості збитків в економічних вимірюваннях, які проводяться методами незалежної експертної оцінки, можна використовувати деякі закордонні стандарти.

Юридичні підстави незалежної оцінки вартості збитків з метою їх відшкодування та методичні особливості виконання судових експертиз звітів з незалежної оцінки вартості майна та майнових прав розглянуті у працях Ю.В. Позднякова та М.Л. Лапішко [6-7].

Судові економічні експертизи проводяться для перевірки достовірності результатів оціночних робіт, повноти та правильності розкриття у звіті оціночних процедур, дотримання нормативно-правових документів, зокрема НСО. У праці [7] розглядаються методичні аспекти виконання судових експертиз звітів з незалежної оцінки вартості майна та майнових прав на основі кількісного визначення ступеня невизначеності результатів оцінки, а також типові недоліки та помилки виконання судових експертиз звітів з незалежної оцінки вартості.

За відсутності затверджених методичних розробок у галузі судових економічних експертиз звітів з незалежної експертної оцінки вартості судові експерти щоразу створюють власні підходи до аналізу різних оціночних робіт, а через це висновки різних експертів часто суттєво відрізняються [7].

Кабінет міністрів України, Фонд державного майна (ФДМУ) із спеціалістами Світового банку на підставі національних та міжнародних стандартів оцінки, розробляють механізми оцінки (визначення розміру) реальних збитків, упущеної вигоди та оцінки потреб у відновленні для оцінювання збитків з метою їх подальшого відшкодування потерпілим.

До початку повномасштабної війни в Україні діяла розроблена ще в 2002 році Методика [8], де наводяться формули для розрахунків збитків від:

- пошкодження основних фондів, знищення майна та продукції;
- невироблення продукції внаслідок припинення виробництва;
- вилучення або порушення сільськогосподарських угідь;
- втрат тваринництва; втрат деревини;

– забруднення повітря, та ін., які здійснюються на основі встановлених нормативів збитків для різних областей України. Проте ця методика, як вище зазначалось не враховує всі особливості нанесеної шкоди під час війни та достовірного оцінювання отриманих збитків.

Більш сучасними і деталізованими в методичному плані є затверджені у 2022 році «Методика обстеження будівель та споруд, пошкоджених внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій та терористичних актів» [10] і «Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності» [11], яка 16 січня 2023 року набула чинності. У Методиці [10], пошкодження будівель та споруд поділяють на три категорії залежно від ступеня пошкоджень, які вимірюються у відсотках. Відповідно до категорії подані загальні рекомендації для відновлення корисного використання об'єктів (Табл. 1).

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки категорії пошкоджень об'єкта

Категорія пошкоджень	Загальна характеристика пошкоджень	Орієнтовний ступінь пошкоджень об'єкта в цілому, %	Загальні рекомендації щодо подальшої експлуатації
I	Наявні незначні пошкодження несучих та огорожувальних конструкцій/	до 20	Рекомендовано виконання поточного ремонту об'єкта
		21-40	Рекомендовано виконання поточного та/або капітального ремонту об'єкта
II	Наявні пошкодження несучих та огорожувальних конструкцій, характер яких свідчить про необхідність виконання робіт щодо часткового демонтажу частин об'єкта або його окремих конструкцій.	41-80	Рекомендовано відновлення шляхом капітального ремонту, реконструкції об'єкта
III	Об'єкт непридатний для використання за цільовим призначенням, повністю втратили свою економічну цінність, ступінь та характер пошкоджень свідчить про небезпеку аварійного обвалення об'єкта (зруйновані об'єкти)	81-100	Рекомендовано невідкладні роботи щодо демонтажу (ліквідації) об'єкта

Джерело: [10]

Найбільш детально про вимірювання розмірів збитків, завданих збройною агресією РФ підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, йдеться в Методиці [11], яка розроблена відповідно до підпунктів 18 і 19 пункту 2 Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 326 і є обов'язковою для проведення судової експертизи (експертного дослідження) оцінки збитків, завданих постраждалими внаслідок збройної агресії.

Цікавим є той факт, що положення, викладені у цій Методиці переважають над іншими положеннями нормативно-правових актів, методик, рекомендацій, прийнятих раніше і які регулюють питання визначення розміру збитків, завданих підприємствам, установам, організаціям, іншим суб'єктам господарювання всіх форм власності, а певні не врегульовані тут питання, оціночні процедури, дозволяється вирішувати шляхом застосування положень передбачених міжнародними і європейськими стандартами оцінки та міжнародною оціночною практикою. Необхідність та доцільність застосування інших нормативно-правових актів з питань оцінки майна.

Основним документом, де викладені результати незалежної оцінки збитків, проведеної професійним оцінювачем є Звіт про оцінку збитків, який затверджує СОТ.

В Методиці [11] постраждалими вважаються усі суб'єкти господарювання незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності, державні або комунальні установи, організації, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, держава Україна, яким завдано збитків внаслідок збройної агресії.

У п. 5 Методики вказано, що «Оцінка шкоди та збитків, що проводиться відповідно до цієї Методики, здійснюється з такою метою:

- визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, у межах кримінальних проваджень відповідно до законодавства України;
- визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, для цілей подання постраждалими заяв на компенсацію;
- визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, для цілей подання позовів (у тому числі колективних) постраждалими до судових інстанцій, зокрема міжнародних, а також подання позову державою Україна до міжнародних судових інстанцій;
- інші цілі, визначені законодавством»[11].

У вартісному вимірі нанесена війною шкода вимірюється розміром реальних збитків, упущеної вигоди, витрат, які потрібні для відновлення пошкодженого та зруйнованого майна.

Якщо майно належало до державної чи комунальної власності, то на Звіт про оцінку збитків іншими оцінювачами готується рецензія, аби перевірити достовірність результатів викладених у Звіті. За рецензування відповідає ФДМУ або органи місцевого самоврядування.

В Методиці [11] викладені методичні засади оцінки реальних збитків з врахуванням фактора часу, що впливає на вартість майна, використовуються усі три методичні підходи оцінювання рухомого та нерухомого майна: витратний, порівняльний (ринковий) та дохідний. Розділ 4, Методики присвячений оцінюванню упущеної вигоди (неотриманого прибутку).

Упущеною вигодою вважають розмір накопиченого протягом визначеного періоду часу прибутку, що його міг отримати власник (балансоутримувач, користувач) пошкодженого, втраченого та (або) знищеного майна за умови, що майно не було пошкоджене, знищене або втрачене внаслідок збройної агресії. Грошовий потік, що відображає упущену вигоду, визначають як такий, що номінований в умовних грошових одиницях, а саме долар США. Для збиткових у 2020-2021 рр. підприємств оцінку упущеної вигоди не проводять[11].

В розділі 5 Методики[11] роз'яснено, як оцінювати розмір потреб у відновленні майна.

Для експертної оцінки розміру збитків, які виникли внаслідок бойових дій, необхідні такі документи:

- правовстановлюючий документ (залежно від типу майна чи майнових прав);
- технічний паспорт на нерухомість;
- документ на право власності/оренду земельної ділянки;
- документи встановленого зразка від МВС/МНС;
- акт обстеження пошкодженого/зруйнованого майна (для нерухомості);
- фото пошкодженого/зруйнованого майна, яке ви зробили відразу після руйнування/при поверненні з окупації [12].

Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що в Україні напрацьовано достатньо багато методичних матеріалів, щодо оцінювання збитків майна, завданого збройною агресією РФ, проте практичні аспекти економічних вимірювань вартості матеріальних збитків не достатньо добре пояснені у цих документах. Позитивним є факт, що українські професійні оцінювачі можуть використовувати на практиці деякі роз'яснення та

положення, викладені у міжнародних стандартах оцінки, а про деякі з них опубліковані праці дослідників, серед яких практикуючі оцінювачі.

Якість звіту з оцінки збитків залежать від професійної підготовки оцінювача, його досвіду та порядності. Важливо, щоб компенсація збитків була адекватною, проходила відкрито, за відсутності корупційної складової, яку можуть замаскувати під упущення в нормативно-правовій базі при проведенні експертної оцінки збитків.

Список використаних джерел

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukra...>
2. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову. URL: <http://surl.li/tphdw>
3. Поздняков Ю. В., Лапішко М. Л. Методологічні засади визначення вартості збитків з метою їх відшкодування із застосуванням методів незалежної оцінки. //Звіти європейських академічних досліджень №9 (2022). No. 9. – С. 5–22.
4. Маркус Я.І., Поздняков Ю.В., Максимов С.Й. Порівняльний аналіз нормативних баз виконання вартісної оцінки вартості збитків в українських, міжнародних та інших закордонних стандартах. URL: <http://www.afo.com.ua/doc/Comparative-analysis-of-regulatory-bases-for-damages-value>
5. Поздняков Ю. В., Лапішко М. Л. Нормативна база встановлення вартості відшкодування збитків у стандартах незалежної експертної оцінки США // Грааль науки. – 2022. – № 14/ С. 91–106 . URL: <http://surl.li/tpheb>
6. Поздняков Ю.В., Лапішко М.Л. Законодавчо-правова база та юридичні підстави незалежної оцінки вартості збитків з метою їх відшкодування. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <http://surl.li/tphej>
7. Поздняков Ю. В., Лапішко М. Л. Методичні особливості виконання судових експертиз звітів з незалежної оцінки вартості майна та майнових прав. Монографія. Катовіце- 2022р // розділ 2.16. ст. 283-294.
8. Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»: Постанова Кабміну № 1440 від 10.09.2003 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.
9. Про затвердження Методики оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру : Постанова Кабінету міністрів України № 175 від 15.02.2002 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KP0201>
10. Методика обстеження будівель та споруд, пошкоджених внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій та терористичних актів. Затверджено Наказом Міністерства розвитку громад та територій України 28.04.2022 року № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065914>
11. Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також

упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності. Затверджена наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України 18. 10. 2022 р. № 3904/1223 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522>

12. Оцінка збитків, завданих нерухомості під час війни. URL: <http://surl.li/tpheg>

1.8. Управлінсько-інституційне забезпечення змін в українському освітньому просторі: інноваційно-кластерна співпраця

Бітюк І.М.,

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*

Мильніченко С.М.,

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет,*

Матвієнко О.Д.,

фінансовий директор ТОВ «Ємаркет Україна»

Український освітній простір, як і решта сфер життя країни, зазнала тяжких людських втрат та руйнувань в результаті повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року. Також варто зазначити, що великий вплив мало вторгнення росії і у 2014 році та пандемія COVID-19. В липні 2014 року був прийнятий Закон України «Про вищу освіту», в якому затверджено, що «Закон встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів, бізнесу із закладами вищої освіти на принципах автономії, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [1].

Згідно Закону необхідно створити систему внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти, яка буде базуватися на стандартах, що діють в країнах Європейського союзу. Проте, під час карантинних обмежень освітні заклади переформатувались на дистанційну форму навчання, адже першочергово потрібно було забезпечити захист населення та мінімізувати поширення хвороби. Враховуючи всі виклики: збройну агресію, що розпочалася в 2014 році, пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення 2022 року, ситуація в українському освітньому просторі ще більше ускладнилася. Так, в 2014 році близько 20 закладів вищої освіти змушені були

евакуюватись з Автономної республіки Крим, частини території Луганської та Донецької областей, у зв'язку з незаконною окупацією цих територій [2].

Підвищення наукового інтересу до проблем в освітньому просторі зумовлена змінами в умовах війни. Адже, від початку повномасштабної війни 365 закладів освіти (школи, дошкільні заклади, дитячі будинки, професійно-технічні училища, університети) повністю зруйновано, а 3798 закладів було пошкоджено. Статистика за кількістю закладів ведеться на спеціальній платформі МОНу Savechools. На сайті наявна інтерактивна мапа, з зазначенням кількості повністю зруйнованих та пошкоджених освітніх закладів у кожному регіоні. Великі руйнування освітніх закладів зафіксовані в Харківській, Донецькій, Луганській, Запорізькій, Дніпропетровській, Миколаївській, Херсонській, Київській областях та м. Києві. Для прикладу, станом на березень 2024 року в Донецькій області зруйновано 174 заклади, 631 – пошкоджено. В Харківській області – зруйновано 51 заклад, 579 – пошкоджено [3].

Проте, Міносвіти повідомили, що станом на 25 січня 2024 року завершено відновлювальні роботи у 464 (12,04%) та відремонтовано 101 (2,62%) закладів освіти, що були пошкоджені внаслідок воєнних дій [4].

У 2022 році відмічається значне зростання кількості переміщених закладів – 131 заклад вищої освіти та фахової перед вищої освіти, де навчалося на той час 91 тис. студентів (6,7 % від загальної кількості студентів станом на 2022 рік) і працювало більше 11 тис. науково-педагогічного персоналу (Табл. 1).

Таблиця 1

Кількість переміщених закладів фахової передвищої та вищої освіти у 2022 році

Показники	Заклади вищої освіти	Заклади фахової перед вищої освіти
Кількість закладів, що переміщені	44	87
У тому числі:		
1. За формою власності		
Державні	27	63
Комунальні	0	19
Приватні	17	5
2. За рівнем самостійності		
Самостійні заклади	25	40
Філії інших закладів освіти	19	47
Загальна кількість викладачів, що працюють у переміщених закладах освіти, осіб	6,9	4,4
Загальна кількість студентів, що навчаються у переміщених закладах освіти, осіб	54,1	37

Міста, що прийняли найбільшу кількість переміщених закладів освіти	м. Запоріжжя — 7 ЗВО м. Дніпро — 6 ЗВО м. Київ — 6 ЗВО	м. Дніпро — 15 ЗФПО м. Запоріжжя — 15 ЗФПО м. Полтава — 11 ЗФПО

**Джерело: складено на основі [5, с. 54-59]*

За даними системи ЄДЕБО, в 2022 році близько 20 таких закладів освіти не проводили вступну компанію та не взяли на навчання жодного студента. Серед цих закладів були не великі філії та фахові коледжі, які з великою ймовірністю приєднуються до більш потужних університетів.

Також МОН наголошує, що з'явилась ще одна проблема – це міграція вчителів та науковців за кордон, у зв'язку з війною. У 2023 році було проведено комплексне аналітичне статистичне дослідження «Вища освіта в Україні: зміни через війну», за матеріалами Аналітичного центру «ОсвітАналітика» Київського університету імені Бориса Грінченка, де збиралися статистичні дані та проводились опитування респондентів (Табл. 2).

Таблиця 2

Аналітичні дані відтоку кадрів з України через вимушену міграцію студентів, учнів та освітян через війну, станом на березень 2023 року

Показник	Кількість
Студенти на учні, що вимушено мігрували	665 тис. (16 % від загальної кількості)
Освітняни, що вимушено мігрували	25 тис. (6 % від загальної кількості)
Кількість опитаних планують повернутися в Україну	87 %
Кількість іноземних студентів, що навчалися в Україні на 01.01.2022 року	84136 осіб
Кількість іноземних студентів, що навчалися в Україні на 01.03.2023 року	68712 осіб

**Джерело: складено на основі [8]*

Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець в своїх дослідженнях зазначають, що 14 грудня 2022 року Комітет міністрів Ради Європи схвалив План дій для України «Стійкість, відновлення та реконструкція» на 2023–2026 рр., який передбачає надання підтримки та сприяння, зокрема, в «посиленні спроможності органів управління освітою на національному, місцевому та інституційному рівнях для забезпечення участі та інклюзивної системи управління освітою, яка гарантує рівний доступ до якісної освіти для всіх», а також у «підтримці закладів вищої освіти у зміцненні відкритої та інклюзивної системи вищої освіти, здатної сприяти розвитку згуртованих і демократичних суспільств на місцевому рівні, включаючи також підтримку студентських

проектів та ініціатив, які сприяють лідерству та демократичній участі в публічному управлінні» [5, 7].

Досліджуючи сучасний стан освітнього простору, варто зазначити, що в Україні активно почала проходити реформа системи вищої освіти з метою наближення її до норм Європейського Союзу. 20 жовтня 2023 року Кабінет міністрів України затвердила проект закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті». Основною метою проекту є розширення можливостей здобувачів вищої освіти у формуванні індивідуальних освітніх траєкторій та автономії закладів вищої освіти в розробленні та реалізації освітніх програм. Основні нововведення стосуються: термінів та вибору навчання; скасування заочної та вечірньої форми навчання; дисциплін вільного вибору; формування індивідуального навчального плану; фінансування навчання студентів. Даний законопроект повинен оптимізувати українську вищу освіту до європейських стандартів [8]. 21 листопада того ж року Верховна Рада постановила прийняти за основу проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті» [9]. За прогнозами Міністерства освіти та науки України Закон може набрати чинності вже в наступному 2024-2025 навчальному році.

Щодо фінансування здобуття вищої освіти, то 5 січня 2024 року Кабінет Міністрів України погодив проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування здобуття вищої освіти та надання державної цільової підтримки її здобувачам», метою якого є розширення інструментів державного фінансування вищої освіти через розвиток принципу співфінансування оплати навчання з боку держави та фізичних (юридичних) осіб та підвищити ефективність використання держресурсів. В проекті запропоновано спів фінансування здобуття вищої освіти через державні гранти. Така оновлена модель фінансування дозволить покращити цільове використання державних коштів та підвищити гнучкість деяких державних грантів [10].

Варто, зазначити, що нові програми реформації також включають модернізацію мережі закладів вищої освіти та наукових установ. Метою «злиття» є оптимізація роботи вишів, залучення до них конкурсне та позабюджетне фінансування, посилення кадрового потенціалу, покращення дослідницької бази, підвищення рівня управління.

Пріоритетними цілями у реформуванні освіти є:

1. Суб'єктність, яка зосереджена на посилення наукового навантаження для викладачів, роботу викладачів-практиків та індивідуальні освітні траєкторії для студентів.

2. Доведення вищої освіти України до стандартів країн Європейського союзу.

3. Автономія закладів вищої освіти, що спрямована на самостійність, незалежність і відповідальність вищого навчального закладу у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації наукових досліджень, освітнього процесу, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності.

Враховуючи пріоритетні цілі, ключовими інтересами в форматі вже існуючих трансформацій освітнього простору є:

збереження наукового та інтелектуального, соціокультурного та інноваційного потенціалу нації;

збереження молоді та її бажання вчитися та працювати в Україні;

підтримка комунікацій та програм співпраці, що існували до злиття та модернізації закладів освіти;

припинення так званого «відтоку мізків», а саме міграції науковців закордон;

розвиток освітніх кластерів;

підвищення популярності українських ЗВО на європейському освітньому просторі, адже є присутнім негативний інформаційний потік щодо негараздів в системі освіти України [11, с. 16-24]

Дослідимо детальніше вплив розвитку освітніх кластерів на підтримку освітнього простору. Світовий досвід кластеризації показав, що кластеризація є чинником модернізації та розвитку економіки, активізації інвестиційно-інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності регіонів та країни в цілому. Кластер як інститут підтримки та розвитку освіти і бізнесу з'явився вперше в 90-ті роки XX століття в країнах Європи та США. У багатьох країнах відмічалася консолідація університетів в результаті організаційного злиття, що дозволяє економити адміністративні витрати і покращує показники національних систем освіти в міжнародних рейтингах.

Кластер являє собою організовану групу галузевих або міжгалузевих незалежних господарюючих суб'єктів, зокрема малих та середніх підприємств, організацій з дослідження та поширення знань (освітні заклади) та інших допоміжних установ, метою яких є підтримка та заохочення інновацій через обмін інфраструктурного потенціалу, обмін інформацією, знаннями, а також

ефективну участь у передачі знань та співпраці між компаніями та іншими організаціями кластера [12, с. 74-83]

Кластер – потужний об’єкт дослідження, що дозволяє сформувати повноцінну стратегію та підтримку розвитку регіону, підвищити конкурентоспроможність, прискорити процеси створення інноваційної продукції, підвищити рівень прибутку та зайнятості населення та підвищити продуктивність праці [13, с. 105-114].

Компанії-учасники можуть конкурувати один з одним, але водночас вони змушені вирішувати ряд схожих завдань, таких як навчання співробітників, доступ до тих партнерів, співпраця з науково-дослідними інститутами, недостатність ресурсів для досліджень і т.д. До співпраці в цих сферах у рамках кластерного угруповання вони зможуть подолати низку її обмежень та отримати значну конкурентну перевагу. Таким чином, це всебічне вигідне партнерство компаній, університетів та регіональних установ із низкою переваг для всіх його учасників. Позитивними моментами угруповання суб’єктів у кластер найчастіше є збільшення кількості інновацій, ініціювання створення нових компаній, покращення результатів суб’єктів-учасників, збільшення експорту, залучення нових привабливих інвестицій або підтримка дослідницької бази та розвитку регіону [14].

Кластери дозволяють компаніям-учасникам підвищити конкурентоспроможність і тим самим досягти більш високих показників ефективності, насамперед, за рахунок підвищення продуктивності за рахунок кращого доступу до спеціалізованих постачальників, технологій та інформації, вищого інноваційного потенціалу компаній, що співпрацюють, що обумовлено перетіканням знань усередині кластера, генерацією нові ідеї та посилення тиску на інновації та зростання кластерів.

Учасник кластера має більш простий шлях до продуктивності, отримуючи всередині кластера:

- економію на масштабі, можливість поділу витрат та інвестицій;
- доступ до спеціалізованих ресурсів та робочої сили;
- оптимізацію ланцюга поставок;
- залучення нових клієнтів та відкриття ринків;
- інтернаціоналізацію та збільшення експорту;
- підвищення іміджу компанії та покращення можливостей просування;
- доступ до інформації;
- підвищення інноваційного потенціалу;
- підтримку дослідної бази;
- пільги для освітніх та наукових установ.

Університети та дослідні інститути створюють стимули для інновацій, а кластер дозволяє передавати нові ідеї та знання бізнесу. Тісна співпраця університетів з компаніями кластера дозволяє краще дізнатися про потреби промисловості та дає університетам можливість реагувати на запити підприємців та адаптувати галузі навчання та плани, щоб випускники були краще підготовлені до практики.

Ще однією перевагою є більш концентрована діяльність у галузі досліджень та розробок, включаючи нові можливості для прикладних досліджень. Спільні дослідні проекти можуть стати новим джерелом фінансування дослідних інститутів та університетів, дозволяючи розвивати та вдосконалювати інфраструктуру.

Науковиця П'ятницька Г. зазначає, що країни, орієнтовані на покращення якості життя своїх громадян, зміцнення конкурентних позицій тощо, приділяють велику увагу проблемі розвитку свого науково-освітнього потенціалу, зокрема шляхом створення освітніх, наукових (або дослідницьких) і науково-освітніх кластерів [15, с. 191-207].

Кластерний підхід розвитку економіки країни є однією з головних передумов сучасної інноваційної економіки і має значні переваги для освітнього простору. До таких переваг варто віднести: покращення якості навчання та підготовки висококваліфікованих фахівців; використання нових методів навчання, що сприяють підвищенню мотивації; ефективне використання на практиці знань, отриманих в освітніх закладах; автоматизація навчального процесу.

Впровадження кластерного підходу в українській освіті забезпечує інноваційний розвиток навчальних закладів, підвищення конкурентоспроможності та мобільності суб'єктів освітнього процесу, організацію наукового співробітництва у сфері освіти, у науково-інноваційних проектах, організацію наукового співробітництва в галузі освіти, координацію спільної роботи в науково-інноваційних проектах, інтеграцію інтелектуальних ресурсів усіх учасників кластера. Така взаємодія сприяє створенню практико-орієнтованого освітнього середовища, підвищенню конкурентоспроможності всіх учасників кластера та дає можливість підвищити освітню компетентність кожного окремого учасника кластера.

Отже, підсумовуючи вище сказане, в умовах війни та кластерного підходу національний інтерес повинен базуватися на таких постулатах:

1. Підтримка військово-промислового комплексу та суміжних виробництв, науково-інноваційного та інформаційного забезпечення.

2. Залучення інвестицій та стимулювання науки, інновацій, інтелектуального потенціалу.

3. Формування європейської моделі інноваційно-кластерної економіки.

4. Реформування освіти згідно зі стандартами країн Європейського союзу.

5. Формування єдиного інформаційного простору професійного спілкування, поширення інновацій та освітніх технологій.

6. Формування та інституційне закріплення кластерних форм співпраці та обов'язковості інноваційної діяльності в освітніх установах.

7. Поширення інституцій інноваційно-кластерної моделі економіки.

Варто зазначити, що в Україні вже сформувалися передумови для створення освітніх кластерів різних типів, проте, потрібно розробити ефективні механізми кластерної взаємодії закладів освіти, держави та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про вищу освіту». Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T141556>

2. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.

3. Saveschools. Режим доступу: <https://saveschools.in.ua/>

4. Міносвіти назвало кількість відновлених освітніх закладів, які постраждали внаслідок агресії рф. URL: <http://surl.li/trtap>

5. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. С. 54-59.

6. Council of Europe Action Plan for Ukraine “Resilience, Recovery and Reconstruction” 2023–2026. Adopted by the Committee of Ministers on 14 December 2022 at the 1452nd meeting of the Ministers’ Deputies. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a96440.

7. Інформаційно-аналітичні матеріали: дослідження змін в освітньому просторі України в умовах війни (соціологічний вимір). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/735657/1/Presentation%20Edu%20&%20War%20last.pdf>

8. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GI10166A>

9. Постанова Верховної Ради України Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3483-20#Text>

10. Уряд погодив законопроект про зміни у фінансуванні здобуття вищої освіти з 2024 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/uryad-pogodiv-zakonoprojekt-pro-zmini-u-finansuvanni-zdobuttya-vishoyi-osviti-z-2024-roku>

11. *Принципи розвитку українського освітнього простору в умовах інформаційної економіки: креативні підходи та європейський досвід* / Бітюк І. М., Фінагіна О. В., Матвієнко О. Д., Гудима Д. М. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України. Черкас. держ. технол. ун-т. Вип. 65. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 16–24.

12. Панкова Л.І., Узбек Д.А., Гнеушева Н.В. Національні економічні інтереси розвитку регіональних кластерів. Актуальні проблеми економіки. 2020. №8 (230). С. 72-83.

13. Узбек Д. А., Гнеушева Н. В., Трояновський В. Є. Регіональні кластери: національні економічні інтереси та культура управління. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В., к.е.н., доц. Пічик К. В. Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 105–114.

14. Кластерні об'єднання: міжнародний досвід та українські реалії / М. Войнаренко, А. Береза // Економіст. - 2013. - № 10. - С. 27-30

15. П'ятницька Г. Науково-освітні кластери: відмінні характеристики та передумови розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 3. С. 191–207.

1.9. Бізнес-освіта в умовах інформаційно-інноваційної економіки: перспективи кластероутворення та якості послуг

Фінагіна О.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет

Горохова Л.П.,

директор Української асоціації з розвитку
менеджменту та бізнес-освіти,

Шпильова В.О.,

доктор економічних наук, професор,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Сьогодні Україна стикається з низкою проблем оновлення, стрімкого реформування та модернізації системи освіти. Виклики що стоять перед нашим суспільством пов'язані із інноваційно-інтелектуальним прогресом та переходом до моделі інформаційної економіки в форматі європейського зразка. Але війна з РФ, безпрецедентне знищення людського та економічного потенціалу нашої країни потребує новітнього концептуального бачення змін системи освіти, науки.

Від початку повномасштабної війни російська федерація тероризує мирне населення України, порушуючи звичаї війни та мирні домовленості. Після повномасштабного вторгнення масштаби терору зросли, і головним об'єктом

для ворожих обстрілів стала цивільна інфраструктура. Дані про знищені школи, садочки, дитячі будинки, професійно-технічні училища та університети збирає Міністерство освіти і науки України на спеціальній платформі saveschools.in.ua. Наприклад, найгірша статистика у Донецькій області. Там агресор знищив 69 освітніх закладів, найбільше з яких – школи, і пошкодив 691 заклад. Також значних втрат зазнала і Харківська область: 52 освітні заклади зруйновано; 572 – пошкоджено [2].

Свого руйнування зазнає економіка та промислова інфраструктура України. Також відбувається вимушена міграція наукового та педагогічного потенціалу фахівців, що призводить до унікальної ситуації з частковими (або повними) провалами в забезпеченні кадрами окремих галузей, підприємств, освітніх закладів. І таке становище буде мати своє продовження у вигляді неконкурентоспроможності національного бізнесу, його недосконалості в залученні напрацювань інноваційного та інтелектуального прогресу, низької результативності комерціалізації знань.

Враховуючи ці обставини, наголосимо на пріоритетності проєктів, програм відновлення економіки та соціальної сфери на умовах інтеграції усіх видів ресурсів, важливості дотримання вимог якості надання освітніх послуг та новому баченні пріоритетності співпраці, диверсифікації діяльності освітніх закладів. Підготовки університетами фахівців з найбільш затребуваних на ринку праці професій, підвищення кваліфікації та окремі напрями бізнес-освіти повинні мати інноваційну складову, бути зорієнтованими на майбутні потреби інформаційного суспільства. Своєї оцінки набуває специфіка та проблеми розвитку України в контексті прискореного входження в ЄС, врахування сучасної моделі кластерної економіки.

Грунтовними науковими напрацюваннями, актуальними проблематиками досліджень національної системи освіти в умовах інформаційної економіки є роботи: І. Бітюк, О. Матвієнко, О. Фінагіної [13]. Науковці розширюють бачення перспектив розвитку освіти, потенціалу системи знань людства та кожної окремої країни, змін вимог до якості освітніх послуг в умовах стрімкого інформаційно-інтелектуального прогресу та потреб гармонізації національних економічних інтересів. Національні інтереси розвитку інформаційної економіки та її соціально-освітньої складової висвітлено в працях Л. Панкової, Д. Узбека [15, 16].

Особливості та пріоритети розвитку бізнес-освіти розглянуто та висвітлено за різноманітними напрямками в працях О. Банита [7], Є. Сірого [8]. Якість освіти в умовах освітнього середовища України системно розглянуто в

працях Е. Кузнецова [14], Л. Антонюк, Н. Василькової, Д. Ільницького, І. Кулаги, В. Турчанінова [11].

В українському науковому та публічно-літературному просторі формується потреба в визначені, комплексному дослідженні питань змін в трендах, особливостях організації освіти до війни, під час та після закінчення війни [1].

Також свого значення набувають дослідження впливовості сталого розвитку освіти, складності цього процесу в умовах інформаційної економіки [5], адаптування таких знань, як умови повоєнного відтворення економіки та соціальної сфери, бізнесу та державності нашої країни. Має місце багатоцільове дослідження та вивчення проблематики освітніх проєктів бізнесового та державного рівня на основі залучення знань екологічного та інноваційно-інвестиційного менеджменту [4]. Кожне з перелічених досліджень має свою проблематику, але в загальному баченні спрямовує управлінські зусилля на визначення ефективності освітнього процесу в умовах ринкових трансформацій суспільного життя.

Важливо визначити основні виклики українського суспільства в умовах повоєнного відновлення, які будуть стосуватися не просто економіки та її відтворення, а й умов соціального розвитку, як єдності елементів суспільного прогресу. Довоєнні та повоєнні досягнення в розвитку інформаційної економіки, ділового та соціокультурного середовища мають в своєму фундаменті потенціал економіки та соціуму нашої країни, що накопичувався десятиріччями. Ізольовано оцінювати вагу впливу на результативність інформаційного та інноваційного прогресу освітньої компоненти дуже складно, але саме якість освіти забезпечила багато проривних досягнень в позитивних змінах економіки, проведенні реформ інформатизації та діджиталізації, появі та функціонуванні бізнес-інкубаторів та технологічних парків, бізнес-шкіл та інноваційно зорієнтованих стартапів.

Проблему якості освіти науковці справедливо пов'язують з розвитком інформаційного суспільства, в якому випереджальний розвиток суспільного інтелекту та системи освіти стають вирішальним чинником поступу людства. Інформація за цих умов набуває найбільшої цінності та є стратегічним продуктом держав. Тому у високотехнологічному інформаційному суспільстві якість освіти є ключовим аргументом у забезпеченні такого рівня життєвої й професійної компетентності людини, який би задовольняв потреби її людського розвитку, а також потреби суспільства і держави в соціально активних громадянах і висококваліфікованих фахівцях [9].

Окреслимо та стисло визначимо дві групи проблем бізнес-освіти, що позиціоновані науковцями та практиками, привертають до себе увагу в дослідженнях експертів, стримують просування інформаційного та інноваційного прогресу на думку освітньої спільноти. Перша група проблем, загального характеру, що мають місце в масштабах світового співтовариства, актуальні для українського освітнього середовища та потребують часткового врахування залежно від рівня впливу на окремі процеси, явища суспільного відтворення.

1. Фрагментарність знань в масштабах масового прояву освітніх якостей населення та особливо молоді. Є стимулятором в спрощеному сприйнятті реальності, недосконалості знань, в подальшому неякісному прийнятті рішень.

Під впливом комп'ютерних технологій формується особливий тип мислення, «кліпова» свідомість, яка завдяки засобам масової інформації, лавиноподібному розвитку й динаміці агресивного маркетингу Інтернету, надзвичайними темпами набуває масового характеру: кількість людей з «кліповим» (фрагментарним, мозаїчним, піксельним, колажним, калейдоскопічним) мисленням швидко збільшується та підходить до критичної точки, після якої почнуться незворотні зміни у свідомості інших людей та суспільстві в цілому[10].

Нові, неінституціоналізовані професійні якості, що відповідають запитам стрімкого інформаційного та інноваційного прогресу.

Наведемо простий приклад, дуже актуальної компетентності в умовах формування кластерної моделі української економіки – проектування та діяльність кластерів. Така професійна компетенція має своє визнання для фахівців ІТ-галузі, бізнес-аналітиків, менеджерів проєктів, але не має свого відображення в освітніх стандартах України. Накопичені знання в цій сфері формують реальні передумови виокремлення кластерного менеджменту в самостійний напрям наукових досліджень, освітніх стандартів, як затребуваного практикою.

2. Розмитість професіоналізму, перенавантаження компетентностями, як результат посиленого контролю за діяльністю освіти з боку МОН України в форматі нав'язування стандартів та положень регуляторного характеру.

Якість професійної підготовки слід вважати передумовою ефективної реалізації управлінського процесу, підвищення конкурентоспроможності економічної організації, формування репутації, бренду компанії тощо. Тому питання професіоналізації праці спеціалістів та менеджерів вищої ланки, а особливо питання організації цього процесу потребують глибокого дослідження, аналізу та висновків. Це необхідно для ідентифікації факторів

впливу на процеси професіоналізації, чинників підвищення якості професійної підготовки аби мати змогу удосконалити (змоделювати) систему підготовки (перепідготовки) управлінських кадрів [12, 14]. Суб'єктивність оцінок та характеристик якості бізнес-освіти, як прояв ринкової дії інформаційно-іміджевого впливу, агресивної реклами.

Наявність в кожній країні так званих модних або топових закладів освіти, які не обов'язково дотримуються якості послуг та системного управління знаннями. Але в умовах ринкової економіки це питання носить скоріш риторичний характер та може бути проявом креативності організації процесу, або форм надання знань.

Для України зробимо наголос на проблемах, що вже мають свою національну специфіку та будуть актуалізовані в повоєнні часи, відповідно потребують свого обговорення.

1. Невідповідність стрімких змін попиту на нові компетентності нарощенню відповідної пропозиції в освітніх установах. Стрімкість та безперервність інформаційно-інноваційного та інтелектуального прогресу, що формує одночасність появи нових видів компетенцій (наприклад в ІТ-сфері, маркетингу) та посилює вимоги до якості класичних знань. Що є вже самостійною тенденцією та особливістю національного ринку освітніх послуг. Відповідною реакцією постає навчання в системі бізнес-освіти на невеликих за обсягами часів курсах щодо отримання цільових знань та компетентностей. Але при цьому не завжди є можливість контролю реальної якості послуги. Скорочення навчання відбувається за рахунок зменшення теорії та спрощення в методико-аналітичному забезпеченні, подання інформації може не передбачати логічних складових в системному відображенні знань.

Суспільство інтелекту і знань, що формується, створює принципово нові умови, в яких поняття «закінчена освіта» втрачає своє значення. Сучасний, а тим більше майбутній динамізм зміни знань, інформації, технологій примушує сучасну людину протягом всього життя змінювати свою професію або спеціальність 3-4 рази, а в США так і 4-5 разів. Щорічно оновлюється 5 % теоретичних та 20 % професійних знань. Так, прийнята у США одиниця виміру старіння знань спеціаліста – «період напіврозпаду компетентності» (зниження компетентності на 50 %) в результаті появи нової інформації, показує, що за багатьма професіями цей поріг настає менш ніж через 5 років, тобто раніше, ніж закінчиться період навчання у закладі вищої освіти. Розв'язання цієї проблеми вбачається у переході до безперервної та багаторівневої освіти. І ті люди, які одержали і одержують максимум фундаментальності в своїй освіті,

без особливих утруднень перекваліфікуються і адаптуються до нових професій і навпаки [9, 17].

2. Неінноваційність розвитку ринку праці та ринку освітніх послуг в Україні. Низький попит на спеціалістів інноваційного та інноваційно-інвестиційного менеджменту, інноваційного проектування, інноваційного маркетингу, соціоінноватики. Відсутність інновацій в оцінюванні бізнес-освіти з боку корпоративного бізнесу, галузевих структур, що вже в довоєнні часи самостійно організовували свої освітні центри. Також великий бізнес є зорієнтованим на бізнес-освіту за кордоном.

На жаль, сьогодні в Україні, інноваційність вищої освіти ще не набула достатнього рівня ефективності, що є результатом певної непослідовності та низької ефективності державної освітньо-наукової та інноваційної політики. Як наслідок, соціально-економічний розвиток держави відбувається без належного інтелектуального забезпечення. Українська вища школа дедалі більше схиляється у бік підготовки користувачів, а не генераторів нових знань, нових технологій, фахівців для забезпечення потреб інноваційного розвитку держави. Якість вітчизняної освіти, освітні стандарти та норми не завжди відповідають потребам, існуючим світовим стандартам, які висуваються до змісту освіти, до підготовки педагогічних кадрів, їх навчально-методичного забезпечення [9].

Розуміючи прогресивну роль освіти в суспільному розвитку, цілком природнім є установка і намагання, щоб інноваційна політика кожного вітчизняного закладу вищої освіти за цільовою спрямованістю була політикою зростання, по методу формування – науково обґрунтованою, за характером відбору – селективною, за відношенням до ризику – помірною в освітніх і виховних технологіях і ризиковою в науковій діяльності. На практиці цю модель реалізувати не так легко. Вітчизняна освіта, ґрунтуючись на своїх багатих традиціях і прогресивному світовому досвіді, йде цим шляхом, хоча і складно долаючи об'єктивні і суб'єктивні труднощі [8].

3. Спрощена культурна асоціативність, відсутність реального досвіду комунікативних навичок у сприйнятті та розумінні процесів життя, живим спілкуванням з викладачем та колегами. Це проблема наслідків послідовного впливу пандемії ковіду та воєнних часів онлайн навчання.

Необхідно приділяти значну увагу соціокультурним якостям в процесі навчання та висуванні вимог до фахівців усіх рівнів українського менеджменту. Майбутні фахівці, слухачі курсів освітніх програм, повинні розуміти відповідальність за прийняття рішень та результати своєї праці, бути гармонійними в питаннях комунікаційних завдань, кроскультурного спілкування. Таке ж, а може ще й більше навантаження припадає на викладачів.

Питання потребує свого комплексного розгортання та пошуку позитивних рішень в форматах відбору кадрів, селекції фахівців за високими стандартами не лише професіоналізму, а ще й соціокультурних цінностей.

У зв'язку з вищезазначеними проблемами, накопиченими особливостями розвитку мілітарної економіки формується та потребує свого визнання нова платформа надання бізнес-освіти в нашій країні. Аналіз впливу перелічених проблем, формування інформаційно-інноваційної економіки та інформаційного суспільства, ускладнення фінансування освіти потребують залучення до проєктів бізнес-освіти великого та середнього бізнесу, консалтингових компаній (особливо з світовим ім'ям), топменеджменту державного, галузевого та регіонального управління (як фахівців та носіїв специфічних знань, досвіду). Інтегрування освіти, бізнесу, влади постають перспективними на платформах кластероутворення, ексклюзивних кластерних ініціатив науковців та освітян, менеджменту та бізнесменів.

Кластери, як організаційна форма інноваційного поєднання інтересів в межах окремих проєктів, постають найбільш актуалізованими в умовах стрімкого інформаційного прогресу. Вони працюють за моделлю спрощеного відтворення процесу «ідея-виконавці-ресурси-технологія-результат» на основі принципів довіри, тимчасовості, незалежності від основного виду діяльності агентів співпраці.

Рекомендуємо формувати спільну працю, організовувати кластери на базі університетів на основі екосистемності відносин в парадигмі «бізнес-освіта» та орієнтації на інноваційно-інформаційний прогрес. Ключовою ініціативною ідеєю може стати надання бізнес-освіти за цільовими замовленнями для підприємств. Такий рух буде відповідати не лише національній ідеї процвітання нашої країни, а ще й мати в основі врахування світоглядних змін в контексті організації безперервного навчання персоналу [6].

На відповідне бачення процесу наголошує український кластерний альянс (УКА), що вивчає та поширює систему знань кластерного менеджменту, як інструменту розвитку ділового середовища. Підтримка, стимулювання інноваційних екосистем в Україні постає головним наголосом та перетворюється на пріоритет для бізнес-спільнот, освітян, науковців та галузевих, регіональних об'єднань. Попри великий потенціал у сфері науки та освіти, а також розквіт ІТ-галузі та тисяч стартапів, наша країна постає перед труднощами у створенні міцної бази для конкурентоспроможної економіки. За рівнем інноваційного розвитку Україна займає останні місця серед країн ЄС й ця ситуація практично не змінюється роками [3].

Сьогодні українська система освіти переживає складні часи, виникла потреба скорочення та укрупнення закладів вищої освіти, свого визнання отримує новий попит на ринку праці на прискорену підготовку (перепідготовку) фахівців за спрощеними (прискореними) програмами. Відбувається пошук нової системи взаємодії в парадигмі відносин «роботодавець-найманий працівник-освітні заклади». Свого розуміння отримують ідеї активної співпраці між бізнесом та університетами, формування цільових платформ бізнес-освіти на умовах:

- системного розуміння якості бізнес-освіти, як умови професійного та інформаційно-інтелектуального прогресу країни;

- формування нових стандартів професійної, управлінської та бізнес культур;

- стрімкого реагування на зміни попиту відповідно до клієнтоорієнтованості та нових, прогресивних знань;

- активізації змін та просування зацікавленості в коригуванні критеріїв якості бізнес-освіти та модерністських підходів до забезпечення країни управлінськими кадрами;

- пріоритетності інноваційного наповнення освітніх програм, проєктів стимулювання комерціалізації накопичених досліджень в науці та освіті;

- формування бізнесу або управлінського консалтингу в новому форматі «університет-корпоративний бізнес»;

- структурування попиту на спеціальні знання та професійні компетентності за умов цільового врахування вузьких потреб кадрового забезпечення (унікальні професійні знання, ексклюзивні освітні програми);

- формування традицій активних, професійних стосунків з провідними фахівцями університетів, організацій на основі принципу взаємообміну знаннями;

- визнання елітності, інтелектуальної ексклюзивності розумової праці з позиції якості очікуваних результатів для суспільства.

Як результат, слід очікувати поступове формування відносини довіри між освітою, наукою та бізнесом. Свою реалізацію будуть мати взаємочасть та взаємовідповідальність за якісні та кількісні пропозиції бізнесу, практиків менеджменту щодо знань та переходу в прогресивні форми інформаційно-інноваційної економіки, інформаційного суспільства. Особливої уваги будуть отримувати проєкти діагностики та коригування в процедурах, заходах формування інтелектуального капіталу організацій, що сформує зацікавленість бізнесу в співпраці.

І така співпраця має в перспективі бути акумульованою на платформах МОН України, що зацікавить іноземних агентів до участі в кластероутворенні та інвестуванні в спільні проєкти. Потрібні пілотні проєкти розробки кластерних ініціатив між великими корпоративним бізнесом та університетами в форматі цільової підготовки фахівців, що будуть акумульовані як досвід в МОН України та матимуть характеристики первинного накопичення знань.

Досвід успішних проєктів бажано оформлювати у вигляді паспортів кластерів, з елементами систематизації управлінського забезпечення, адресної бази знань (програм, відео-контенту, договірних документів, звітів та іншої інформації). Але сьогодні існують і перешкоди в організації кластероутворення на основі гармонійних, збалансованих відносин. Перелічимо лише декілька з них, що постають найбільш актуальними та болісними: проблеми фінансування спільних проєктів; відсутність законодавства щодо кластерної діяльності; невизначеність влади щодо концепції розвитку освіти в повоєнні часи.

Розглянемо та систематизуємо найбільш значущі фактори, що будуть впливати на стан української бізнес-освіти з позиції повоєнного відновлення національної економіки, стратегій розвитку галузей та соціальної сфери, міжнародної співпраці на рівні як допомоги світової спільноти, так і нарощення конкуренції (рис. 1).

Наведені фактори лише частково висвітлюють напрями впливу, але вони формують бачення змін, що будуть очікувати сферу української бізнес-освіти в повоєнні часи. Врахування таких факторів сформує інтереси сьогодення в питаннях бачення конкурентоспроможності освітніх закладів, перспектив просування інформаційного та інноваційного, соціокультурного та управлінського прогресу, залучення нових форм діяльності та потреб в співпраці з бізнесом.

Науковці та практики менеджменту доводять, що активний перехід української економіки на шлях інноваційного та інформаційного прогресу потребує свого наукового обґрунтування з позиції виокремлення та визнання національних економічних інтересів у новітньому баченні поєднання, інтегрування бізнесу, влади та науки на платформах кластероутворення. Євроінтеграційні процеси ознаменовані появою нових вимог до організації інноваційної діяльності та характеризуються такими процесами, як оновлення основних засобів, розробка і впровадження нових технологій, посилення технологічної конкуренції, попит на дослідження з огляду на галузеві особливості [15, 16].

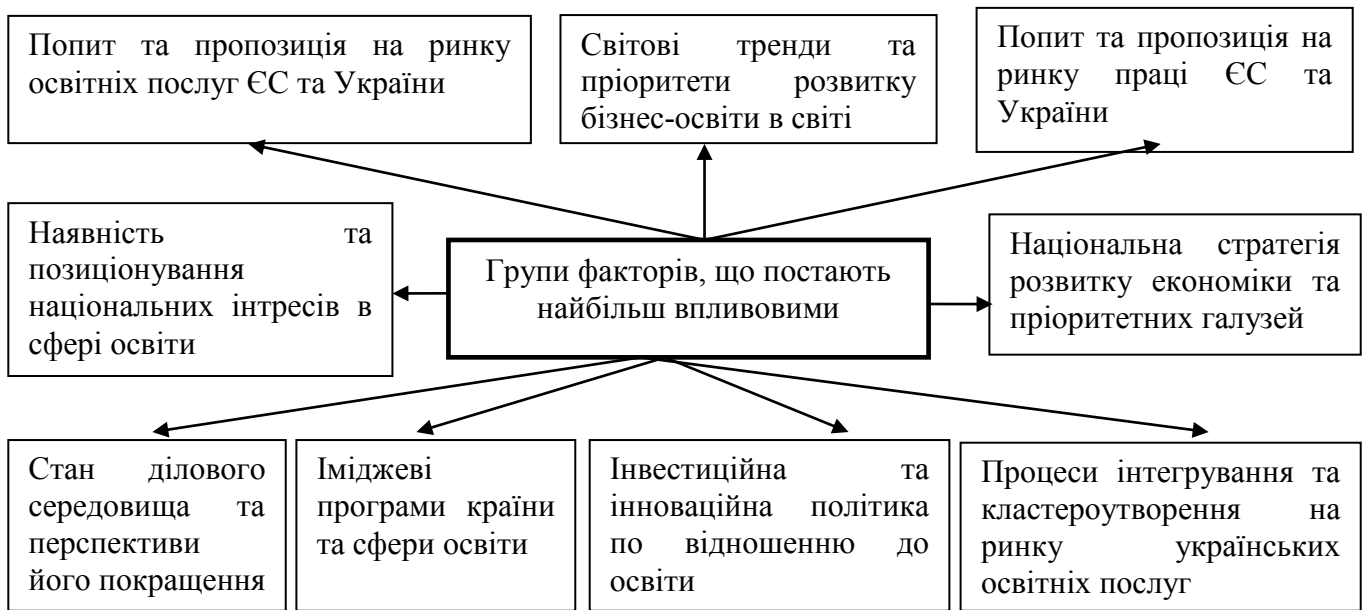


Рис. 1 – Фактори, що впливають на стан української бізнес-освіти та вимог до її якості в повоєнні часи

Джерело: розроблено авторами

Науковці та провідні експерти менеджменту визнають, що конкурентоспроможність сучасного підприємства, великого та середнього бізнесу залежить від формування і реалізації ефективної стратегії інноваційного розвитку, що включає економічні та соціальні особливості, активізацію можливостей інноваційного потенціалу галузей, компетентності топ менеджменту в умовах інформаційної економіки. Саме модель креативних відносин між освітою та топ менеджментом українських підприємств постає первинним завданням в умовах системного браку фахівців, потреб диверсифікувати професійне навантаження на працівників, активного збільшення функціональної відповідальності керівництва [11, 13].

Бажання бути багатими і цивілізованими, і водночас нехтування найреальнішим шансом для цього. Історичний досвід свідчить: практично усі країни, які спромоглися досягти в короткі проміжки часу екстраординарних темпів економічного розвитку («економічного чуда») здійснювали серйозні «фінансові вливання» в освітянську сферу. Поряд з цим в індустріально розвинутих країнах саме цей економічний злет і високий рівень життя стали базою стабільності демократії західного типу. Ця закономірність прослідковується у повоєнній Німеччині, Японії, Південній Кореї, Італії та багатьох інших країнах. Наші намагання «увійти в цивілізацію» з чорного ходу, ігноруючи освітянський фактор, стимулює наш «рух» не стільки до неї, скільки прямо в протилежний бік [9, 18].

На сьогодні якість бізнес-освіти в Україні не може відображати та

задовольняти сучасні потреби на ринку освітніх послуг за багатьма запитами, але в своєму розвитку, концептуальному баченні вона повинна бути націлена на повоєнне майбутнє. Формувати вимоги до бізнес-шкіл, відповідних проєктів в університетах, якості послуг необхідно з урахуванням найкращого світового досвіду, тенденцій розвитку інформаційного, інтелектуального та інноваційного прогресу, змін в сфері національної освіти.

Список використаних джерел:

1. Artem Artyukhov, Veronika Barvinok, Robert Rehak, Yuliia Matvieieva and Serhiy Lyeonov (2023). Dynamics of interest in higher education before and during ongoing war: Google Trends Analysis. *Knowledge and Performance Management*. 7(1), 47-63. doi:10.21511/kpm.07(1).2023.04.
2. Статистика війни: скільки закладів освіти в Україні зруйнували росіяни. URL : <http://surl.li/tphfm>
3. Пропозиції УКА для програм розвитку інноваційних екосистем – position paper. URL : <http://surl.li/tphfq/>.
4. J. O’Flaherty & M. Liddy (2018). The impact of development education and education for sustainable development interventions: a synthesis of the research. *Environmental Education Research*. 24:7, pp. 1031-1049. URL : <https://doi.org/10.1080/13504622.2017.1392484>
5. Tappel, A.P.M., Poortman, C.L., Schildkamp, K. and Visscher, A.J. (2023). Promoting sustainable educational innovation using the Sustainability Meter. *Journal of Professional Capital and Community*. Vol. 8 No. 3, pp. 234-255.
6. Ukrainian Cluster Alliance (2023). Пропозиції УКА для програм розвитку інноваційних екосистем. Документ, підготовлений експертами Комітету подвійного переходу УКА. URL : <https://www.clusters.org.ua/blog-single/posision-paperinnovational-ecosystems/>.
7. Банит О. Бізнес-освіта в системі професійного розвитку топ-менеджерів міжнародних організацій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. № 1(14). С. 180-189.
8. Сірий Є.В. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. Зб. наук. праць Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Спецвипуск «Менеджмент у вищій школі України: адаптація до Європейського контексту». К. Вип. 2010. № 11. С. 65-77.
9. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи : монографія / за ред. П. Ю. Сауха. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2011. 444 с.
10. Бахтіна Г.П. Інформатизація суспільства та проблема «кліпового мислення». URL : <https://kpi.ua/1102-7>.

11. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід / Л.Л. Антонюк, Н.В. Василькова, Д.О. Ільницький, І.В. Кулага, В.Є. Турчанінова. Інститут вищої освіти КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 2016. 66 с.
12. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС. 2017. 382 с.
13. Фінігіна О.В., Бітюк І.М., Матвієнко О.Д., Гудима Д.М. Принципи розвитку українського освітнього простору в умовах інформаційної економіки: креативні підходи та європейський досвід. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ. 2022. Вип. 65. С. 16-24.
14. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 110 с.
15. Узбек Д. А. Національні економічні інтереси інноваційно-інтеграційного розвитку підприємництва в умовах інформаційної економіки. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Черкаси: ЧДТУ. 2022. Вип. 64. С. 49–61.
16. Узбек Д.А., Гнеушева Н.В., Трояновський В.Є. Регіональні кластери: національні економічні інтереси та культура управління. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період[текст]: [монографія] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В.К.: Інтерсервіс, 2022. С. 105-114.
17. Україна-2015: Національна стратегія розвитку. Економіка. URL :<http://www.uspishnaukraina.com.ua/strategy/60/273.html> .
18. Харарі Ю. Н. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього / Ювал Ной Харарі. Пер. з англ. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 544 с.

1.10. An innovative management mechanism for internal quality assurance system for education based on the example of the Robert Elworthy Economics and Technology Institute

Olha Pavlova,
*PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),
 Head of the Department of Marketing, Management and Economics,
 Robert Elworthy Economics and Technology Institute*

In modern conditions, education has become one of the key factors in improving a country's competitiveness. Quality improvement is a global strategy of modern higher education development. 2022, the year of Russia's full-scale invasion of Ukraine, was an incredible challenge for Ukraine's higher education system. As a result, the institute buildings were damaged or destroyed; hundreds of thousands of

teachers and students moved abroad or to other safer places in the country; higher education institutions under occupation or in the war zone were relocated and had to re-establish their activities in a new location.

The analysis of the quality of higher education in Ukraine shows that, despite the difficulties, the processes of ensuring the quality of education continue. The higher education system in Ukraine continues to function, and the efforts to ensure compliance with the requirements of the European Higher Education Area are practical.

The Ukrainian education and science system will focus primarily on developing globally competitive citizens, integrating into the European Education and Research Area, and ensuring inclusiveness and accessibility of education for the entire population.

Robert Elworthy Economics and Technology Institute (ETI) is the first private institution of higher education in Kropyvnytskyi, Ukraine. Today, ETI is one of the leading higher education institutions in Kropyvnytsky and the region. The Institute has a robust material and technical base, allowing it to carry out the educational process at a modern level and train specialists per the needs of the times and the region.

The ETI has a high-quality educational process supported by well-trained personnel, scientific methods, information and the necessary material and technical resources.

ETI's Internal Quality Assurance System ensures adequate implementation and control of all activities related to the implementation of the educational programme and revision and improvement of the curriculum.

The quality assurance system at ETI is organised under the Law of Ukraine "On Higher Education". It is based on the principles in the "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" of the European Association for Quality Assurance in Higher Education and the national standard of Ukraine "Quality Management Systems" DSTU ISO 9001:2009.

The internal quality assurance of educational activities and quality of education includes all procedures carried out by ETI to continuously improve the quality of the educational process in which the quality of academic programmes, the quality of learning and teaching, the quality of learning outcomes, learning opportunities and resource provision meet the approved standards, the needs of students and the requirements of bodies providing external quality assurance of education.

The primary goals of ETI's internal quality assurance system are to maintain and enhance the quality of educational activities and higher education, ensuring they meet national licensing requirements for educational services and state, European,

and international educational standards. Additionally, it aims to establish sustainable confidence in all educational programs offered by the institute in Ukraine and abroad, to train graduates based on the modern labour market requirements, and to understand, consider, and coordinate the provision of higher education needs in Ukraine and beyond.

The objectives of the ETI internal quality assurance system are:

1. Implementation of the ETI policy on quality assurance of educational activities and higher education, which includes planning of quality of education; development and updating of the regulatory and methodological framework for quality assurance of educational activities and higher education; preparation of proposals and recommendations for improvement of the internal system of quality assurance of education at the ETI; coordination of the work of the Institute's structural units on quality of educational activities and quality of higher education.

2. Organising and implementing the monitoring of the quality of educational activities and higher education in the quality of the educational process, quality of the educational process, and quality of the results.

3. Organising and conducting marketing, monitoring and socio-psychological studies of stakeholders, namely target groups of applicants, parents, students, teachers, graduates, and employers, to determine external and internal requirements for the quality of education and areas for improvement of educational activities.

4. Ensuring the functioning and continuous improvement of the ETI information system for effective quality management in higher education.

5. To analyse and summarise the quality of higher education and ETI's educational activities.

Measures and procedures to ensure the quality of educational activities at ETI are set out in the "Regulations on the system of internal quality assurance of higher education at ETI" (Table 1).

The main principles of the *functioning of the quality assurance system* at ETI are: student centrism (a model of educational development in which a student is transformed from an object to a subject of educational activity, i.e., an active participant in the educational process); systematism and consistency; complexity and universality; transparency (openness of information, transparency of the educational institution); objectivity (fair assessment of the results of students' learning activities); involvement of all stakeholders; subsidiarity (coordination of delegated powers etc.)

Table 1

**Measures/Procedures of the Internal Quality Assurance System
of Higher Education at ETI**

Components of the Internal Quality Assurance System	Measures/Procedures of the Internal Quality Assurance System of Higher Education
Quality Assurance Policy	1. Formation of the quality strategy as separate documents that define specific goals and objectives of the Institute; 2. Determination of the decision-making procedure, division of powers, definition of processes and quality assurance measures; 3. Form a system of indicators for monitoring and correcting the quality assurance policy.
Development and Approval of Programs	1. Regulation of the procedure for the development, review, approval and closure of educational programmes; 2. Formalisation of the criteria for determining the compliance of educational programmes to the Elworthy ETI Development Strategy and programmes of activities for the relevant period; 3. Regulation of management of the educational programme.
Student-Centred Learning, Teaching and Assessment	1. Formation of individual educational trajectories; 2. Formation of a system of participation of higher education students in the development of and monitoring of educational programmes and ensuring the quality of education; 3. Formation of a system of evaluation of higher education students.
Learning Resources and Student Support	1. Determination of the material and other resources necessary for the implementation of the educational programme; 2. Development of resource support for educational programmes and educational activities; 3. Academic and non-academic support of higher education applicants; I. Information support for students at the Institute.
Information Management	1. Ensuring effective processes for collecting, analysing and use of information on educational programmes and other activities of the Institute 2. Collection and analysis of information on the performance indicators of the Institute ga separately for each programme; 3. Information support for management decisions.
Public Information	1. Publication of information on the website of the Institute and its subdivisions information about their activities, ensuring regular updates public information in the state and English languages; 2. Providing information about the activities of the Institute, including through external information resources (publications in the media, speeches, responses, and inquiries, etc.)

Current Monitoring and Periodic Review of Programs	1. Development of a formalised mechanism for annual monitoring of individual educational components and educational programmes as a whole; 2. Development of a formalised mechanism for periodic review of educational programmes and amendments to them; 3. Informing all stakeholders about changes to the educational programme based on the review results. Of the curriculum based on the results of the review.
Cyclical External Quality Assurance	1. The procedure for preparing documents for mandatory external quality assessment; 2. The procedure for deciding on voluntary (including international) quality assessment including international) quality assessment.

ETI guarantees a continuous process of internal quality assurance of the educational programme and its improvement with the involvement of all members of the academic community in the educational process following the ETI Charter.

The internal quality assurance procedures of ETI are implemented by maintaining a set of values, principles, norms, and rules of conduct that constitute a culture of quality education through academic autonomy, trust, transparency, partnership, objectivity, subsidiarity, academic integrity, academic freedom, communication, collegial responsibility, prevention of corruption, etc.

The functioning of the internal system of higher education quality assurance at ETI involves the distribution of decision-making and assessment powers among five levels of quality assurance:

- The Supervisory carries out the fifth level of higher education quality assurance. The Supervisory Council, the Rector, and the Academic Council implement the fifth level of higher education quality assurance. It provides for the general organisation of the educational process under the Law of Ukraine "On Higher Education". At this level, the following are carried out: determination of the strategy and perspective directions of development of educational, scientific and innovative activities of the institution; making institution-wide decisions on the formation of quality assurance strategies and policies; approval of regulations, action programmes and specific measures; approval of educational programmes and curricula for each level of higher education and specialities; decision-making on the organisation of the educational process, etc.

- The fourth level of quality assurance in higher education at the Institute is implemented by the following structural units and working bodies are the Centre for Management and Monitoring of Educational Quality, the Commission for Ethics and Conflict Management, the International Relations Department, the Admissions Committee, and the Human Resources Department. At this level, the following are

carried out: definition of the system and procedure of internal quality assurance of education, evaluation of structural units' educational, scientific and pedagogical activities; implementing the principles of academic integrity and business ethics of employees and students; effective management of the educational process through information systems; systematic inspections of departments; organisation and support of mutual control of the quality of educational activities; provision of training and foreign placements for researchers.

- The third level of higher education quality assurance at ETI is implemented by the Dean of the Faculty of Economics and the Student Self-Government bodies. The faculty is responsible for organising and administering the educational process at this level. This includes planning and implementing internal control measures to ensure the quality of education, analysing their effectiveness and making necessary adjustments. The faculty is also in charge of designing and administering academic programs, monitoring them annually, and ensuring that they meet the needs of the industry labour market. Additionally, the faculty is responsible for creating conditions for external control over the quality of educational activities and higher education. The faculty also oversees the educational process carried out by the departments. This includes ensuring the teaching load is appropriately distributed among the teachers, ensuring the quality of academic and methodical documentation, and monitoring compliance with the requirements for registration of current and final control results. The faculty also works with student self-government to maintain quality control of educational activities and higher education. Finally, the faculty supports the formation of an individual academic trajectory for each student of higher education.

The second level of quality assurance of higher education at ETI is implemented by the heads of departments, guarantors of educational programmes and teachers. The second level includes ensuring the organisation of the educational process at the department, development and implementation of educational programmes, ongoing monitoring, monitoring the quality of scholarly disciplines; monitoring the implementation of individual plans of teachers, monitoring the frequency of professional development of research and teaching staff; collecting and generalising benchmarks for the quality of educational activities of students and teachers; ensuring the teaching of disciplines of the educational programme on a proper scientific and theoretical basis.

Students implement the first level of quality assurance of higher education at ETI. The first level includes direct participation in the educational process, fulfilling the requirements of the educational programme; participation in discussing and solving issues of improving the educational process; participation in activities

(processes) to ensure the quality of educational activities and the quality of higher education; making proposals on the content of educational programmes; ensuring the actual implementation of measures for academic integrity.

ETI carries out continuous monitoring and periodic review of programmes to ensure that they achieve their objectives and meet the needs of students and society. Education Programs are regularly reviewed and updated as needed. This is done through various methods, such as analysing the labour market, taking into account feedback from employers and students, and conducting surveys. The review process includes assessing the program's content in light of the latest research in the field of study, ensuring that it meets the higher education standard requirements and aligns with the changing needs of society and the labour market. It also considers the workload of students, their performance, and their program completion, the effectiveness of assessment procedures, the expectations, needs, and satisfaction of students, the learning environment, and student support services. All of these factors are evaluated to ensure the program meets the purpose of the higher education institution and maintains a high-quality standard. The programmes are regularly reviewed and updated, involving students and other stakeholders. The information gathered is analysed and adapted. The ETI publishes the relevant draft on its official website at least one month before the approval of the study programme or changes to it to receive comments and suggestions from interested parties (stakeholders).

The autonomy of the Institute and academic freedoms are recognised as fundamental principles of educational activity. They are specified in the «Regulations on the Academic Mobility of Students and Academic Staff». In its activities, the ETI is guided by the principles of the European Higher Education Area. The «Regulations on the Organisation of the ETI Educational Process» guarantee the right to academic freedom of teachers and students.

Fundamental Academic Freedoms of the ETI:

- the Institute is responsible for developing the rules of admission to the Institute, ensuring clarity, detail and transparency of the characteristics of study programme expectations of applicants following the concept of educational activities of the educational institution;
- the Institute shall be open to all applicants who meet the conditions set out in the Admission Rules;
- the Institute provides applicants with equal access to the use of material and technical facilities and all educational services; the Institute provides pedagogical and scientific-pedagogical staff with uncensored access to international computer networks databases necessary for their teaching, scientific or research activities; the

teacher in the classroom should encourage applicants to have free discussion, arouse the desire to learn and express their own opinions;

- the applicant must be protected from subjective assessment based on any discrimination or negative personal attitude of the teacher;
- information about the opinions and political views of candidates that teachers receive during training is confidential; discussion of the candidate's abilities and character is possible only with the candidate's consent;
- teaching, research and scholarly activities are carried out in full compliance with ethical and professional standards.

Teaching and research staff are empowered to choose learning and teaching methods that contribute to achieving programme learning outcomes. The choice of teaching methods is made autonomously and independently, depending on the characteristics of the discipline and the form of higher education; they are allowed to fill the content of the disciplines creatively. The compliance of learning and teaching methods with the principles of academic freedom is ensured by the free choice of academic staff within the disciplines and the consideration of the Education Programs through the independent application of pedagogical methods and tools in the planning and implementation of teaching. Students, in turn, are free to choose the content, forms and methods of their academic work. In lectures, seminars, and practical classes, participants in the educational process discuss educational issues in the form of free and open discussions.

ETI students have the right to receive a quality education, to develop their scientific interests and abilities, to form themselves as specialists in conditions of transparency, truthfulness and conscientious work, as well as in an atmosphere of mutual respect and dignity; they have the right to express their own opinions and to disagree with the interpretation of events covered in the programme material, but they are obliged to learn the required amount of material following the requirements of the educational component and to master the necessary amount of knowledge.

ETI Students have the following fundamental academic freedoms:

- to get assistance and support from ETI teaching and research staff in the implementation of individual study plans, as well as consultations in all subjects and from all teachers; may participate in double degree programmes;
- to express their opinion on the learning process and evaluate the quality of teaching in a format agreed with the student self-governing bodies and the Rector of the Institute;
- to use the library and information bank, information systems, databases and material resources of the Institute;

- to receive information on their academic performance; attend additional classes not related to their immediate field of study;
- to organise student clubs and participate in conferences of the Institute and other educational institutions; transfer to another higher education institution;
- to study in several fields of education;
- to choose variable disciplines;
- to change the form of study;
- to take part in international academic mobility programmes;
- to take a leave of absence and resume their studies at the Institute;
- to independently choose the place of OJT and industrial practice, topics of coursework and qualification work.

Information on the organisation of the educational process is understandable and accessible to students.

Candidates (as internal stakeholders) have the right to participate in the discussion and resolution of issues related to the improvement of the educational process, research, scholarships and grants, leisure, welfare and health.

Maintaining academic integrity is one of the main tasks of the Institute's development strategy and is part of the Institute's internal quality assurance system.

Adherence to academic integrity by students at all levels of education includes:

- independent completion of academic tasks, tasks of ongoing and final control of learning outcomes (for persons with special educational needs, this requirement is applied taking into account their individual needs and abilities);
- references to sources when using ideas, developments, statements, and information;
- compliance with copyright and related rights legislation;
- providing reliable information about the results of their own educational (scientific, creative) activities, research methods and sources of information.

The following tools will be used to address breaches of academic integrity in the educational programme:

- clear information to students about the unacceptability of plagiarism;
- a system for checking papers for plagiarism, namely the Strike Plagiarism online anti-plagiarism system.

The Rector manages the academic integrity process at the institution-wide level and coordinates the work of the Ethics and Conflict Management Committee

The Centre for Quality Management and Monitoring in Education constantly monitors the processes guaranteeing academic reputation and freedom to prevent intolerance or discrimination against students or teachers.

The main functions of anti-bullying in ETI are to diagnose social and psychological issues among students, teachers, and staff. It involves monitoring individual students' social processes and mental development and identifying the reasons that hinder personal growth, learning, and team relations. The next step is to implement psychological and pedagogical measures to correct deviations in mental and emotional development and behaviour and to overcome various forms of deviant behaviour. Finally, rehabilitation involves providing psychological and pedagogical assistance to students to help them recover from the effects of bullying.

ETI is fully engaged in European research and education and is a leading advocate of democracy and equal opportunities. A key focus is implementing gender equality principles in education to prevent gender discrimination. To this end, ETI has developed a Gender Strategy, which outlines the main principles, objectives, and targets for ensuring equal rights and opportunities for all genders in education. This strategy focuses on values like democracy, education, humanism, openness, and tolerance. The gender strategy of ETI is based on equal rights and opportunities, inclusiveness, tolerance, and non-discrimination. It also aims to achieve gender equality as one of the primary objectives of sustainable development, overcome gender stereotypes, prevent discrimination based on gender, ensure equal participation of women and men in decision-making on the Institute's activities, conduct educational activities, and advocate a culture of gender equality among the Institute's students and staff.

The research showed that teaching and learning processes at ETI meet all recommendations and standards of the European Higher Education Area. However, achieving full compliance requires appropriate reforms and transformations at the state, institute, faculty and department levels, which is currently in progress.

The results of the study can be used to implement and/or improve the mechanism of internal audit of the system of education quality at universities.

References:

1. Bykov V. Yu. (2001). *Intehratsiia systemy osvity Ukrainy u svitovyi osvittii prostir: proektnyi pidkhid yak efektyvnyi instrument yii realizatsii [Integration of the education system of Ukraine into the world educational space: project approach as an effective tool for its implementation]*. *Profesiina osvita: pedahohika i psykhohiia — Vocational education: pedagogy and psychology*, 3, 65–73
2. Gordon G. (2008). *Approaches to effective internal processes to quality management: an initial analysis*. *The Tertiary Education and Management*, 4 (4), 295–301
3. Moroz S. (2017). *Derzhavne upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity v konteksti norm mizhnarodnykh standartiv yakosti: pryntsyyp zaluchennia personal [Public quality management of higher education in the context of international quality standards: the*

principle of staff involvement]. Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy — Theory and practice of social systems management, 3, 86–98

4. *Standarty i rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti v Yevropeiskomu prostori vyshchoi osvity (ESG) [Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)]. (2015). Kyiv: TOV “TsS”. Retrieved from http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf*

5. *Shevchenko S. O. (2012). Obgruntuvannia kontseptsii efektyvnoho derzhavno-hromadskoho mekhanizmu upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity v Ukraini [Substantiation of the concept of effective state-public mechanism of quality management of higher education in Ukraine]. Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka — Public administration: theory and practice, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_17*

РОЗДІЛ 2

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємства сфери послуг

*Заднєпровська Г.І.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Фрідман О.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна*

2.1.1. Конкурентоспроможність як чинник впливу на підприємства сфери послуг громадського харчування

Кожне підприємство, як тільки вступає на ринок з тією чи іншою продукцією чи послугою (або планує це зробити), насамперед стикається з перешкодою, яка змушує його підлаштовувати свою діяльність під певні параметри ринку. Цією перешкодою є інші фірми, які також реалізують свою діяльність на даному ринку, тобто конкуренти. Взаємини з-поміж них визначаються поняттям «конкуренція».

Конкуренція належить до економічних категорій, сутність яких немає єдиного та однозначного тлумачення. Для глибшого розуміння конкуренції розглянемо, встановимо, що автори мають на увазі під поняттям «конкурентоспроможність» у цій промисловості.

Гайдук В. А. визначає «конкурентоспроможність» як відповідність якості товарів та послуг, що надаються підприємством, запитам споживачів. На думку, якість у сфері громадського харчування включає такі чинники як: якість продукції та якість обслуговування [1].

Якість продукції громадського харчування є сукупність споживчих властивостей, що зумовлюють її здатність задовольняти раціональні потреби людей у харчуванні. На думку Гайдука В. А., якість продукції визначається такими категоріями як: смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв.

З якістю продукції нерозривно пов'язана якість обслуговування, що залежить від кваліфікації та культури обслуговуючого персоналу, обсягу та

видів послуг, що надаються галуззю у процесі реалізації кулінарної продукції та організації її споживання.

Якість обслуговування Гайдук В. А. пропонує оцінювати на основі таких критеріїв як: культура обслуговування, тривалість обслуговування, комфорт у торговому залі, зручність розташування підприємства та режим роботи торгового залу.

Поняття «якість продукції» та «якість обслуговування» споживач сприймає у вигляді комплексного показника «якість громадського харчування», що виражає сукупну споживчу оцінку результатів господарювання окремих підприємств та визначальної конкурентоспроможності.

На думку дослідників А. Парасураман, Л. Беррі, В. Зайтамл, при оцінці якості послуг необхідно враховувати 10 основних показників [2]:

- доступність (можливість отримання послуги у зручному місці та у зручний час);
- комунікабельність (точний опис послуги мовою споживача);
- компетентність (наявність необхідних навичок та знань для надання послуги у персоналу);
- ввічливість (поважне та привітне ставлення персоналу);
- довірливість (можливість покластися на співробітників компанії, які прагнутимуть виконати будь-які запити споживачів);
- надійність (акуратне надання послуги на стабільному рівні);
- чуйність (творчий підхід до розв'язання проблем та прагнення задовольнити запити клієнтів);
- безпека (наявність безпеки та відсутність будь-якого ризику під час виконання послуги);
- відчутність (правильний відбиток якості послуги з допомогою її відчутних компонентів);
- розуміння/знання клієнта (здатність приділити увагу кожному окремому клієнту та зрозуміти його потреби).

Должанський І. З. виділяє такі чинники, що впливають конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.1) [3]:

1. Техніко-економічні чинники: чинники, що залежать від виробництва.
2. Комерційні чинники: чинники, що впливають на подальшу реалізацію товару.
3. Нормативно-правові чинники: чинники, що відображають технічні, екологічні, патентно-правові вимоги.

Відтак можна розглянути, які ключові чинники конкурентоспроможності виділяють інші вітчизняні вчені (табл. 1.1).

Інший дослідник зазначає, що у конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємства сфери послуг прямий вплив надає задоволення споживачів цими послугами. Згідно Фу [8], частка повторних покупок задоволеного клієнта може досягати 92%. Водночас для незадоволених клієнтів, які звернулися зі скаргою до компанії і не отримали відповіді, рівень повторних покупок падає до 46%. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів і, отже, чинниками в оцінці конкурентоспроможності підприємства можуть бути атрибути, виділені в оцінці задоволеності споживачів.

Таблиця 1.1.

Різні трактування чинників конкурентоспроможності

Автори	Чинники
Загорна Т.О.	Маркетинговий комплекс; ділова репутація; ефективна діяльність організації.
Красностанова Н.Е.	Вирізняє 16 видів факторів: імідж; якість; частка ринку; потужність науково-дослідної, конструкторської та виробничої бази; рівень диверсифікації видів бізнесу; фінансове становище; сильний маркетинг; рівень персоналу; політика організації.
Алешугіна Н.О., Зеленська О.О.	Якість; ціна; збут.
Турецький О.А.	Виробнича діяльність, фінансове становище, збут та просування товару на ринку.

Джерело: укладено автором на основі джерел [4-7]

На думку професора Чанд [9], розуміння першопричин задоволеності споживачів і тих характеристик товарів та послуг, на які компанія повинна звертати велику частину уваги, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Існує кілька досліджень, які вивчають чинники споживчого вибору ресторану. Багато дослідників виділяють різні групи факторів, що впливають на задоволеність. Згідно з Льюїсом [10] існує п'ять факторів, що впливають на вибір ресторану: якості харчових продуктів; різноманітність меню; ціна; атмосфера; та зручність. Важливість цих атрибутів залежить від типу ресторану.

В іншому дослідженні при оцінці конкурентоспроможності ресторану автор для порівняння використовує такі категорії як: якість їжі; співвідношення ціни та якості; інтер'єр та атмосфера; місцезнаходження; швидкість обслуговування; рекомендації; новизна; години роботи; та засоби для дітей.



Рис. 1.1. – Основні чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Джерело: складено автором

Джун і Сміт [11] зазначили, що є п'ять ключових характеристик ресторану, які найбільш важливі при виборі ресторану клієнтом: ціна, атмосфера, ліцензія на продаж алкогольної продукції, сервіс та якість. Інші чинники інтер'єр, завантаженість/місткість, місце розташування та тип харчування є суб'єктивними факторами, які мають різну вагу у споживчій задоволеності рестораном.

На думку Хуана [12], при виборі ресторану споживач повинен оцінювати такі чинники як: ціна, різноманітність їжі, автостоянка, умови бронювання та спеціальні послуги. Згідно з дослідженням Хуана стає очевидним, що ціна є більш критичним фактором вибору, і саме вона негативно позначається на задоволеності та конкурентоспроможності послуг. У цьому дослідженні робиться висновок, що клієнти все ж таки не хочуть платити додаткові гроші за більш високий рівень обслуговування, за умови, що всі інші чинники залишаються на колишньому рівні якості.

На думку ряду дослідників на рівні задоволеності споживачів впливають як матеріальні, так і нематеріальні елементи послуги. До матеріальних елементів відносять видимі властивості ресторану, наприклад, чистоту у закладі чи зовнішність обслуговуючого персоналу. Як приклад нематеріальних елементів можна навести обслуговування гостя, співчуття (прояв турботи та індивідуального підходу), переконаність (здатність вселяти довіру) тощо.

Джилліан, Лестер і Роберт [13] стверджують, що на споживача при виборі ресторану впливають такі чинники: ціна, попередній досвід відвідування ресторану, репутації ресторану серед знайомих, зручність розташування, реклама, що запам'ятовується, наявність інших клієнтів, зовнішній вигляд співробітників, манера обслуговування і інтер'єр.

Розглянувши підходи різних авторів до оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності та громадського харчування зокрема, і навіть чинники, які визначають конкурентоспроможність, слід зазначити, що у час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності. Загалом існуючі підходи можна розділити на 2 групи:

1. Підходи, що ґрунтуються на оцінці фінансових показників діяльності компанії.

2. Підходи, що ґрунтуються на оцінці споживчої задоволеності послугами підприємства.

При цьому авторів другого підходу виявилася більшість. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів та визначення тих характеристик товарів та послуг, на які підприємство має акцентувати свою увагу.

Зведена таблиця факторів, що впливають на споживчу задоволеність і, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства представлена у табл. 1.2. Для зручності згрупуємо чинники за 7 елементами маркетинг-мікс.

Перераховані вище чинники можуть доповнюватися або коригуватися кожним підприємством індивідуально у відповідність до конкретних цілей дослідження.

Таблиця 1.2.

Зведена таблиця факторів, що впливають на споживчу задоволеність

Елемент маркетинг-мікс	Чинник
Product/service маркетинг-мікс	Смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв; надійність послуги; якість харчових продуктів; ліцензія на продаж алкогольної продукції.
Price	Прейскурантна ціна; співвідношення ціни та якості.
Place	Доступність
Promotion People	Імідж, реклама, що запам'ятовується. Кваліфікація обслуговуючого персоналу; комунікабельність персоналу; ввічливість персоналу; довіра до персоналу; чуйність; розуміння клієнта з боку персоналу.
Process	Швидкість обслуговування; безпека надання послуги; атмосфера.
Physical environment	Комфорт та чистота в залі; зручність розташування; інтер'єр; наявність дитячої кімнати; наявність автостоянки; зовнішній вигляд співробітників.

Джерело: складено автором

2.1.2. Сутнісні характеристики ринку послуг громадського харчування

На етапі розвитку інформаційних технологій, засобів транспорту та зв'язку, способів передачі, спостерігається як стирання кордонів в Інтернет мережі, так й підвищення мобільності населення. Завдяки досягненням технологічного прогресу стираються відстані, зростають швидкості, удосконалюється якість та збільшується кількість послуг, які сучасний бізнес може запропонувати суспільству.

Сучасна парадигма економічного розвитку заснована на впровадженні та широкому використанні наукомістких, високотехнологічних, автоматизованих виробництв та комп'ютерних технологій. Телекомунікації та зв'язок, комп'ютерні технології, фінансовий сектор, транспорт, торгівля та громадське харчування, охорона здоров'я та соціальне забезпечення, житлово-комунальне господарство та побутове обслуговування, туризм – всі перераховані види діяльності безпосередньо впливають на якість та рівень життя людей, утворюючи великий сектор економіки – сферу послуг.

Послуги у сфері громадського харчування є результатом діяльності підприємств цієї сфери, основна мета яких полягає у задоволенні потреб населення у харчуванні.

Висока комплексність і тісний взаємозв'язок послуг громадського харчування з іншими секторами сфери послуг роблять цей сектор однією з найважливіших у теперішній час (рис. 1.2). Мультиплікативний ефект від даної

сфери впливає на економічний розвиток суміжних галузей і секторів і, як наслідок, економічне зростання в країні.

Можна стверджувати, що сектор громадського харчування є важливою частиною соціальної інфраструктури, його роль є досить значущою і спрямована на виконання головної функції – створення комплексу умов для розвитку економіки та забезпечення нормальної життєдіяльності людини.

Враховуючи комплексність послуг ринку громадського харчування, а також численну кількість учасників процесу їх споживання, дуже важливо детальніше зупинитися на специфічних особливостях, які є спільними для більшості послуг та характеристиками, що є відмінними.



Рис. 1.2. – Місце громадського харчування у сфері послуг.

Джерело: укладено автором на основі джерел [14]

Для початку звернемо увагу на характеристики, які властиві будь-якій послугі [2]:

1. Послуга невловима і нематеріальна. Оцінити якість послуги споживач може тільки у момент надання, а найчастіше взагалі після якогось часу, у разі має місце так зване «довірче споживання». Тому, як правило, клієнт повинен на слово повірити виробнику, що отримає очікуваний ефект.

2. Якість послуги непостійна. Процес виробництва та споживання послуги залежить від багатьох факторів: місця, часу, умов та людського фактора.

3. Послуга невіддільна від джерела. Виробництво та споживання послуги відбувається одночасно, важлива поведінка співробітників.

4. Послуга не зберігається. Послуга не може бути збережена для подальшого продажу чи використання.

Відмінні характеристики послуг, що належать до сектору громадського харчування, представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. – Специфіка послуг громадського харчування.

Джерело: укладено автором на основі джерел [1; 3; 14]

Виходячи з рис. 1.3, що відображає специфіку послуг ринку громадського харчування, очевидно, що, цим послугам властиві характерні для більшості послуг ознаки, що говорить про приналежність громадського харчування до однієї із форм торгівлі послугами.

У доповнення, у сфері громадського харчування можна виділити інші основні елементи послуг.

По-перше, специфіка послуг значною мірою визначається конкретним форматом підприємства. Так, сфера послуг громадського харчування містить різні за формою власності, орієнтації на споживача, різні між собою за ціновою політикою закладу громадського харчування: ресторани, кафе, їдальні та ін..

По-друге, основні послуги у сфері громадського харчування виявляються за рахунок організації харчування, які мають бути розраховані на різні категорії споживачів залежно від їх економічних можливостей, смакових уподобань, стану здоров'я, національної приналежності, віку, статі тощо.

По-третє, на послуги накладається відбиток своєрідності самих споживачів – осіб, які мають намір чи необхідність харчування за межами дому.

За рівнем важливості для споживача виділяють такі категорії:

1. Основні послуги: включають харчування.

2. Додаткові послуги: такі як організація дозвільних заходів, доставка готових страв тощо.

Причому, якщо перша категорія послуг завжди платна, то друга категорія може бути як безкоштовною, так і надаватися за певним преїскурантом.

Під ринком послуг громадського харчування розуміється сукупність конкретних економічних відносин та зв'язків, що виникають між покупцями (клієнтами закладів громадського харчування) та продавцями (ресторани, кафе, їдальні тощо) з приводу надання та подальшого користування тією чи іншою послугою.

З огляду на це варто розглянути основні складові ринку послуг громадського харчування, де важливе місце відводиться суб'єктам та об'єктам цього сектору (рис. 1.4). За допомогою закладів громадського харчування, а також покупців послуг відбувається формування попиту та пропозиції на ринку. У цьому під попитом послуги громадського харчування розуміють потребу людей у харчуванні, організації свого дозвілля тощо. У кількісному вираженні, забезпечена грошима та представлена на ринку; під пропозицією послуг громадського харчування – обсяг послуг, призначених на продаж покупцям у певний час.

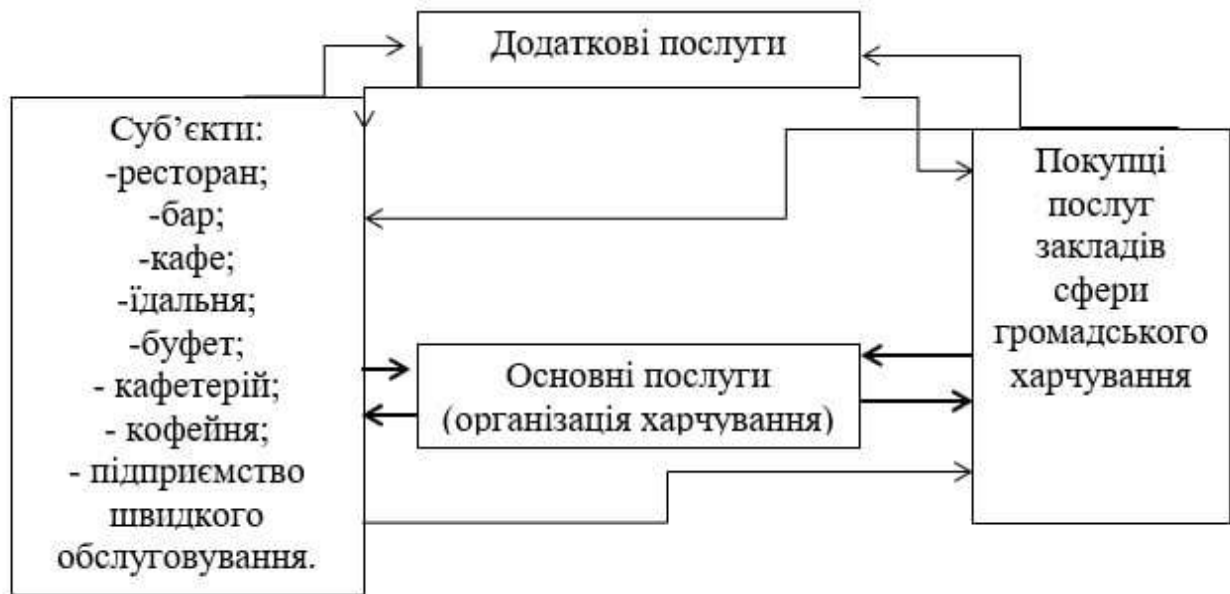


Рис. 1.4. – Об'єкти та суб'єкти ринку послуг громадського харчування.

Джерело: складено автором

Представниками пропозиції у сфері громадського харчування є ресторани, кафе, їдальня тощо, розраховані на різні категорії відвідувачів, а представниками попиту – клієнти, які купують основні та додаткові послуги.

Для більшого розуміння сутності громадського харчування також хотілося б приділити увагу різним існуючим класифікаціям даної сфери. Але оскільки об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є ресторан, зупинимося на класифікаціях підприємств ресторанних послуг.

Ресторанний бізнес – складний багатоструктурний бізнес, який є системою послуг, включаючи і матеріальний продукт у вигляді страв і напоїв, і послугу – обслуговування, атмосфера, проведення часу та інше.

На ринку ресторанного бізнесу існують безліч різних форматів закладів, які характерні за певним рівнем цін, ступенем підготовки, обслуговуванням та місцезнаходженням. Існує не одна класифікація підприємств громадського харчування

На світовому ринку поширена наступна класифікація підприємств громадського харчування за видами: quick-service (у тому числі fastfood), fastcasual, casualdining (у тому числі familystyle) і finedining. У табл. 1.2 наведено коротке порівняння цих видів. Відповідно до ДСТУ 3862-99 «Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування» тип підприємства громадського харчування – це підприємства з характерними умовами обслуговування, асортиментом реалізованої продукції громадського харчування та технічною оснащеністю.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних видів підприємств громадського харчування за кількома ознаками

Категорія	Ціни	Сервіс	Атмосфера	Приклад в Україні
Quick-service, включаючи fastfood (швидкого обслуговування)	Порівняно низькі (є винятки), наявність combo- пропозицій (близько 100 грн. за блюдо).	Швидке обслуговування. Каса для замовлень, меню, часто – обслуговування через спеціальне віконце для транспорту.	Простий інтер'єр, мінімум декорацій, часто яскраво виражений стиль закладу у дизайні.	McDonald's, BurgerKing, Крихітка, Картопля, Старбакс
FastCasual (швидкий та демократичний)	Вище, ніж у quick-service, але нижче, ніж у casual-dining (близько 150 грн. за блюдо).	Швидке та самообслуговування. Більш якісне, ніж у quick-service. Каса для замовлень, часто наявність офіціантів.	Демократична. Стильніший інтер'єр, ніж у quick-service, багаторазовий посуд.	Му-му, Граблі, Ялинки-Палки
Casual Dining, У тому числі family style (демократичний)	Середні (від 300 грн. за страву).	Якісне обслуговування. Гостей зустрічає хостес, обслуговує офіціант / комбіноване самообслуговування	Демократична. Стильний інтер'єр, часто є певна концепція (національна кухня та ін.).	Chili's, Fridays, Якиторія, Mafia, Patio
Fine Dining (елітні)	Високі (від 800-1000 грн. за блюдо та вище).	Схема як у casualdining, але якість набагато вище. Часта присутність спеціального персоналу, наприклад, сомельє.	Вишукана. М'яке світло, Приємна музика, дорогий інтер'єр – все зроблено для того, щоб споживач відчув 100 % комфорту.	Пушкін, Прага, Ваніль

Джерело: складено автором

Проте, наведені вище класифікації враховують лише таку класифікаційну ознаку, як «формат підприємства», і лише частково враховують ознаку «концепція підприємства». Порівняно з терміном «формат підприємства», що відображає основні характеристики підприємства в цілому (наприклад, середній чек, інтер'єр, якість обслуговування тощо), термін «концепція підприємства» визначається ширше: під ним мається на увазі свого роду ідеологія та філософія закладу, спрямованість його дій. У концепції знаходить свій відбиток і фірмовий стиль підприємства, і рівень сервісу, що його надає, і загальна атмосфера закладу. Концепція – індивідуальна ознака закладу, за яким неможливо класифікувати абсолютно всі підприємства громадського харчування.

Підсумовуючи всього вищесказаного, можна з упевненістю сказати, що в сучасному світі сфера громадського харчування є однією з тих, що найбільш

динамічно розвиваються. Величезна кількість закладів громадського харчування, різноманіття їхніх видів та послуг говорить про постійний розвиток цієї галузі в сучасних реаліях попиту, що варіюється, а також її орієнтованості на різного роду споживача.

Таким чином, автором було визначено місце сектора громадського харчування в сучасній системі господарювання та побудована модель, яка відображає його тісні зв'язки з іншими секторами сфери послуг. Дана модель показала всю комплексність та важливість послуг ринку громадського харчування в сучасний час та його значущість як для розвитку економіки, так і для забезпечення нормальної життєдіяльності людини.

На основі проведеного аналізу особливостей, властивих будь-якій послугі та розгляду специфіки послуг громадського харчування, було встановлено, що послугам громадського харчування властиві характерні для більшості послуг ознаки, що є доказом належності громадського харчування до однієї з форм торгівлі послугами. Розглянувши основні характеристики та складові ринку послуг громадського харчування була розроблена типова модель, що відображає конкретні зв'язки, що виникають між об'єктами та суб'єктами ринку. За допомогою цієї моделі можна побачити, як відбувається формування попиту та пропозиції на ринку громадського харчування.

2.1.3. Дослідження основних тенденцій ринку послуг громадського харчування та оцінка стратегічної позиції ресторану «Mafia» на даному ринку

Ситуацію на українському ринку послуг громадського харчування станом на 2022 рік можна схарактеризувати як суперечливу [15]. Має місце падіння реальних доходів населення, починаючи з третього кварталу 2018 р., яке триває по поточний момент часу. Це призвело до суттєвого зниження трафіку відвідувань закладів громадського харчування. Так, за підсумками 2021 року відвідуваність знизилася на 5%, на кінець 2018 року трафік впав на 3,5%, що дозволяє аналітикам говорити про уповільнення темпів скорочення [15].

У грошовому вираженні над ринком мав місце зростання на 1% - з 740 652,3 млн. грн. у попередньому році до 748 501,6 млн. грн., що більшою мірою зрозуміло інфляцією. Крім того, як інша можлива причина аналітики виділяють перерозподіл доходів: як уже зазначалося вище, люди стали відкладати великі покупки і туристичні поїздки, але потреба у задоволенні та певна грошова сума на це залишилися. Відповідно, один із доступних способів задоволення цієї потреби – відвідування точок громадського харчування. І у зв'язку з цим відбувається перемикання між різними сегментами ринку – з ресторанів на кафе, з кафе на заклади швидкого харчування чи столові. Що стосується

ємності українського ринку послуг громадського харчування, то, за оцінками NPDGroup, у 2021 році вона становить 1020 млрд. грн., причому половина – 510 млрд. грн. - припадає на вісім найбільших міст країни.

За два роки значно змінився і рівень середнього чека. Так, у галузі загалом середній чек зріс на 8%, у мережевих точках на 6%, а у незалежних закладах на 12% (дані на початок 2022 року). Водночас, за підсумками 2021 середній чек зріс приблизно на 1%. Це пов'язано з тим, що власники закладів були змушені підвищити ціни на страви за економічними умовами: санкції на продовольчі товари, що діють, перешкоджають ввезенню деяких продуктів, тоді як імпортозаміщення все ще не повністю покриває необхідні потреби. І, як згадувалося вище, зниження темпів зростання впливає перерозподіл трафіку між сегментами ринку.

Співвідношення позицій у чеку також суттєво змінилося. Раніше українські споживачі замовляли і їжу, і напій, проте зараз люди дедалі більше замовляють щось одне. Менше стало і тих, хто замовляє два напої, наприклад, гарячий та прохолодний (наприклад, кава та сік). Крім цього, скоротилося і споживання чаю, алкогольних напоїв та десертів.

Що стосується окремих сегментів, то на початок 2022 зростання зафіксовано в сервісах доставки (100% homedelivery / takeaway) – на 13,9% з 16 800,1 млн. грн. до 19131,9 млн. грн. і фастфуді 11 – на 4,4% з 390030,8 млн. грн. до 407287,2 млн. грн.. На 1,2% знизився сегмент їдалень (self-servicecafeterias) - з 131647,1 млн. грн. до 130024,8 млн. грн.. Також за попередніми даними, зростання сегменту фастфуд у 2021 році склало +6%, проте експерти стверджують, що така позитивна динаміка пов'язана з експансією точок по франшизі в регіони. Цей тренд прогнозується і на найближчі два-три роки незначне зниження відбулося у сегменті кафе та барів – близько 0,3%. Значно більшою мірою постраждали вуличні модулі та кіоски: зниження у цьому сегменті склало 7,2% - з 27196,8 млн. грн. до 25251,3 млн. грн.. І, нарешті, найважчими останні два роки виявилися для сегменту традиційних ресторанів: падіння склало 9,8% - з 80 927,7 млн. грн. до 73007,3 млн. грн..

Які ж тенденції формуються на українському ринку послуг громадського харчування сьогодні? Насамперед відбулися значні зміни у поведінці споживачів, які були викликані економічними умовами в країні. Вище зазначалося, зниження реальних доходів населення викликало перерозподіл часток сегментів над ринком: споживачі стали перемикатися на заклади з нижчим середнім чеком. У той самий час, у зв'язку з суттєвими коливаннями курсів валют орендні ставки перевели на гривні, внаслідок чого оренда знизилася, і це відкрило змогу появи їдалень нового формату – fast-casual.

Ці заклади є і їдальню, і магазин готової їжі одночасно, де споживачеві пропонують величезний асортимент страв високої якості за доступними цінами, які при цьому готуються за дуже короткий час, який можна порівняти з фастфудом. Новий формат особливо затребуваний серед людей, які стали економити на походах до ресторану, але ще не готові харчуватися принесеною з дому їжею, наприклад, серед офісних співробітників.

Минулого року цей сегмент показав зростання на 40%, проте його частка залишається все ще крайньою малою – близько 0,2%. При цьому аналітики остерігаються говорити про швидке зростання частки сегменту fast-casual: основне обмеження бачиться в широкій експансії мереж фастфуду в регіони, де споживачі поки не «вибагливі» на відміну від клієнтів у великих містах [15].

За попередніми даними, відвідуваність традиційних ресторанів у 2021 році знизилася на 16%, що говорить про ще більш складну ситуацію в сегменті.

Традиційні ж їдальні, проте, також опинилися у сприятливому становищі у зв'язку з переходом оренди у гривневі ставки. Так, за 2021 рік у 15 найбільших українських містах чисельність даних закладів зросла на 36,9% і становила 2355 точок.

Крім тенденції перемикання більш демократичні за цінами формати, істотно змінився і попит концепції закладів. Раніше споживачі хотіли відвідувати незвичайні заклади, чекали, що їх здивують (наприклад, молекулярною кухнею). Однак сьогодні люди, навпаки, віддають перевагу інтуїтивно зрозумілим традиційним концепціям, частково знайомим з дитинства і асоціюючим з будинком і сім'єю.

Тим часом важливо наголосити, що даний тренд не говорить про те, що споживачі перестали приходити до ресторану за враженнями. Так, за минулий рік свою популярність збільшили місця, які пропонують клієнтам різноманітних розваг – зустрічі зі знаменитостями, кінопокази, дискусії, літературні читання, караоке-батли та ін.

Також розвивається тенденція здорового харчування: люди хочуть отримувати їжу, виготовлену з екологічно чистих продуктів місцевого походження і без додавання штучних консервантів. З цієї причини зріс інтерес до преміального фастфуду, який пропонує велику кількість страв із овочів, вітчизняного м'яса та птиці. Також перевагами точок «високого фастфуду» є те, що їжа, як правило, не поступається за якістю ресторанної, проте ціни істотно нижчі, страви різноманітніші, а місце розташування привабливіше. Наприклад, точки традиційного фастфуду можна зустріти в окремих приміщеннях або ресторанних двориках торгових центрів, у той час, як «фастфуд високого рівня»

розташовується і в маленьких приміщеннях на центральних вулицях, і в провулках, і на фудтраках у парках.

Крім цього, збільшується кількість людей, які дотримуються вегетаріанства, тому необхідно вводити в меню відповідні позиції. Іншими словами, менеджери підприємств швидкого харчування зараз зіткнулися із викликом знаходження балансу між вимогами споживачів (екологічність продуктів, різноманітність) та проблемою стандартизації процесу виробництва.

Таким чином, на сьогодні основними тенденціями українського ринку послуг громадського харчування є: перемикання споживачів на заклади з нижчим середнім чеком, зростаючий інтерес до продуктів українського виробництва, споживання здорової їжі, кастомізація та поява нових форматів громадського харчування. Крім цього, слід виділити розвиток сегмента доставки, що підтримується новими технологіями, та перехід на відвідування закладів з інтуїтивно зрозумілими концепціями.

Таким чином, щоб українським підприємствам громадського харчування залишатися на ринку та продовжувати успішно функціонувати, ресторатори повинні брати до уваги описані вище тенденції. Однак сліпе дотримання трендів є недостатньою умовою для підтримки позиції закладу: основу існування закладу будь-якого формату становить задоволений споживач.

Об'єктом дослідження є ресторан «Мафія» [16]. Джерела інформації для аналізу діяльності ресторану «Мафія» представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Джерела інформації для аналізу діяльності

Напрямок аналізу	Джерело інформації
Макросереда	
Загальні економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні чинники	Державна статистика України, матеріали ЗМІ та спеціалізовані видання галузі, інтерв'ю з експертами, аналітичні портали: РБК, STRglobal, InforMarket, тощо, законодавчі та нормативні акти.
Мікросереда	
Аналіз конкурентів	Річні звіти ресторанів-конкурентів, аналітичні портали, анкетування споживачів ресторанів-конкурентів, специфічні джерела: придбання продукції конкурентів.
Споживачі: вивчення відносин споживачів до послуг ресторану, визначення змін системи цінностей споживачів, вивчення обсягів та періодичності відвідувань та придбання послуг, оцінка рівня обслуговування, якості продуктів	Книга скарг та пропозицій, бази даних, анкетування, звіти про продаж, звіти про продаж за асортиментними групами.

Аналіз роботи з постачальниками	Укладені договори з постачальниками, опитування постачальників, комунікації з постачальниками, звіти про продаж
Загальний аналіз діяльності фірми	Збори акціонерів, збори управлінського апарату, комунікації з персоналом, бюджет фірми та дані щодо досягнення бюджетних цілей, бухгалтерські та фінансові звіти фірми (звіти про прибутки та збитки тощо), ділова кореспонденція.

Джерело: складено автором

В меню ресторанів «Мафія» представлені найпопулярніші страви Європи, Мексики, Японії. У ресторані представлена карта бару з широким асортиментом традиційних алкогольних та безалкогольних напоїв та великою різноманітністю коктейлів.

Окрім різноманітного та яскравого меню гостям з дітьми ресторани мережі можуть запропонувати дитячу кімнату та дитяче меню. У дитячій кімнаті доглядає за дітьми професійний педагог. Щосуботи на дітей чекають захоплюючі пригоди, де хлопці беруть участь у кулінарних майстер-класах під чуйним керівництвом шеф-кухаря. А по неділях дітей розважають персонажі мультфільмів, захоплюючи різні подорожі.

У ресторані можна замовити страви та напої із собою, діє доставка. Ресторан організовує банкети, фуршети, надає послуги кейтерингу. Середній чек ресторану «Мафія» складає 600 грн. без урахування напоїв за основним меню та 350 грн. – за меню бізнес-ланчу.

Місія компанії «Мафія» звучить так: «Живемо і працюємо зі смаком».

Проведемо аналіз місії ресторанів мережі з 5 питань:

1. Що робить наша компанія, що ми продаємо?

Місія не відповідає на це запитання. Підприємство надає ресторанні послуги, а саме: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги з організації споживання та обслуговування; послуги з реалізації кулінарної продукції; послуги з організації дозвілля. Отже, це потрібно відобразити у місії.

2. Для кого існує наша компанія?

Місія не відповідає на це питання, отже, необхідно його опрацювати. У місії можна зазначити: «для мешканців та гостей м. Харкова».

3. Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити?

Місія також не відповідає на це питання. У контекст потрібно додати: «задоволення потреб у їжі, відпочинку та чудовому проведенні часу».

4. Що визначає наш успіх чи що зробить нас успішними у майбутньому?

Це питання не відображено у місії. Відповідь на нього може бути такою: «Безперервний розвиток та вдосконалення в індустрії гостинності».

5. Як ми досягаємо цього успіху?

Попередня відповідь також буде відповідати на це запитання. Можна стверджувати, що місія підприємства сформульована зовсім неповно і потребує опрацювання.

Рекомендується сформулювати місію так:

«Безперервний розвиток та вдосконалення в індустрії гостинності за допомогою надання ресторанних послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб у їжі, відпочинку та незабутньому відпочинку мешканців та гостей м. Харкова».

В основу своїх цінностей компанія вкладає такі аспекти:

1. Справжня гостинність. Компанія завжди щиро рада гостям. Співробітники компанії роблять все, щоб смачна їжа у поєднанні із затишною та душевною обстановкою приносила їм задоволення. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Враховує інтереси, потреби Гостя та діє відповідно до них. Намагається зробити все можливе, щоб гостю сподобалося, і він повернувся знову;
2. Любить людей, свою роботу та отримує від неї задоволення;
3. Вміє визнавати свої помилки, виправляти їх та щиро вибачатися;
4. Відчуває та розуміє Гостя. Знаходить індивідуальний підхід до кожного та передбачає очікування гостей;
5. Належить до гостей як до своїх друзів і рідних;
6. Вміє та намагається запобігати конфліктам;
7. Робить більше та краще, ніж прописано у стандартах.

2. Смак життя. Компанія прагне бути успішною у всіх сферах життя, не зупиняючись на досягнутому. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Прагне стати найкращим у тому, що він робить.
2. Живе різноманітними інтересами (робота, сім'я, хобі, друзі...), встигає у всьому.
3. Завжди відкрито нові ідеї, знання, розвиток своїх навичок.
4. Дивиться на те, що відбувається з оптимізмом – знаходить у будь-якій ситуації позитивні сторони.

5. Належить до своєї справи з душею – захоплений ним, заряджається енергією і заряджає їй інших, приносячи користь.

6. З появою труднощів, не панікує і долає їх, не падає духом, надихаючи інших.

7. Ставить перед собою цілі у всіх сферах життя, досягає їх і при цьому не зупиняється на досягнутому.

3. Майстерність. Компанія досягає якісних результатів завдяки своєму професійному підходу, постійному розвитку кожного співробітника та вмінню гнучко реагувати на потреби Гостей, партнерів та ринку загалом. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Насамперед створює якісний продукт, орієнтуючись на потреби партнерів, колег та Гостей.

2. Виконує поставлені завдання та досягає високих результатів.

3. Постійно розвивається та підвищує свою кваліфікацію.

4. Аналізує та планує свою діяльність, контролює якість у процесі роботи.

5. Ділиться досвідом, сприяючи професійному зростанню своїх колег.

6. Гнучко реагує на нововведення та перебудовує свою роботу відповідно до них.

4. Надійність. Компанія дорожить своєю репутацією та вибудовує чесні та відкриті стосунки зі своїми колегами та Гостями.

У ресторанах мережі при приготуванні страв та напоїв використовуються лише якісні продукти. Ресторани дотримуються норм приготування, всі продукти від постачальників мають сертифікати відповідності за якістю. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Виконує взяті він зобов'язання.

2. Слідкує за тим, щоб його санітарна книжка була правильно і своєчасно заповнена, всі аналізи пройдено.

3. Дисциплінований. Чи не спізнюється на роботу. Намагається докладно знати меню ресторану. Своєчасно інформує керівника про складності, що виникають на роботі, пропонує способи їх вирішення.

4. Правильно реагує на критику із боку керівника. Аналізує зауваження та намагається не допускати подібних помилок у подальшій роботі.

5. Надає достовірну інформацію незалежно від ситуації, що склалася, дає чесний зворотний зв'язок

6. Виявляє себе у справі, а не на словах

7. Діє чесно та відкрито, «не плете» інтриги і «не збирає плітки»

8. Приймає рішення, спираючись на факти, а не особисту перевагу

5. Командність. Створюючи атмосферу відкритості та довіри, компанія розвиває у своїх співробітниках почуття прихильності до команди, де кожен робить свій внесок для досягнення єдиної мети. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Легко входить у командну роботу на вирішення спільних завдань.

2. За потреби завжди готовий допомогти своїм колегам.

3. Бере він відповідальність, як за особистий результат, і за результат команди загалом.

4. При ухваленні рішення враховує думку колег. Вміє слухати та чути.

5. Радіє успіхам колег та досягненню спільних цілей.

6. Дотримується правил гри, про які домовилися.

7. У разі виникнення конфлікту, шукає шляхи для співпраці та домовляється.

Діяльність ресторану «Mafia» заснована на концепції традиційного маркетингу. Завданням підприємства є виконання поставлених завдань за рахунок виявлення потреб цільових сегментів та відтворення їх у своїх товарах та послуг краще, ніж це роблять конкуренти. Тобто діяльність компанії починається саме з виявлення реальних та потенційних покупців та їх потреб і за рахунок задоволення потреб цих покупців ресторан і отримує прибуток. Розглянемо основні показники діяльності ресторану «Mafia» за 2020-2021 роки, які наведені у табл. 1.4.

За даними табл. 1.4 видно, що обсяг реалізації послуг у грошовому вираженні у 2021 р. збільшився порівняно з 2020 р. Це викликано не збільшенням споживання послуг та відвідуваності закладу, а підвищенням собівартості продукції у 2021 р. на 6,4 % та відповідно коригування вартості страв.

Таблиця 1.4.

Економічні показники діяльності ресторану «Mafia» за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення, %
Обсяг реалізації, тис. грн.	93930,6	98439,3	4,8%
Собівартість, тис. грн.	70225,8	74720,3	6,4%
Прибуток від, тис. грн.	23704,8	23719	0,6%
Податок з прибутку, тис. грн.	4741	4743,8	0,6%
Чистий прибуток, тис. грн.	18963,8	18975,2	0,6%
Рентабельність продажів, %	20,2	19,3	-0,9%

Джерело: складено автором

Причиною стрибка собівартості може бути підвищення цін на сировину, пов'язане із введенням санкцій Уряду України на імпорт деяких видів продуктів (м'ясо, риба, фрукти). Рентабельність продажів підприємства скоротилася на 0,9 %, що у першу чергу викликано збільшенням витрат.

У ситуації, що склалася, підприємству необхідно розробляти заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності. При цьому більшість із них мають бути спрямовані на підвищення цінності для споживача та зниження витрат виробництва. Що разом дозволить поліпшити економічні показники діяльності.

Для формування основних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегії подальшого розвитку ресторану «Mafia», необхідно визначити основні проблеми, що стоять перед підприємством, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Для цього доцільним є проведення SWOT-аналізу. На першому етапі виявимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, можливості та загрози у зовнішньому середовищі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища ресторану «Mafia»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар.	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни.
2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони.	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі, чому свідчать відгуки відвідувачів ресторану.
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу.	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів.
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики, Японії.	4. Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьку опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві.
Можливості	Загрози
1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі.	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби) у постачальників.
2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини.	2. Посилення законодавства країни (податкова політика та заборона уряду України на імпорт окремих видів продукції).
3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (електронне меню, QR-коди).	3. Зміна смаків та потреб клієнтів
4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування у м. Харкові за рахунок проведення різноманітних заходів всеукраїнського та міжнародного рівнів.	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг.

Джерело: складено автором

На другому етапі SWOT-аналізу проведемо експертну кількісну оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ресторану (табл. 1.6). При цьому, чим вищий вплив фактора, тим вище значення оцінки. Як експерти виступали співробітники компанії.

Таблиця 1.6.

**Експертна кількісна оцінка сильних та слабких сторін,
можливостей та загроз**

Сильні сторони	40	Слабкі сторони	60
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар	10	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни.	14
2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для дітей.	12	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі (особливо під час бізнес-ланчу), про що свідчать відгуки відвідувачів ресторану.	19
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу.	6	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів.	11
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики.	12	4. Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьке опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві.	16
Можливості	40	Загрози	60
1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі.	14	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби) у постачальників.	10
2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини	12	2. Посилення законодавства країни (податкова політика та заборона уряду України на імпорт окремих видів продукції).	9
3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (електронне меню, бронювання онлайн).	8	3. Зміна смаків та потреб клієнтів (наприклад, тенденція зростання переваги споживачів готувати ї ї вдома).	19
4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування у м. Харкові за рахунок проведення різноманітних заходів всеукраїнського та міжнародного рівнів.	6	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг.	22

Джерело: укладено автором

Загальна сума балів у розділі «сильні сторони» дорівнює загальній сумі балів у розділі «можливості» і дорівнює 40 (1.3). Загальна сума балів у розділі

«слабкі сторони» дорівнює загальній сумі балів у розділі «загрози» і дорівнює також 50 (1.4).

На третьому етапі складемо деталізовану матрицю кількісної оцінки сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

Розрахунки кількісної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ресторану були зроблені в Excel (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Розрахунки кількісної оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ресторану «Mafia»

	Бал	Сильні сторони				Слабкі сторони				Разом
		10	12	6	12	14	19	11	16	
Можли- вості	14	1,4	1,68	0,84	1,68	1,96	2,66	1,54	2,24	14
	12	1,2	1,44	0,72	1,44	1,68	2,28	1,32	1,92	12
	8	0,8	0,96	0,48	0,96	1,12	1,52	0,88	1,28	8
	6	0,6	0,72	0,36	0,72	0,84	1,14	0,66	0,96	6
Загрози	10	1	1,2	0,6	1,2	1,4	1,9	1,1	1,6	10
	9	0,9	1,08	0,54	1,08	1,26	1,71	0,99	1,44	9
	19	1,9	2,28	1,14	2,28	2,66	3,61	2,09	3,04	19
	22	2,2	2,64	1,32	2,64	3,08	4,18	2,42	3,52	22
	Разом	10	12	6	12	14	19	11	16	100

Джерело: укладено автором

На наступному етапі зробимо кількісну оцінку кожного запропонованого заходу з ранжуванням (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Кількісна оцінка запропонованих заходів

№	Захід	Бальна оцінка
1	2	3
1.	Застосування методів та інструментів БВ, спрямованих на скорочення таких видів втрат як: час очікування, надвиробництво, надлишок запасів, втрати творчого потенціалу, що дозволить підвищити цінність для клієнтів та конкурентоспроможність ресторану в цілому.	15,84
2.	Оцінка та вибір тих постачальників, здатних гарантувати постачання сировини високої якості в встановлений час за найменшою вартістю. Що у свою чергу дозволить заощаджені кошти направити на купівлю нового обладнання, прискорити та покращити рівень обслуговування та скоригувати ціни на страви.	13,05
3.	Пошук вітчизняних постачальників сировини та формування тривалих відносин з тими з них, хто здатний гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю у чітко встановлений час.	11,52
4.	Прискорення швидкості обслуговування та коригування цін на страви ресторану за рахунок усунення таких втрат, як: час очікування,	10,25

	надвиробництво та надлишок запасів. Що призведе до збільшення цінності для споживачів, залучення нових та підвищення конкурентоспроможності закладу.	
5.	Навчання персоналу технологією БВ та розробка заходів, спрямованих на скорочення однієї з втрат БВ – втрати творчого потенціалу.	9,62
6.	Освоєння інноваційної технології ощадливого виробництва, спрямованої на зниження всіх видів витрат управлінським персоналом та залучення (навчання) кожного співробітника у процес оптимізації діяльності підприємства.	9
7.	Заміна меблів та обладнання на більш продуктивне та інноваційне, що дозволить скоротити такі втрати БВ як: час очікування, випуск дефектних товарів та забезпечити підвищення задоволеності поточних споживачів та залучення нових.	6,12
8.	Використання основного принципу БВ – постійне вдосконалення та впровадження нових послуг: кнопка виклику офіціанта, електронне меню, онлайн бронювання, спрямованих на скорочення втрат при обслуговуванні в ресторані та створення максимальної цінності для споживачів.	5,95
9.	Розробка нових ексклюзивних страв, здатних залучати нових споживачів та утримувати існуючих, а також дозволяють нарощувати конкурентну перевагу ресторану.	5,1
10.	Створення ще більшого затишку в закладі, як для дорослих, так і для дітей, дотримання всіх італійських традицій.	2,72
11.	Активне просування ексклюзивних страв по всіх доступних каналах та розробка нових, тим самим удосконалення своєї конкурентної переваги.	2,55
12.	Використання електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити час очікування персоналу споживачем (що є однією з втрат БВ) і, тим самим, підвищити задоволеність відвідувачів та забезпечити їх додатковий потік.	2,5
13.	Заміна недоступних інгредієнтів новими схожими (які не змінюють смак страви) переважно місцевих постачальників.	2,4
14.	Укладання договорів із тими з вітчизняних постачальників, хто може гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю чітко встановлений час. І спрямування зекономлених коштів на розробку мотиваційних програм для обслуговуючого.	2,08
15.	Впровадження електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити фізичне навантаження на персонал, що є одним із видів втрат БВ (втратою творчого потенціалу).	1,3

Джерело: укладено автором

Через брак кількісної оцінки кожного запропонованого заходу та його ранжирування можна дійти невтішного висновку, більшість із заходів захоплюють необхідність запровадження концепції Бережливого виробництва. Суть цієї технології полягає в усуненні таких втрат як: час очікування, надвиробництво, випуск дефектних товарів, зайві запаси, втрата творчого

потенціалу. Все це дозволяє підвищити цінність для споживачів, оптимізувати виробничі процеси та вивести ресторан на новий рівень конкурентоспроможності.

Розглянувши безліч підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність», була розроблена модель, що відображає взаємозв'язок факторів та умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства сфери послуг, та кінцеві результати його функціонування. За допомогою цієї моделі можна побачити, яким чином досягається конкурентоспроможність підприємства, і які результати діяльності підприємства вона безпосередньо впливає.

На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу та розгляду альтернативних маркетингових стратегій було встановлено, що найбільш підходящою стратегією для досліджуваного ресторану є стратегія розвитку ресторанних послуг у межах базового ринку та для зміцнення конкурентних позицій на поточному ринку оптимальним варіантом буде використання технологій бережливого виробництва.

Список використаних джерел:

1. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку // *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16-17.
2. Parasuraman, A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49.
3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
4. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу // *Торгівля і ринок України*. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. – Вип. 11, т. 1, С. 87-91.
5. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва // *Фінансова консультація*. 2001. № 21-22. С. 55-59.
6. Алєшугіна Н.О., Зеленська О.О. Тенденції та перспективи розвитку ринку ресторанних послуг м. Чернігів. // *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія: Економіка*. 2012. №1(13). С. 92-98.
7. Турецький О. А. Національна економіка та її регулювання. – Одеса : СМІЛ, 2002. 380 с.
8. Fu, H. (2011). An exploration of the role of product and service elements affecting customer satisfaction in UK hotels. In T. Wen, L. Thomas & L. Sun (Eds.), *Proceedings of the Fifth International Symposium on Green Hospitality and Tourism Management* (pp. 504-519).

9. Chand, M. (2010). *The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry*. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), PP.551-566.
10. Lewis, R. (1981). *Restaurant advertising: appeals and consumers' intentions*, *Journal of Advertising Research*, Vol. 21 No. 5, pp. 69-74.
11. June, L.P. and Smith, S.L.J. (1987). *Service attributes and situational effects on customer preferences for restaurant dining*. *Journal of Travel Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 207.
12. Huang, V. (2007). *How to Choose a restaurant*. Accessed on 12 May 2007.
13. Jillian C. Sweeney, Lester W. Johnson, Robert W. Armstrong, «*The effect of cues on service quality expectations and service selection in a restaurant setting*», *The Journal of Services Marketing*, vol.6, no.4, pp.15-22, 1992.
14. Новичкова Т.П. *Ресторанний бізнес в Україні: технологія успіху* / Т.П. Новичкова, О.М. Голоданюк, О.В. Дышкантюк, Г.В. Крусир // *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності у країнах Європи»*. - 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. 176 с. С.169-171.
15. *Інновації в ресторанному бізнесі* URL: <http://mercury.kiev.ua/innovacii-v-restorannomu-biznesi/>
16. Mafia // URL: <https://mafia.ua/ua/kiev>

2.2. Інноваційна конкуренція: експлікація дефініцій поняття

Овсчкіна О.А.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля;

Храпкіна В.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Штулер І.Ю.,

доктор економічних наук, професор, перший проректор,
Національна академія управління

Дослідження інноваційної конкуренції як феномена сучасних конкурентних відносин наразі стає вкрай актуальним через посилення впливу глобалізаційного інноваційного процесу на вибір суб'єктами моделей господарської поведінки, в яких активно застосовується інноваційний елемент чи планується його застосування. Як відомо, суб'єкти обирають різні моделі своєї господарської поведінки, які можна розрізнити за певними ознаками:

1) спрямованістю господарської діяльності на вирішення значущих проблем (екологічно-спрямована, соціально-спрямована, інноваційно-спрямована, ринково-орієнтована тощо);

2) способами використання ресурсів (ресурсовитратна, ресурсоекономна і ресурсозберігаюча на основі прогресивних технологій);

3) способами комунікацій із стейкхолдерами, включаючи конкурентів (конкурентно-агресивна, наступальна, інноваційно-випереджаюча, опортуністична, конкурентно-відповідальна, маркетингова, коопетиційна, коопераційна, партнерська, інноваційна тощо).

Очевидно, що досягаючи будь-які свої задачі (мати вигоду з участі у вирішенні національно-значущих проблем; отримати додатковий прибуток від техніко-технологічної перебудови виробництва; брати участь у розподілі додаткового прибутку від взаємовигідної кооперації з конкурентами, партнерських відносин з логістичними структурами (каналами, ланцюгами, мережами, принаймні на національному рівні), будь-який економічний суб'єкт у тій чи іншій мірі стикається з необхідністю активізації інноваційної діяльності в сукупності напрямів процесу господарювання, і реалізує своє ставлення до необхідності входження у інноваційну боротьбу й вибору відповідних інструментів і механізмів. В аспекті сказаного постає наукова проблема уточнення поняття «інноваційна конкуренція», з'ясування змін її сутності і контенту, звідси, визначення ступеню актуальності змін моделей господарської поведінки економічних суб'єктів у бік прискореної інноватизації всіх бізнес-процесів підприємницької діяльності. У вирішенні сформульованої наукової проблеми важливим питанням на емпіричному рівні досліджень є впорядкування дефініцій, що описують у ті чи інші способи поняття «інноваційна конкуренція», з метою поглиненого визначення її сутності.

Викладаючи результати дослідження за визначеною проблематикою, слід відзначити, що інноваційну спрямованість підприємств (отримання додаткового прибутку через активізацію інноваційної діяльності) як характерну особливість їх господарської поведінки відзначає багато дослідників, акцентуючи увагу на впливі впроваджених інновацій (активної інноваційної діяльності) на: по-перше, і частіше за все, рівень конкурентоспроможності; по-друге, характер розвитку підприємств, що формується в ході постійних та/чи епізодичних, тимчасових інноваційних дій; по-третє, стан конкурентної боротьби, який автори описують через поняття приватного порядку («інноваційність», «інноваційна активність»)/»активізація інноваційної діяльності») та поняття загального порядку, яким є власне «інноваційна конкуренція».

Вчені А. Касич, К. Канунікова визначали важливість дотримання певної закономірності в управлінні інноваційною діяльністю на мікрорівні економічної системи, відмічаючи, що активізація процесів впровадження сучасних технологічних процесів забезпечить нарощування обсягу випуску інноваційної продукції, звідси, відбудеться зростання доходів від її реалізації, що складе фінансову основу для подальшої активізації інноваційної діяльності підприємств у всіх формах та видах [1, с.22].

Дослідниці пов'язують вирішення питання «активізації процесів впровадження сучасних технологічних процесів» як складової більш загальної проблеми – вибору моделі господарювання, адекватної умовам галузевої/міжгалузевої конкурентної боротьби. «Головною причиною, що змушує підприємства впроваджувати інноваційні технології, пише І. Колодяжна, є гостра конкуренція...» [2, с.59], в умовах якої збереження конкурентоспроможності вимагає «...відстежувати та прогнозувати ситуацію на ринку, лінію поведінки основних і потенційних конкурентів, появу нових наукових і технологічних розробок, які здатні змінити в той чи інший бік досягнуту натеper ринкову рівновагу» [3, с. 35], тобто, «вихідним поштовхом» для запуску «активізації процесів впровадження сучасних технологічних процесів» виступає конкуренція, яку вже визначили як інноваційну, і яка «диктує» підприємствам вибір певної моделі поведінки.

Отже, активізацію інноваційної діяльності підприємств багато дослідників представляє як вимушену реакцію на загострення конкуренції, і шляхами розв'язання означеної проблеми вбачає вибір адаптаційної моделі господарської поведінки для фактично підлаштування під інноваційні дії головних гравців. При цьому вчені акцентують увагу в основному на дії макрочинників, які стримують розвиток інноваційної діяльності будь-яких національних (перед усім, вітчизняних) підприємств, таких як: нестача власних коштів, недостатня фінансова підтримка держави, високий економічний ризик, тривалий термін окупності нововведень, недосконалість законодавчої бази, відсутність попиту на інноваційну продукцію, відсутність кваліфікованого персоналу тощо [4; 5; 6].

Багато вчених, намагаючись розірвати «порочне коло» висновків щодо зниження інноваційної активності підприємств трансформаційних економік, у тому числі вітчизняної, через неподолану дію внутрішньо-національних чинників, вдаються до методу порівнянь, який у вікісловниках та енциклопедіях визначається як виявлення, пошук і визначення рис, властивостей окремих об'єктів або явищ на основі зібраних статистичних даних або емпіричних досліджень [7].

Як відомо, метод порівнянь застосовується в процесі емпіричних досліджень для зіставлення певних ситуацій, об'єктів, явищ, що мають місце у різні інтервали часу та/чи у різних суб'єктів, але стосуються розв'язання схожої проблеми. Так, порівняння станів інноваційного середовища розвинених і нерозвинених країн дозволило багатьом вченим виявити причини інноваційних успіхів компаній розвинених країн, порівняно з вітчизняними підприємствами. Дослідники З. Юринець, Д. Задорожний та В. Звір, І. Андрушків визначили, що успіх у інноваційній діяльності іноземних компаній базується на реалізації стратегії безперервного вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації [8, с.286], ефективному застосуванні інструментів стимулювання інноваційної діяльності (державно-приватне партнерство у сфері інновацій, що охоплює різноманітні форми довготривалої співпраці між органами державної влади та приватним сектором) [9, с. 169], що вирішує найскладнішу для розв'язання проблему фінансування інноваційної діяльності).

Вивчення значної кількості праць вітчизняних вчених дозволило визначити, що в процесі емпіричних досліджень ними достатньо продуктивно застосовується такий інструмент методу порівняльного (компаративного) аналізу, як експлікація. Як відомо, експлікація у сукупності описово-аналітичних процедур представляється як розгортання (розкриття) сутності того чи іншого предмета (явища) через деяке різноманіття інших предметів та явищ. Метод (процедура або прийом) експлікації застосовується з метою розкриття (роз'яснення або пояснення) внутрішнього змісту раніше невідомого (неясного, неточного, невизначеного) поняття (терміну) через зовнішні щодо нього предмети (явища) з уже відомими властивостями. Як стверджував Р. Карнап, у науці та філософії (аналітичній) «експлікація» полягає у перетворенні даного більш менш неточного поняття в точне або, швидше, у заміні першого другим [10]. Отже, в рамках наукового емпіричного пізнання науковий прийом експлікації, дозволяє здійснити: приведення неясних та невизначених інтуїтивних уявлень, відбитих у дефініціях, до виду логічних понять, принаймні приватних; виявлення раніше неочевидних (або неявних) залежностей між різними предметами (явищами) чи термінами (поняттями), при цьому, уточнені поняття мають вбудовуватися у «систему наукових чи логіко-математичних, чи емпіричних понять», забезпечувати концептуалізацію тієї чи іншої галузей знання, приведення їх у цілісну систему [11].

Вітчизняні дослідники, застосовуючи експлікаційний дослідницький прийом поглибленого вивчення особливостей інноваційної діяльності та

інноваційної конкуренції, тривалий час акцентують увагу на взаємозв'язках між інноваціями, конкуренцією та конкурентоспроможністю різних за рівнем організації економічних суб'єктів. Так, вчені, розглядаючи явище інноваційної конкуренції на емпірично-чуттєвому рівні, акцентують увагу на наступні взаємозв'язки понять:

- [конкуренція $\longleftrightarrow$ інновації (результат інноваційної діяльності) $\longleftrightarrow$ конкурентоспроможність] (1). Характеризуючи цю модель зв'язків, вітчизняний вчений В. Лагутін відмічає, що у співвідношення «конкуренція – інновації – конкурентоспроможність» важливо додержуватися вихідної позиції первинності конкуренції [12, с.24]. «Однак, має місце й зворотній зв'язок, пише цей автор: чим вищий рівень конкурентоспроможності та інноваційної активності, тим більше можливостей для розвитку ефективної конкуренції». Такий підхід, є «фундаментом глибшого розуміння різноманіття взаємозв'язків у досліджуваному співвідношенні економічних процесів» [12, с.24];

- [інновації (інноваційна діяльність) $\longleftrightarrow$ конкурентоспроможність підприємств, країни] (2). Саме такий зворотний вплив інновацій на конкуренцію та конкурентоспроможність підприємств відмічають В. Джеджула, І. Єпіфанова, О. Цвик, С. Позняк, які інноваційну діяльність визначають рушійною силою, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках [13, с.6] та інновації вважають фактором підвищення конкурентоспроможності [14] та визначають взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств.

Конкуренція, поєднана з інноваціями, відмічає Л. Ковчуга, призводить до трансформації економічної системи, конкуренція переходить до нової стадії розвитку – інноваційної, коли конкурентні переваги підприємства визначаються його технологічним рівнем, власною здатністю створювати нові знання та інновації та/чи освоювати та адаптувати їх ззовні [15, с.124, 129]. Схожу позицію демонструє С. Цюцюпа, стверджуючи, що «конкуренція і конкурентоспроможність залежить від здатності підприємств швидко застосовувати інновації, модернізуючи своє функціонування» [16, с. 225].

Інші дослідники вказують на важливість впровадження інновацій для подальшого розвитку країни. Вітчизняні вчені В. Касьяненко, С. Мицюк показують, що для країн, які найбільш стрімко розвиваються [17, с.83] чи проходять трансформаційні процеси [18], основним фактором конкурентоспроможності є саме конкуренція на основі нововведень;

- [конкуренція $\longleftrightarrow$ інновації $\longleftrightarrow$ розвиток підприємств, держави (інноваційного типу) $\longleftrightarrow$ структурна трансформація економіки $\longleftrightarrow$

конкурентоспроможність] (3). Дана модель зв'язків основних понять (термінів) є спробою описати синергетичний результат взаємодії [конкуренції $\longleftrightarrow$ інновацій] у працях О. Журана В. Диканя, В. Романишин та ін. вчених [19; 20; 21].

Розгорнутий експлікаційний аналіз взаємозв'язків конкуренції, інновацій та інноваційного розвитку підприємств і країни надано у працях В. Лагутіна, Ю. Ясько, які спираючись на шумпетеріанську концепцію інноваційної конкуренції, підкреслюють:

по-перше, виключну значущість інновацій у ланцюжку зв'язків [інновації $\longleftrightarrow$ конкуренція на основі нововведень $\longleftrightarrow$ конкурентоспроможність $\longleftrightarrow$ стрімкий (інноваційний тип) розвитку країни, підприємств $\longleftrightarrow$ інноваційна модель їх розвитку] (4). Крім В. Лагутін та Ю.Ясько цей ланцюжок досліджувався у працях І. Тараненко, І. Андрушків та ін.

«Інноваційна конкуренція, відмічає І. Тараненко, перетворюється з однієї з послідовних стадій конкурентного розвитку країн на безальтернативну форму конкуренції, елементи якої різною мірою доповнюють факторну й інвестиційну стадії та генерують інноваційну модель економічного зростання і конкурентоспроможності» [22, с.23]. Виключна роль інноваційної конкуренції у генеруванні інноваційної моделі розвитку західних країн підкреслена у працях І. Андрушків, яка вважає, що Україна має запозичити апробовані інструменти формування інноваційної системи та збільшити обсяги інвестицій в інноваційну сферу [9, с.169];

по-друге, методологічну значущість ствердження Шумпетера щодо несприятливості досконалої конкуренції інноваційному прогресу [12, с. 23], адже, лише великі монополістичні фірми з ринковою владою здатні забезпечити високі темпи науково-технічного прогресу [23].

Вчені відмічають, що рівень конкуренції (за М. Портером, тиск різних факторів на бізнес) збільшується завдяки забезпеченню підприємством інноваційного шляху розвитку. Внаслідок прискорення впровадження інновацій у високотехнологічних галузях національного господарства, відмічають В. Лагутін та Ю. Ясько, виникла конкуренція нового типу – динамічна, яка відповідає критеріям шумпетерівської конкуренції, в основі якої лежить процес творчого руйнування (старих ринків, змін ринкових часток галузевих і міжгалузевих компаній) [12, с. 22].

Дослідники роблять висновок про те, що «зростання інноваційної активності, підвищення ефективності і конкурентоспроможності економіки України у глобалізованому середовищі неможливе без розвитку ефективної конкуренції», додаючи, що «... розробка і впровадження інновацій – це не лише

шлях до підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, але й серйозний стимул економічного розвитку країни», звісно при підтримці держави і наголошуючи, що «...сучасний стан економічного зростання характеризують три явища – конкуренція, інновації та конкурентоспроможність, які здійснюють значний взаємовплив один на одного» [12, с. 24].

Під ефективною конкуренцією, пишуть інші сучасні дослідники, як правило, «...розуміються такі ринкові умови, за яких суб'єкти господарювання перебувають під розумно допустимим рівнем конкурентного тиску з боку наявних та потенційних конкурентів та споживачів, а роль держави полягає у тому, щоб забезпечити наявність такого тиску на ринку» [24]. Ефективну конкуренцію інноваційних суб'єктів іноді розуміють у старому тлумаченні, яке відповідає реаліям індустріальної стадії капіталізму, і представляють як «динамізм, стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту», коли «безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію» [25, с. 19]. Однак, інноваційна конкуренція не завжди відповідає критеріям ефективності, адже, забезпечуючи суспільний економічний розвиток (пропозиція нових продуктів, технологій, форм організації виробництва), джерела збагачення перерозподіляє в інтересах великих корпорацій. Внаслідок цього відбуваються зміни ринкових часток галузевих і міжгалузевих компаній, змінюється суб'єктна структура ринкової влади, середні компанії стикаються з новими неочікуваними тисками з боку монополій, що може перевищувати (і частіше перевищує) розумно допустимий рівень.

Викладений матеріал стосовно різних визначень інноваційної конкуренції та її зв'язків з іншими, в основному, приватними поняттями, надає підставу зробити наступні висновки:

1). Дослідження інноваційної діяльності, та тим більше, інноваційної конкуренції перебуває на емпіричному рівні, коли визначення поняття «інноваційна конкуренція»:

по-перше, здійснюється через низку дефініцій, а саме: інноваційну конкуренцію підприємств пов'язують із конкуренцією, для якої склалися внутрішньо-національні: а) господарські умови (достатньо коштів з боку підприємств і держави для фінансування інвестицій у інноваційні проекти; вірно прораховані ризики і терміни окупності інвестицій; б) правові умови (усунена недосконалість правової бази інвестиційно-інноваційної діяльності та гарантується захист прав інтелектуальної власності; в) ринкові умови (наявні пропозиція послуг праці осіб з високоінтелектуальним потенціалом та попит на

інноваційну продукцію; г) наявність ринків інноваційної продукції. Звідси, інноваційна конкуренція асоціюється з однією з її очевидних характеристик, і часто визначається як конкуренція на ринках інноваційної продукції;

по-друге, з'ясовуються взаємозв'язки інноваційної конкуренції з явищами господарської діяльності, що безпосередньо стосуються умов, процесу, результатів її здійснення. Так, як відмічалось вище, розглядаються (на рівнях підприємств, країни в цілому) взаємовпливи: а) конкуренції та інноваційної діяльності; б) конкуренції та інновацій; в) конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності; г) інноваційної конкуренції та інноваційного розвитку. В цілому вибудовується лінія зв'язків [конкуренція – інновації – конкурентоспроможність – інноваційна конкуренція – інноваційний розвиток].

У такому емпірично – дефініційному трактуванні інноваційна конкуренція представляється ще не окремим видом конкурентної боротьби, а лише одним з інструментів конкурентної поведінки в межах національної економіки, і пов'язується із: розширенням і оновленням старих сегментів ринку, захопленням нових, витісненням конкурентів, отриманням додаткового (інноваційного) прибутку та створенням конкурентоспроможності, прийнятною на національному ринку (принаймні, на певних галузевих ринках), мотивацією до довготривалого/короткотривалого інноваційного розвитку. Проте, наведені характеристики феномену інноваційної конкуренції означають, що емпіричні дослідження вже «піднялися» від «описово-чуттєвого» до дефініційного рівня, важливою ознакою якого є застосування інструментарію методу порівняльного аналізу (зіставлення, порівняння, класифікація явищ, подій, узагальнення умовиводів щодо характеру їх зв'язків, формулювання відповідних дефініцій, їх експлікація та упорядкування.

2). Уточнення характеру прямих і зворотних зв'язків конкуренції, інноваційної діяльності, її безпосередніх результатів (інновацій) та кінцевих ефектів (конкурентоспроможності, рейтингу участі у глобально-світових процесах тощо), представлених у розглянутих вище працях вітчизняних вчених, надало підставу скорегувати уявлення про процес появи інноваційної конкуренції як окремого виду конкурентної боротьби у такий спосіб:

[конкуренція економічних суб'єктів → ринкова орієнтація господарської діяльності → конкурентоспроможність → активізація інноваційної діяльності → посилення конкурентоспроможності → інноваційна орієнтація господарської діяльності → нові принципи господарювання (інноваційна активність; схильність до ризику; висока технологічність, мобільність і динамічність; за ситуацією: схильність до жорстких відносин з конкурентами чи схильність до тимчасового партнерства) → інноваційна конкуренція] (5)

Згідно представленого ланцюжка (5) понять та/чи дефініцій понять, у комплексі видів конкурентної боротьби інноваційна конкуренція виявляє себе як окреме явище, коли забезпечена (певними заходами) ринкова орієнтація господарської діяльності вирішує питання щодо усунення/нейтралізації чинників, які гальмують інноваційну діяльність підприємств, держави), і головна увага концентрується на власних заходах її активізації, а не нав'язаних дією зовнішніх глобальних чинників, які наразі вимагають від національних підприємств трансформаційно-транзитивних економік лише адаптаційної поведінки, пристосування до інтересів інноваційної конкурентної боротьби ТНК, МНК.

3). В аспекті сказаного значний методологічний інтерес представляють праці вітчизняних дослідників, присвячені з'ясуванню ролі дійсних головних гравців інноваційної конкуренції у глобальному прогресі/регресі людства, та причин, які забезпечили їм виключне становище. Так, О. Москаленко, представляючи власне трактування характерних рис сучасної інноваційної конкуренції, абсолютно вірно відмічає, що вона є «...конкуренцією між країнами-інноваторами, імітаторами і консерваторами (традиційними економіками), яка виявляє себе як конкуренція великих проєктів і програм, що реалізуються урядами країн і великими фінансовими групами, які визначають напрями великих фінансових потоків»; стає швидкісною конкуренцією, що приймає вигляд технологічної гонки» і чергових «нових технологічних проривів» завдяки «комбінаторному принципу розвитку технологій», їх взаємозбагаченню [26, с. 35].

При всій вірності схожих висновків щодо характеру сучасної інноваційної конкуренції, у дослідженнях не підкреслюється виключна значущість великих фінансових груп, ТНК, МНК у глобальній монополізації, що стала підставою появи, за висловленням О. Трущенко, нової стадії конкуренції – інноваційної [27, с.124]. Отже, подальші дослідження мають забезпечити перехід від домінуючого емпірично-описового рівня аналізу процесів, механізмів, наслідків інноваційної конкуренції в межах національних економік до більш високих (емпірично-дефініційного, емпірично-понятійного, теоретичного) рівнів вивчення цього феномену на глобально-світовому ринку з новими правилами конкурентної боротьби, гравцями, моделями і тенденціями змін їх поведінки.

Список використаних джерел:

1. Касич А.О., Канунікова К.О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 21-24.

2. Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник УжНУ*. 2018. Випуск 18. Частина 2. С.58-62.
3. Драган І.В. Інноваційна діяльність як фактор прискореного розвитку промисловості. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 34-36.
4. Щербань В.М., Козубенко Л.Л. Товарно-інноваційна політика: навч. посібник. К.: Вид-во «Кондор», 2006. 396 с.
5. Бондарчук М.К., Волошин О.П. Інноваційний розвиток підприємств як чинник економічного зростання держави. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С.142-147.
6. Дідух Д.М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні та шляхи їх вирішення. URL: <http://surl.li/tqqiu>
7. Чепак В. В., Савельєв Ю. Б. Аналіз порівняльний. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua>
8. Юринець З.В., Задорожний Д.Б., Звір В.В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні та світі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С.282-291.
9. Андрушків І.П. Закордонний досвід стимулювання інноваційної діяльності та можливість його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2015. – Вип. 25.2. С.168-173.
10. Carnap R. *Empiricism, semantics, and ontology*. *Revue Internationale de Philosophie* 4 (1950): 20-40. Reprinted in the *Supplement to Meaning and Necessity: A Study in Semantics and Modal Logic*, enlarged edition (University of Chicago Press, 1956).
11. Bonolio G. *Kant's Explication and Carnap's Explication: The Redde Rationem*. *International Philosophical Quarterly*, 2003. Vol. 43. No. 3. Issue 171. Pp. 289-298.
12. Лагутін В., Ясько Ю. Вплив конкуренції на інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки. *Економіка*. 2013. № 10(151). С. 22-26.
13. Дзеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. №4. 2017. С. 5-8.
14. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. №10. 2015. С. 2-5.
15. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2(52). С. 124-133.
16. Цюцюпа С.В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С. 221-229.
17. Касьяненко В.О. Інновації як один із факторів формування конкурентоспроможності країни. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 82-87.
18. Мицюк С. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність економіки України. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2011. Вип.128. С.39-42.

19. Журан О.А. Сучасні напрями підвищення конкурентоспроможності України. Науково-практична інтернет-конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку». Одеса, 28-29 листопада 2018 р. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/8204/1/ilovepdf_com-53-57%D0%9D.pdf.
20. Дикань В.Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни світових центрів економічної та політичної влади. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 41. с. 11-16.
21. Романишин В. Конкуренція як чинник інноваційного розвитку економіки/ Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. 2011. №3. С. 16-22.
22. Тараненко І.В. Роль національного інноваційного потенціалу у формуванні конкурентоспроможності країн. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1 (82). С. 21-27.
23. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія/ пер. з англ. В. Ружицького та П. Таращука. К.: Основи, 1995. 528 с.
24. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3623>.
25. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник/ І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
26. Москаленко О.М. Інноваційна конкуренція та випереджальний розвиток економіки України в умовах жорсткої економії. Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем (2016): матеріали науково-практичної конференції, 24-25 березня 2016 року. Київ, 2016. С. 34-36.
27. Трушенко О.М. Інноваційна конкуренція в умовах глобалізації світової економіки. Академічний огляд. 2009. № 2. С.124-131.

2.3. Фактори, що впливають на бізнес-середовище

Кошельок Г.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,

Царьов О.С.,

здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця. Разом з тим, в окремих випадках, що прямо передбачені законом, особа може бути обмежена у свободі підприємницької діяльності, наприклад, за суб'єктним складом (для посадових осіб органів державної влади), або ж характером підприємницької діяльності

(встановлення монополії). Зокрема, встановлено законом перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, недержавне підприємництво в яких забороняється.

Мета підприємницької діяльності визначена як досягнення економічного і соціального результату та отримання прибутку. Підприємець починає свою діяльність з метою одержання прибутку – це визначальна ознака підприємницької діяльності. Саме цим остання відрізняється від господарської діяльності некомерційного характеру.

Підприємництво відіграє особливу роль у формуванні ефективної системи господарювання країни, прискорюючи рух економіки шляхом підвищення ефективності та постійного оновлення (рис.1).

Багаторічний досвід усіх без винятку індустріально розвинутих країн з ринковою економікою соціального спрямування незаперечно підтверджує, що підприємництво – необхідна умова досягнення економічного зростання.



Рис. 1 – Роль підприємництва у формуванні ефективної системи господарювання

Джерело: укладено авторами

Посилення кризових явищ у національній економіці може призвести до погіршення перспектив розвитку бізнесу в Україні. Непередбачуваність та недосконалість нормативно-правової бази, складність вітчизняної системи

оподаткування, неврегульованість соціально-трудових відносин суттєво ускладнюють адаптацію бізнесу до сучасних соціально-економічних умов господарювання. Важливим завданням держави має стати створення сприятливих умов для функціонування та розвитку підприємництва в країні без бюрократичних бар'єрів з адекватною податково-правовою базою. Основним напрямком поступового відновлення та розвитку національної економіки має стати стимулювання та формування інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, який складає основу економік більшості розвинутих країн світу [1].

Найважливішими об'єктивними умовами розвитку підприємництва в Україні є:

- наявність ринкових відносин і різноманітних форм власності;
- економічна свобода та самостійність товаровиробників і дієздатність товарно-грошового механізму;
- розвиненість фінансово-кредитної системи;
- послідовність і стабільність економічної та соціальної політики держави;
- наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва;
- сформованість економічної культури;
- позитивний соціальний фон підприємницької діяльності.

Варто зазначити, що у сучасних умовах існують чинники, які заважають розвитку малого підприємництва. Такими основними чинниками є:

- відсутність чітко сформульованої через систему правових актів державної політики у сфері підтримки малого підприємництва;
- збільшення адміністративних бар'єрів (реєстрація, ліцензування, сертифікація, системи контролю та дозвільної практики, регулювання орендних відносин тощо);
- відсутність реальних та дієвих механізмів фінансово-кредитної підтримки; - надмірний податковий тиск і обтяжлива система звітності;
- невпевненість підприємців у стабільності умов ведення бізнесу;
- надмірне втручання органів державної влади в діяльність суб'єктів господарювання;
- відсутність стимулів для інвестицій;
- психологічне несприйняття позитивної ролі підприємців у ринкових перетвореннях серед окремих верств населення;
- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;

- формування відповідної законодавчої бази розвитку дрібного і малого підприємництва передбачає встановлення правових гарантій для забезпечення свободи та захисту приватної власності;
- знищення правових суперечностей та скасування положень, що стримують розвиток приватної ініціативи;
- створення більш сприятливого податкового, інвестиційного, цінового режимів для суб'єктів дрібного та малого підприємництва;
- впорядкування механізму державного регулювання та контролю підприємницької діяльності, подолання тіньового підприємництва.

Протікання бізнесу як діяльності залежить від безлічі факторів і умов, що знаходяться всередині, так і поза межами підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження сутності бізнес-середовища підприємства.

Під бізнес-середовищем прийнято розуміти сукупність усіх зовнішніх факторів діяльності підприємства, які суттєво впливають на його функціонування. Серед таких основних факторів називають споживачів продукції, постачальників, конкурентів, державне регулювання, а також соціальні, політичні, технологічні, правові та екологічні умови [2, с. 26].

Якщо говорити більш детально, то бізнес-середовище складається з низки політичних, економічних, соціальних і технологічних сил, які значною мірою перебувають поза контролем і впливом бізнесу і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес. Іншими словами, бізнес-середовище являє собою сукупність факторів, що сприяють розвитку бізнесу, визначальними серед яких є державне регулювання, інвестиції, корупція, податкове навантаження, законодавче регулювання, права власності та доступ до фінансових ресурсів.

Автори роботи [3, с. 32] стверджують, що бізнес-середовище тотожне поняттю «підприємницьке середовище» – це сукупність умов, які впливають на можливість формування та успішної реалізації підприємницької ідеї.

Особливістю бізнес-середовища є те, що воно має територіальну цілісність, у межах якої представлене господарюючими суб'єктами та інститутами з їх взаємозв'язками і взаємовідносинами [4, с. 252].

Становлення та розвиток бізнес-середовища в Україні супроводжувалося значними особливостями: відсутністю поступового первісного нагромадження капіталів, тривалого розвитку підприємницького менталітету та навичок, системності, а іноді й логіки у прийнятті рішень тощо.

В Україні підприємницький сектор розвивався за відсутності стратегії розвитку взаємодії держави і бізнесу, що проявилось у:

- наявних спекуляціях у процесі реформування відносин власності та проникнення на вітчизняний ринок іноземного капіталу в стратегічно важливі галузі і сфери економіки;
- значному рівні корумпованості органів державної влади та розширенні обсягів тіньової економіки;
- високому рівні зрощення суб'єктів великого бізнесу із органами державної влади, глибокій інтеграції великого капіталу в процеси прийняття політичних рішень на шкоду досягненню власної конкурентоспроможності [5, с. 128].

За визначенням Світового банку, бізнес-середовище складається з набору інституціональних, нормативно-правових та регуляторних умов, за яких працює бізнес [6, с. 62].

1. Інституційні умови функціонування бізнес-середовища слабо налаштовані на підтримку суб'єктів підприємницької діяльності. Зацікавленість комерційних банків у довгостроковому кредитуванні бізнесу на сучасному етапі залишається досить низькою, а дії держави у сфері впливу на кредитні можливості комерційних установ важко назвати адекватними економічним умовам розвитку. Це викликає незадоволеність підприємців, високий рівень процентних ставок, коливання валют, зменшення інвестицій в економіку нашої країни.

2. Нормативно-правові умови функціонування бізнес-середовища демонструють значну зарегульованість бізнесу з боку держави. Сучасний бізнес керується у своїй діяльності величезною кількістю законодавчих актів.

3. Регуляторні умови функціонування бізнес-середовища, які пов'язані із процесами ліцензування, реєстрації, сертифікації підприємницької діяльності постійно вдосконалюються. Регуляторні умови бізнес-середовища характеризуються такими показниками, як: ступінь прозорості та послідовності державної регуляторної політики у сфері підприємництва; вплив на інвесторів із боку органів державної влади різних рівнів у вигляді вимог щодо реєстрації, ліцензування, сертифікації підприємницької діяльності тощо; рівень бюрократизму та корупції [6, с. 63].

Для бізнес-середовища характерними є наступні його особливості:

- бізнес-середовище є частиною суспільного середовища та в ідеалі слугує підвищенню національного багатства і добробуту;
- функцією якості бізнес-середовища є ефективність економічних процесів у країні;
- бізнес-середовище має властивості територіальної цілісності;

– бізнес-середовище формується факторами (правового, політичного, соціального, економічного характеру), сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ділових відносин та функцій [7, с. 435].

Будучи відкритою системою, підприємство в істотній мірі залежить від змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку зі стрімким підвищенням турбулентності оточення, характер взаємодії з ним бізнесу стає все більш хаотичним, а наслідки – все більш суттєвими. Здатність розуміти ключові процеси середовища бізнесу виступає необхідністю. Підприємство, що не розуміє свого оточення і своїх кордонів, приречене на загибель. У зовнішньому середовищі бізнесу відбувається найжорстокіший природний відбір: виживають тільки ті, хто мають достатньою гнучкість і здатні адаптуватися.

Попри всю хаотичність процесів, що протікають у зовнішньому середовищі бізнесу, можна виділити його основні суттєві риси (рис. 2).

Зовнішнє середовище бізнесу неоднорідно. З точки зору інтенсивності взаємодії бізнесу і його оточення можна умовно виділити три групи.

1. Локальне середовище (середовище прямого впливу) – це фактори, які безпосередньо впливають на операції організації і відчувають на собі прямий вплив операцій організації (визначення Е. Елбінга). До об'єктів локального середовища традиційно відносять споживачів, постачальників, конкурентів, закони і державні органи, профспілки.

2. Глобальне середовище (середовище непрямого впливу) – найбільш загальні сили, події і тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю організації, проте в цілому формують контекст бізнесу. Виділяються сім груп таких сил: соціокультурні, технологічні, сили торгівлі, економічні, екологічні, політичні та правові.

Соціокультурні сили – включають в себе зміну демографічної ситуації, освітнього рівня, системи охорони здоров'я і соціального забезпечення, (трудова) мобільності, звичок і захоплень людей, способу життя, пріоритетів поколінь (цінностей людей), традицій тощо.

Технологічні сили – під ними розуміються такі зміни в науково-технічній сфері як науково-технічний прогрес, старіння знань, впровадження нових технологій, а також дію кривої навчання (досвіду) – зменшення собівартості продукції, прямо пропорційне сукупним обсягом випуску [8].

Сили торгівлі – це зміни в прийнятих моделях бізнесу, відкриття нових способів ділових відносин і механізмів їх регулювання. Слово «торгівля» в такому випадку розуміється в широкому сенсі – як встановлення балансу обміну між діловими організаціями та бізнесу з його клієнтами.

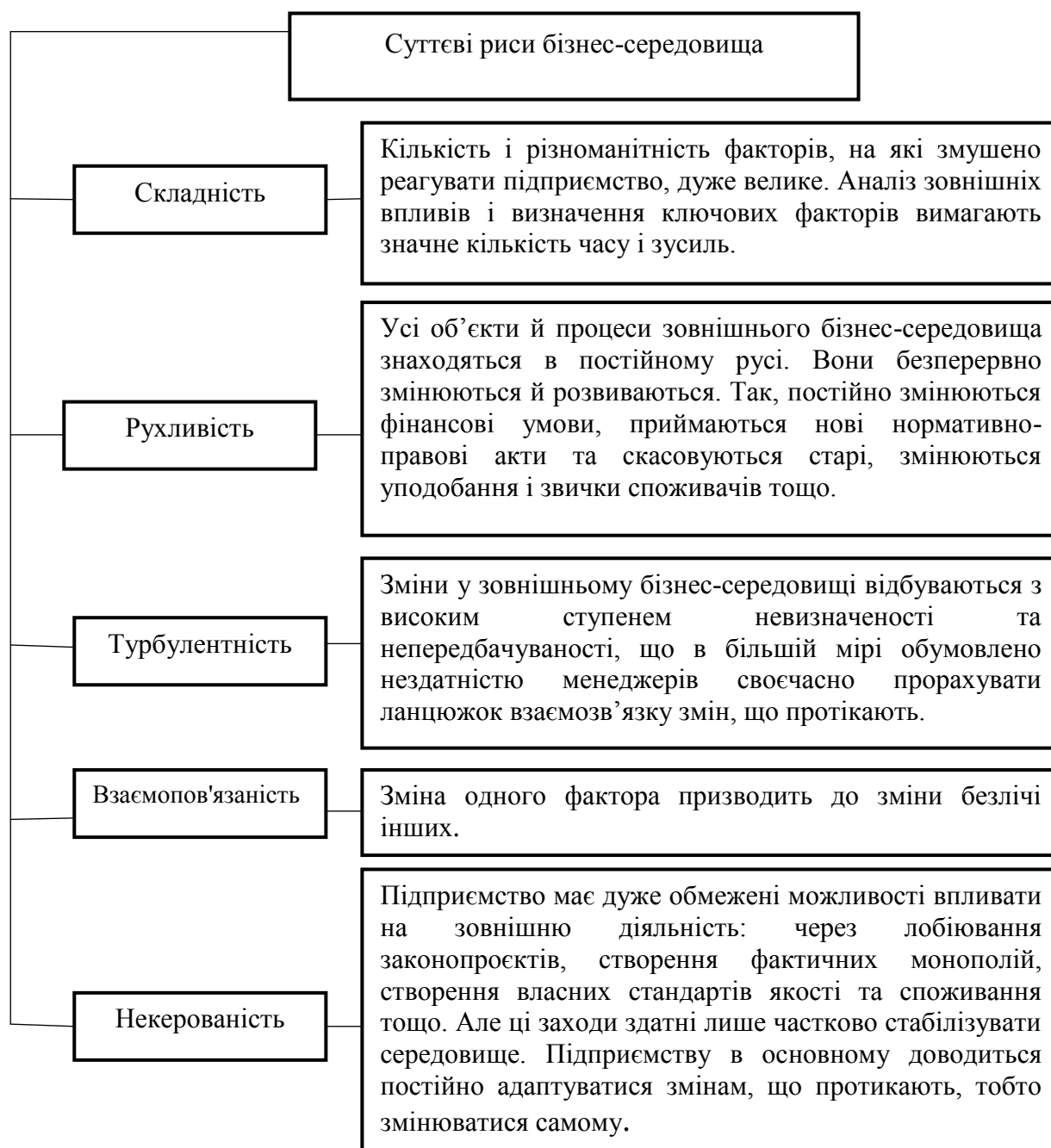


Рис. 2 – Суттєві риси бізнес-середовища підприємства

Джерело: укладено авторами

Економічні сили – включають динаміку рівня інфляції, процентної ставки (ставки дисконту), податкових ставок, валютних курсів, рівня доходів населення, загальною структурою витрат людей, еластичності попиту і пропозиції, привабливості ринку для іноземних інвесторів, а також зміна обсягів золото-валютних резервів країни.

Екологічні сили – вплив сил природи: погоди та клімату, рельєфу і структури місцевості наявність природних ресурсів, частота стихійних бур і природних катаклізмів тощо.

Правові сили – зміни в законодавстві, нормативних актах і діяльності регулюючих організацій, безпосередньо не пов'язаних з основною діяльністю компанії, однак опосередковано впливають на бізнес. Крім того, в політичні сили входять зміни рівня злочинності, ступеня правового забезпечення бізнесу та заходів заходу за економічні та інші правопорушення.

Політичні сили – пов'язані із загальною зовнішньою і внутрішньою політикою уряду, стабільністю політичної ситуації, політичної підтримки і політичними гарантіями.

Методика аналізу діючих в глобальному середовищі бізнесу сил отримала назву PEST-аналіз – за першими літерами назви сил. Дія кожної сили розкладається на окремі фактори, після чого дається оцінка кожному з них за наступними пунктами: сила впливу, тенденція зростання, якість впливу, використання можливостей і компенсація загроз.

3. Міжнародне середовище (середовище бізнесу багатонаціональних компаній) – коли компанія виходить за межі країни свого походження і починає освоювати закордонні ринки, в дію вступають фактори міжнародного бізнесу, до яких найчастіше відносять унікальні особливості культури, економіки, державного і іншого регулювання, а також політичної обстановки.

Розглядаючи структуру бізнес-середовища, необхідно позначити існування кордонів бізнесу, що відокремлюють внутрішнє середовище від зовнішньої. Існує кілька підходів до визначення меж бізнесу [9], тобто зовнішнє середовище – все, що за межами:

- зданій, ділянок, площ тощо;
- взаємодії між членами організації;
- взаємовідносин організації з учасниками ринку;
- моделі отримання прибутку;
- у формуванні ланцюжка цінностей.

З погляду зовнішнього бізнес-середовища, вплив мають такі фактори:

- органи влади – податкові пільги, державні замовлення;
- споживачі (клієнти) – показники прибутковості ринку, конкурентоспроможності продукції, темпи зростання частки ринку, схильність покупців до придбання продукції саме цього підприємства, ступінь відповідності якості та асортименту продукції потребам споживачів, рівень платоспроможності споживачів, їх фінансова стійкість та рівень ділової активності;

- постачальники – рівень фінансової стабільності та платоспроможності постачальників, інтервали між поставками, своєчасність поставок, кількість пошкодженої продукції під час доставки, ймовірність відсутності продукції;

– конкуренти – основні фінансові показники підприємства, продуктивність праці, ділова активність підприємства, рівень фінансової незалежності.

Варто зазначити, що особливостями сучасного динамічного бізнес-середовища й постійні зміни, що відбуваються у стані та організації діяльності підприємства є швидкий доступ до оперативної інформації про свій бізнес і висока швидкість її обробки.

Розглядаючи структуру бізнес-середовища варто виділити внутрішнє середовище бізнесу, яке включає фактори, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції та які можуть регулюватися з боку підприємства у процесі управління. До них належать: засоби виробництва, персонал, грошові ресурси, інформаційні потоки. Усі внутрішні фактори взаємопов'язані. Зміна одного з них певною мірою впливає на всі інші.

Сучасне бізнес-середовище характеризується активним впровадженням виробничих і інформаційних технологій в управлінні підприємством. Більшість управлінських завдань можуть бути вирішені більш раціональним способом за рахунок вдосконалення структури потоків інформації в підприємстві.

Інформація для бізнесу є вихідною складовою для прийняття планово управлінських рішень, їх виконання, контролю та регулювання виробничого процесу. В основі інформаційного забезпечення лежить збір, збереження, переробка, оновлення й підготовка до використання різних даних про виробництво, його результати, тенденціях розвитку, про перспективи бізнесу та інші статистичні дані. Бізнес-середовище підприємства прийнято поділяти на внутрішнє і зовнішнє. Більш наочно це можна побачити на рис. 3.

Варто зазначити, що кількість і якість інформації визначає ефективність функціонування усієї системи управління у цілому та управління грошовими потоками, зокрема. Під інформаційною базою аналізу розуміють сукупність інформаційних ресурсів і методів їхньої організації, необхідних і придатних для реалізації аналітичних і управлінських процедур, які забезпечують фінансово-господарську діяльність підприємства [10, с. 40].

Факторами, що впливають на зовнішнє бізнес-середовище є: стан економіки, суспільство, НТП, політика.

До економічних чинників також відносять рівень податкового навантаження, зміна курсу національної валюти, невизначеність курсу валют ускладнює планування бізнесу і теж може вплинути на фінансові показники підприємства, рівень інфляції, стан кредитування: негативний вплив, адже залучення кредитних коштів збільшить фінансове навантаження і вплине на подальший розвиток підприємства.

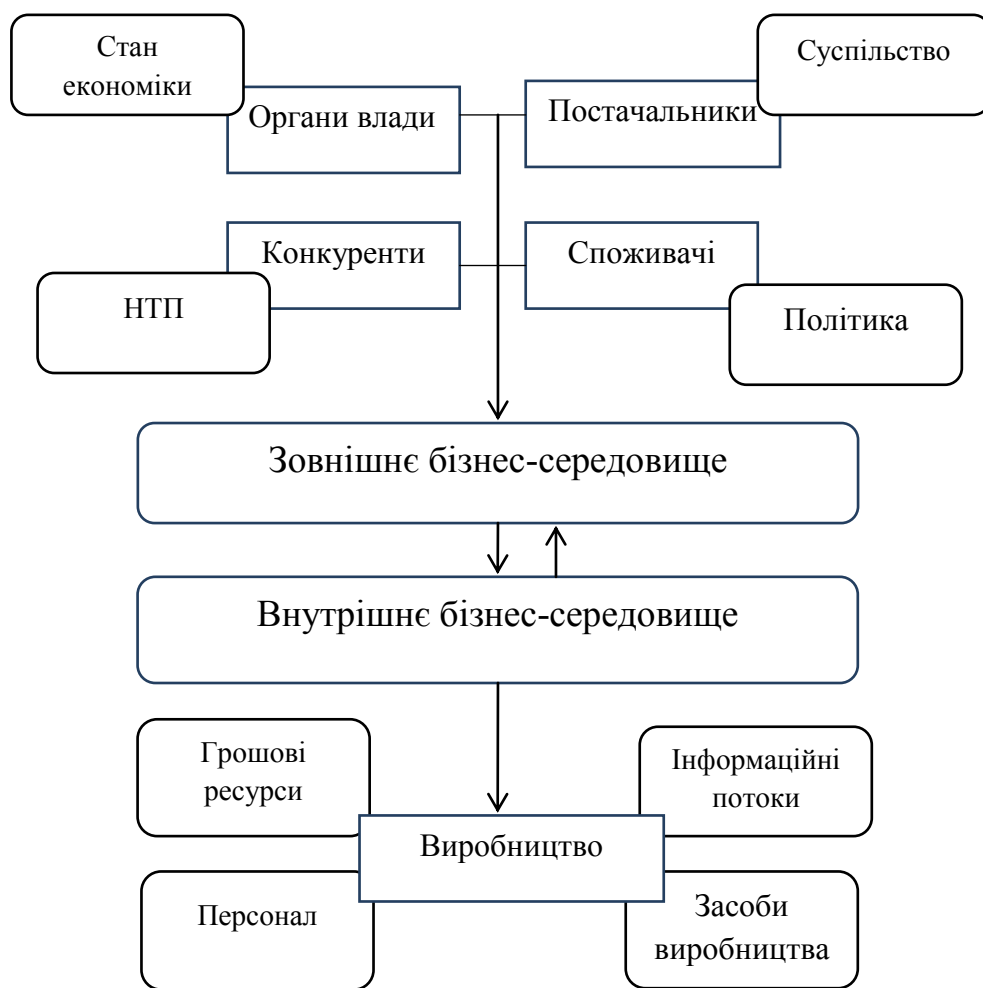


Рис. 3 – Складові бізнес-середовища

Джерело: укладено авторами

Глобалізація, зміна технологічних укладів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, характерні сучасному динамічному бізнес-середовищу, саме зовнішнє середовище привертає все більшу увагу дослідників.

Правові умови функціонування бізнесу показують залежність і регулювання бізнесу з боку держави. Сучасний бізнес регулюється величезною кількістю законодавчих актів, серед основних нормативних актів: Конституція України, господарський кодекс, цивільний кодекс, податковий кодекс і закони України, які стосуються різних аспектів господарської діяльності [6, с. 63].

До правових факторів бізнес-середовища в Україні відноситься нестабільність законодавчої бази: негативний вплив через неможливість відстежувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків і ведення звітної документації. Потрібно також сказати, що проблемою є не тільки велика кількість правових актів, які регулюють бізнес, а й те, що більшість з них є суперечливими, що не конкретизованими в даному питанні.

До соціальних чинників відносять зниження чисельності населення і через це держава змушена буде збільшувати податковий тиск на підприємства і заробітну плату робітників, а також зниження чисельності населення призведе до зменшення кількості клієнтів; підвищення рівня безробіття: негативний вплив, адже зростання кількості безробітного населення призведе до зменшення кількості платоспроможного населення [4, с. 255].

Очевидно, що сучасна Україна знаходиться в складному соціально-політичному становищі, тому зовнішні чинники бізнес-середовища будуть більш негативно впливати на фінансово-господарську діяльність організацій і обмежувати їх розвиток. До них відноситься політична ситуація в Україні: військовий конфлікт на території Донецької та Луганської областей зумовлюють негативний вплив через можливість виїзду частини населення подалі від зони конфлікту, що може сприяти зменшенню кількості клієнтів, як постійних, так і потенційних.

Карантин, коронавірус, введення воєнного стану викликали масштабний спад в економіці, змусивши цілі бізнесу пристосуватися до нових, більш складних реалій. Коронавірус став причиною незліченної кількості невеликих загострень в тисячах малих і середніх підприємств. Постраждали і компанії, що працюють в креативних галузях. Кіновиробництво зупинилося, концерти і виставки скасували, попит на маркетингові послуги впав.

До технологічних чинників відносять ступінь новизни та сучасності устаткування в області, розвиток Інтернет технологій: позитивний вплив, адже створюються нові можливості для залучення клієнтів завдяки створенню сайту, ведення Інтернет груп. Відбувається більш швидка комунікація з клієнтами.

Саме неможливість ведення бізнесу офлайн підштовхнула підприємців шукати різні способи продавати свої товари через Інтернет. Це врятувало багатьох. Особливо тих, хто встиг приготуватися заздалегідь.

Негативні наслідки кризи особливо відчутні в малому бізнесі. Україна, як і інші країни, виявилася абсолютно не підготовленою до такого ходу подій.

Як бачимо, бізнес-середовище в Україні хоча і в цілому сформована, проте характеризується, з одного боку, значним проникненням в господарські питання держави, а з іншого – слабкою їх зацікавленістю в існуванні ефективного середовища господарської діяльності. Саме відповідальність держави за сформоване бізнес-середовище визначає рівень прозорості та дієвості суспільного договору між нею і бізнесом, а недосконалість законодавства, низький рівень моралі, слабка дієвість ринкових і громадських інститутів не здатні забезпечити підприємцям правильні орієнтири діяльності.

Варто зазначити, що особливостями сучасного динамічного бізнес-середовища є постійні зміни, що відбуваються у стані та організації діяльності підприємства. Таким чином, підприємство повинно постійно проводити моніторинг сучасного підприємницького середовища для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Таким чином, бізнес-середовище виступає визначальною сукупністю факторів, що формують господарську діяльність в сучасних умовах економічного розвитку. Як вже було зазначено раніше, поняття бізнесу та підприємництва вважають взаємозамінними, але це не відображено законодавчо в Господарському кодексі України. Тому в деяких галузях, розглядаючи стан і розвиток підприємництва, доцільніше говорити про підприємницьке середовище.

Список використаних джерел:

1. Причепя І. В. Перспективи розвитку підприємництва в Україні за умов глобалізації та євроінтеграції. URL: <http://surl.li/tqysm>
2. Буряк Г. Інститути розвитку відносин власності у класифікації бізнес-середовища. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2012. Вип. 105. С. 26-28.
3. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність [Текст] : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
4. Мельник М.І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. Регіональний підхід. 2008. № 2. С. 251-260.
5. Біла І.С. Насікан Н.І. Бізнес-середовище в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. МНУ імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 127-131. URL: <http://surl.li/tqqwc>.
6. Страшний С. Бізнес-середовище як об'єкт державного регулювання. Актуальні проблеми державного управління. 2010. Вип. 2. С. 61-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_20.
7. Мельник М.І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2007. С. 423-436.
8. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.
9. Мескон М. Х. Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : «Дело», 1992. 702 с.
10. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. А. М. Журлов, та ін. Одеса: Фенікс, 2009. 318 с.

2.4. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва

Коценко М. С.,

*асистент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет*

Вектором стратегії розвитку національної економіки є досягнення пріоритетів сталого зростання, екологічної збалансованості й пропорційності матеріального виробництва, забезпечення здоров'я та добробуту населення, досягнення цілей продовольчої безпеки тощо. З огляду на наявний аграрний потенціал України та партнерство у сфері європейської інтеграції доцільно спрямувати зусилля суб'єктів агробізнесу у напрямі забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на національному та світовому ринку, що обумовлює актуальність дослідження.

Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентних переваг відображені у працях закордонних та вітчизняних вчених, зокрема авторів теорії конкурентоспроможності Ф. Котлера, М. Портера, Д. Рікардо, А.Сміта та вітчизняних вчених В. Андрійчука, І. Должанського, Н. Куденка та іншими. Праці вітчизняних та закордонних дослідників представляють результати досліджень з урахуванням глобальних змін сільського господарства та актуалізацією на забезпеченні конкурентних переваг виробництва продукції. В умовах забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції та змін світової й національної економіки, набуває визначального характеру.

Розвиток українських підприємств агробізнесу в умовах сучасних викликів (постепідеміологічні наслідки, війна, енергетична криза, переорієнтація економіки), відбувається на засадах сталого розвитку з потреби забезпечення добробуту, продовольчої безпеки, відповідальних виробництва й споживання, гідної праці, економічного зростання, захисту екосистем [22]. Зміни економічного середовища та стратегічних орієнтирів національної соціальної системи України вимагає пошуку підходів підвищення конкурентоспроможності, досягнення конкурентних переваг [7]. Підприємствам необхідно розробити гнучку стратегію розвитку, посилювати ринкові позиції, шукати нові шляхи збуту, створювати високопродуктивну технологічну продукцію, здатну задовольняти потреби населення. Тому важливим є дослідження теоретичних та практичних засад сутності конкуренції й забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Конкуренція як сила, перевага, яка врівноважує вплив ціни на ринку, забезпечує інтегровану взаємодію попиту та пропозиції. Запропоноване Шумпетером поняття часто тлумачиться в економіці як суперництво, змагання

чи боротьба за першість у сфері діяльності, маючи на меті отримання кращих результатів [1]. В економічному розумінні конкуренція – це суперництво між ринковими суб'єктами за отримання найбільших прибутків, за найкращі умови збуту, виробництва товару [14]. Це механізм регулювання діяльності споживача та виробника в умовах вільних ринкових відносин. Базові підходи до трактування терміну «конкуренція» наведено у табл. 1, з позиції поведінкового, структурного, функціонального та системного підходів.

Таблиця 1

Характеристика підходів до визначення сутності конкуренції

Підходи до визначення	Представники	Основний зміст поняття
За походженням		
Функціональний	Й. Шумпетер	Стимулює підприємства шукати нові види продукції, реагувати на потреби споживачів, сприяє виробництву та продукуванню товарів високої якості, розвитку науки й техніки, інформаційних систем та технологій.
Системний	А.Каплан	Впливає на поведінку учасників, визначає остаточний результат діяльності суб'єкта підприємництва
Структурний	Е. Чемберлен	Характеризується наявністю великої кількості незалежних одне від одного покупців й продавців, можливістю їх виходу й вільного входу на ринок
Поведінковий	Д.Рікардо М.Портер А.Сміт	Конкуренція – це суперництво на ринку між покупцем та продавцем щодо вигідних умов з метою отримання прибутку
За змістовною складовою		
Результат	Є.Полтавська	Ефективність управління конкурентними перевагами зумовлена якісними та кількісними властивостями товару / послуги з позиції їх цінності для покупця
Цінність	Л. Балабанова Ф. Котлер	Ексклюзивна цінність підприємства / товару забезпечує йому першість серед конкурентів Більша цінність через надбання більшої вигоди мають вищу ціну
Характеристики	Ж.-Ж. Ламбен	Властивості / характеристики товару / торгової марки забезпечують суб'єкту підприємництва перевагу над прямими конкурентами
Показник	Н. Куденко	Базовий параметр забезпечує суб'єкту підприємництва перевагу на цільовому ринку
Сукупність	М.Портер	Сукупність чинників визначає конкурентний успіх суб'єкта підприємництва у продуктивного використання ресурсів
За сутністю		

Споживчі	Л.Павловська	Властивості товару / торгової марки забезпечують переваги суб'єкта підприємництва над прямими конкурентами щодо ефективного використання ресурсів (земельних, інтелектуальних, інформаційних, людських, матеріальних, енергетичних тощо)
Факторні	Л.Шевченко	Специфічні умови виробництва, продажу, споживчі якості товару, додаткові послуги, які диференціюють діяльність суб'єкта підприємництва та створюють її перевагу над конкурентами
Рольові	Ж.-Ж. Ламбен	Особливі властивості товару / торгової марки, здатні забезпечити пріоритет суб'єкта над конкурентами

Джерело: розроблено на основі [9–35].

Поняття конкурентоспроможності у фаховій літературі трактується як здатність краще порівняно з іншими використовувати власні ресурси. Аналіз категорії «конкурентоспроможність» дозволив виокремити її ознаки, зокрема такі як територіально-географічна сфера (визначає регіональну, внутрішньонаціональну й міжнародну конкурентоспроможність), рівень конкурентних об'єктів (у тому числі галузі, підприємства та продукції), фіксація у часі (поточна та прогнозована конкурентоспроможність) [3–4] з соціальної, правової економічної, та позиції, здатні надати можливість суб'єкту підприємництва визначати роль підприємства на вітчизняному та світовому ринках [7].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції виявляється у формуванні власних конкурентних переваг. Сутність конкурентних переваг розглядається закордонними та вітчизняними вченими: Л. Балабановою [5], І. Должанським [22], Ж-Ж. Ламбеном [5–8], М. Портером [9], Д. Рікардо [15], Ю. Івановою [25], а також іншими. Вони вказують на невід'ємну частину забезпечення конкурентоспроможності підприємства та продукції на основі основних етапів їх еволюціонування, в умовах забезпечення конкурентної стратегії суб'єктів підприємництва, залежно від специфіки галузі та масштабів конкуренції [2].

Конкурентна перевага характеризується продуктивністю використання ресурсів й критерієм рентабельності виробництва (її рівень вище середнього значення у галузі або сегменту ринку визначається набором характеристик / властивостей товару / послуг у порівнянні з конкурентами [3]). М. Портер зазначає, що конкурентні переваги оцінюють у зіставленні з форматом діяльності лідера (підприємства чи товару), головним чином внаслідок нижчого

рівня витрат (внутрішні конкурентні переваги), або диференціації (продукцію / послуги) у напрямках кращого задоволення потреб споживачів та їх бажанням й здатністю оплатити вищу ціну за володіння ними (внутрішні конкурентні переваги) [19]. Наразі ринкове середовище не є достатньо ефективним з позиції стимулювання розвитку внутрішнього середовища підприємства, тоді як зовнішні джерела дещо нівелюються [13]. Доповнена концепцією Ф. Котлера з позиції визначення позицію підприємства чи його продукції внаслідок володіння ним ресурсами розкриває перспективи розвитку стратегій лідерства, заповнення ринкової ніші, наслідування чи претендент на лідерство [4–35] з урахуванням уподобань споживачів та впливу інших зовнішніх факторів.

Жан-Жак Ламбен розвинув теорію конкурентних переваг М. Портера, окреслюючи умови стратегії підвищення конкурентоспроможності [8], визначаючи чинники впливу на забезпечення конкурентних переваг порівняно з конкурентами (ключові компетенції – навички чи технології, якими володіє підприємство), якість продукції, нижчі витрати та вища продуктивність підприємства [15], що охоплює вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Хендерсон визначає конкурентну перевагу як відмінність від конкурентів внаслідок масштабів виробництва й зменшення витрат [19]. Нижчої собівартості продукції також досягають введенням інновацій та зростанням продуктивності виробництва, які забезпечують прибуток, унікальну пропозицію, власний життєвий цикл і є складними до повторення конкурентами [7–25]. Ю. Іванов розширює цю ідею до компаративного, ресурсного та ціннісно-компетентного підходів в управлінні діяльністю [31], а І. Г. Боришкевич пропонує тлумачення конкурентних переваг здійснювати з урахуванням підходів: адміністративного (перевага залежить від дій персоналу управління); просторового (перевага зумовлена позицією учасника на ринку / в галузі); домінантного (перевага підприємство досягається внаслідок сукупності переваг), якісного (увага надається якісним параметрам продукції / діяльності), ресурсного (перевага обумовлена доступом підприємницької структури до стратегічних ресурсів); ексклюзивного (переваг зумовлена ексклюзивними цінностями продукції / підприємства) [7].

Таким чином, властивості конкурентних переваг суб'єкта підприємництва та його продукції включають порівняльний характер (їх оцінити можна лише у процесі порівняння з аналогом конкурента); залежність від умов конкретного ринку, суб'єкта підприємництва, функціонування й характеристики продукції / послуги); ієрархічна підпорядкованість чинникам (досягнення конкурентної переваги та собі позитивно або негативно впливає на внутрішні та зовнішні

чинники); мінливість / динамічність (внаслідок залежності від умов та чинників).

Система управління конкурентоспроможністю та економічним зростанням спрямована на забезпечення конкурентних переваг як пріоритетного механізму визначення позиції суб'єкта підприємництва у ринковому середовищі. Конкуренція та боротьба за лідерство спонукають виробників шукати нові джерела й способи забезпечення та утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Вчені виокремлюють такі етапи джерел забезпечення конкурентних переваг: факторний, (до поч. XX ст., коли головними рушіями змін виступали ринкові вимоги, зокрема конкурентні переваги обумовлювалися ціною на товар та наявністю факторів виробництва), витратний (поч. XX ст. – 50-ті роки XX ст. характеризували мінімальними цінами на продукцію), якісний (60–70-і роки XX ст. ознаменували тренд до постійного підвищення якості продукції / послуги), адаптивний (70–80-і роки XX ст. характеризуються гнучкістю діяльності та управління суб'єктами бізнесу), інноваційний (80-х роки XX ст. – 10-і роки XXI ст. позначилися оригінальністю, неповторністю товару завдяки його якості, функціональності, пакуванню, інших характеристик), суспільно орієнтованого (10-і роки XXI ст. й дотепер позначилися ознаменувалися тенденціями до позиціонування товару / послуги з позиції їх впливу на навколишнє середовище, забезпечення суспільного ефекту, зокрема впливові на здоров'я людей, що поглибилося на період пандемії на covid-19, активних бойових дій на території України, пріоритетів євро інтеграційного вибору) [9–27].

Подальші напрями трансформації системи забезпечення та забезпечення конкурентних переваг пов'язане з поглибленням процесів диференціації як діяльності суб'єктів бізнесу, так і їх продукції, зниженням витрат виробництва (внаслідок удосконалення технологій, зниження матеріало- й трудомісткості робіт, розширення ринків збуту й асортименту продукції, підвищення кваліфікації кадрів, соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу, досягнення ефекту масштабу, мінімізації управлінських та умовно-постійних витрат, врахування / забезпечення попиту споживачів, відповідної фіскальної, зовнішньоекономічної, інституційної та ресурсної політики сприяння інноваційної діяльності держави) з урахуванням глобальних явищ [6–27].

Узагальнення інформації щодо джерел забезпечення конкурентних переваг наведено у таблиці 2.

Джерела забезпечення конкурентних переваг поділяються на внутрішні та зовнішні: внутрішні джерела (ілюструють цінність для виробника) – аспекти виробників щодо підвищення продуктивності працівників, впровадження

інновацій, використання унікального пакування й ефективної системи менеджменту [16], зовнішні джерела (ілюструють цінність для середовища у

Таблиця 2

Джерела забезпечення конкурентних переваг суб'єктів бізнесу

Зовнішні	Внутрішні
Збутові: - методи, способи та інструменти розподілу продукції; - обмеження щодо входу на нові ринку та наявність виходу на світовий ринок	Економічні: - ліквідність ; - рентабельність виробництва й продажу; - джерела фінансування операційної, тактичної та стратегічної діяльності суб'єкта бізнесу
Кон'юнктурні: - умови та чинники функціонування на ринку - рівень конкуренції та умови конкурентного середовища	Інноваційні: - інтегрована система впровадження інновацій та нових технологій виробництва; - наявність раціональних пропозицій та «ноу-хау»
Конструктивні: - наявність унікальних характеристик товару	Географічні: - просторове розміщення суб'єкта бізнесу; - логістика, наближення до транспортних коридорів, механізми стимулювання збуту; - сприятливі природно-кліматичні умови та доступність природноресурсного потенціалу
Якісні: - порівняльна характеристика якісних параметрів продукції та технологій й оцінка їх споживачем	Виробничі: - механізми та технології зниження витрат; - підвищення продуктивності; - забезпечення матеріально-технічними, інтелектуальними та просторовими ресурсами
Іміджеві: - наявність бренду, торгової марки, інтелектуальної власності, ліцензій, патентів; - унікальність та впізнаваність продукції	Організаційні: - гнучкість та оперативність управління, вміння швидко реагувати на зміни на ринку; - розвинена система маркетингу та менеджменту

Джерело: сформовано на основі [14–36]

усіх сферах діяльності, зокрема з позиції підвищення якості й безпечності продукції, її ціни) [37].

Отже, джерелом конкурентних переваг є унікальне поєднання чинників, таких як доступність, множинність (асортимент видів) та особливості використовуваних ресурсів, їх оригінальність та складність до отримання й копіювання, а також кон'юнктура ринку, характеристика інституційного середовища, здатність максимально повно задовольнити потреби споживачів.

Розвиток внутрішніх конкурентних переваг передуює процесам забезпечення зовнішніх конкурентних переваг бізнесу та його продукції в управлінні, під час розробки стратегії розвитку, розробки унікальної продукції у турботі про здоров'я, виробництві екологічно чистих харчових продуктів [26]. Чинниками забезпечення конкурентних переваг продукції суб'єктів агробізнесу є територіальні, виробничі, трудові, інформаційні, інфраструктурні, економічні, структурні (табл. 3) з урахуванням пріоритетного характеру цілей сталого розвитку й гармонізації відносин людини та природи в умовах змін на ринку та викликів глобальної національної економіки.

Наявні чинники обумовлюють слабкі та сильні сторони суб'єкта бізнесу, характеристики продукції порівняно з ключовими конкурентами у процесі виявлення та набуття ними конкурентних переваг. Фактично джерела конкурентних переваг є основою визначення ринкової вартості суб'єкта підприємництва.

Таблиця 3

Фактори забезпечення конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу

Фактори	Джерело забезпечення факторів
Економічні	Організаційні – ефект масштабу виробництва, економічний потенціал, ефективність використання наявних коштів. Ринкові – ринкова кон'юнктура, індекси цін, тенденції розвитку галузі, динаміка попиту, наявність товарів-замінників, демографічні чинники. Політика уряду – фіскальна, кредитна та інвестиційна політика
Науково-технічні, технологічні	Розвиток НТП та інновацій – доступні чинники виробництва, наявні машини та обладнання. Розвиток науки та освіти – рівень підготовки персоналу, наявність прикладних інновацій, наявність ініціатив та «ноу-хау»
Структурні	Інтеграція – стан кооперації, вертикальної та горизонтальної інтеграції у бізнесі: Регуляторна політика – прагнення контролювати та мати у власності / розпорядженні ресурси, зокрема земельні ділянки, контроль постачальників Політика стимулювання – впровадження дотацій та субвенцій, стимулювання розвитку системи управління та каналами розподілу. Внутрішньогалузева та міжгалузева – об'єднання суб'єктів бізнесу ланцюги постання, продажу, розподілу доданої вартості тощо
Інформаційні	Функціонування та доступність джерел інформації щодо розвитку кон'юнктури ринку, наявний попит на продукції, рівень конкуренції у галузі, становлення виробничої та соціальної інфраструктури, нормативно-правове забезпечення функціонування суб'єктів бізнесу
Інфраструктурні	Організація та вільний вхід / вихід на ринки капіталу, праці, технологій. Розвиток гуртової та роздрібно торгівлі.
Нематеріальні	Нематеріальні активи суб'єктів бізнесу, тіснота їх взаємодії з покупцями, постачальниками, органами державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: сформовано на основі: [14–32].

Використання інновацій, впровадження передових технологій виробництва є базисом для таких джерел переваг як продукування високоякісних товарів, зниження виробничих витрат, скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення продуктивності праці. Визначені конкурентні переваги є результатом синергії сукупності чинників, які знаходять своє відображення у кількісних та вартісних результатах господарської діяльності підприємств [29–33].

Важливим чинником набуття конкурентної переваги є доступність того чи іншого джерела з позиції ступеня їх прояву (високий, низький, середній), за походженням (географічні, ресурсні, інфраструктурні, кон'юнктурні можливості, соціально-економічний капітал), участі покупця (демографічної ситуації, традицій та ментальних уподобань), глобальних трендів, державної політики (головним чином, регуляторного впливу), стану розвитку ринку, сезонності тощо [12–13]. Переваги високого порядку визначаються ступенем модернізації виробництва, параметрами діяльності суб'єкта бізнесу та диференціацією його торгової марки, тоді як переваги середнього ступеня – відображаються національними та світовими тенденціями розвитку техніки, природно-кліматичними умовами господарювання, широтою наявного асортименту у галузі. Перші дві категорії переваг уможливають відповідно довгостроковий та середньостроковий характер конкурентоспроможності на ринку порівняно з суб'єктами, які не мають зазначених умов [16]. Так, підвищення продуктивності виробництва та праці дозволяє через підвищення інтенсивності виробництва не підвищувати витрати ресурсів й до певної межі є важкодоступним іншим підприємствам, часто визначаючи якість їх продукції [8–9]. Також диференційований характер ресурсів, наприклад, родючість земельної ділянки для сільськогосподарського виробництва надає перевагу недоступну іншим учасникам. Аналогічною є ситуація щодо диференційованого товару, коли споживач має стійке вподобання конкурентної торгової марки чи продукту, воліючи купувати дорожчу, але якіснішу продукцію на противагу дешевій, такій, що не має бажаних характеристик, наприклад з позиції користі для здоров'я та безпеки [25–29]. Загальний тренд до природного способу життя, споживання органічної продукції, використання натуральних матеріалів визначає тенденції розвитку конкретних галузей, суб'єктів підприємництва відповідно до їх спеціалізації, що підвищує конкуренцію між подібними виробниками та знижує щодо диференційованого товару чи суб'єктів, які його продукують.

Визначені конкурентні переваги виробників органічної продукції «високого рівня» дозволяють їм ефективніше працювати на внутрішньому та

зовнішньому ринках. Процес забезпечення конкурентних переваг починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок [61]. Наприклад, такими є диференційований характер виробників органічної сільськогосподарської продукції та традиційних товаровиробників (рис. 1).

Конкурентна перевага виробника	
Органічна продукція	Традиційна продукція
Зниження виробничих витрат Розробка та використання оригінального дизайну, пакування, власного бренду Високі органолептичні показники продукції Сертифікація та додаткове підтвердження якісних показників продукції; Гнучке управління, чутливість до потреб споживачів Орієнтація на безпечність виробництва для навколишнього середовища, безпечність продукції для споживача, екологічне пакування Збереження біорізноманіття видів Використання сертифікованих дружніх до природи технологій та засобів	Підвищення продуктивності праці, виробництва, ресурсного використання Зменшення витрат та ріст прибутку (рентабельності) як цільова теорія виробництва й продажу, що визначає використання сировини та ресурсів неприродного походження, зокрема засобів хімізації, ГМО, механізмів, інструментів та речовин – стимуляторів росту й розвитку Якість продукції та пакування визначається стандартами, технічними умовами, відповідність НАССР Використання досягнень НТП, інновацій, інвестицій, які забезпечують кількісну та якісну перевагу – екологічне пакування. Дотримання цілей сталого розвитку

Рис. 1. – Характеристика типів традиційної та органічної продукції
Джерело: адаптовано на основі: [14–33].

Отже, поділ джерел забезпечення конкурентних переваг на типи порівняно з основними конкурентами за такими характеристиками як виробничі, екологічні, соціальні, технологічні, організаційні, конструктивні, якісні тощо дозволяє виокремити такі критерії як ріст виробничих витрат, гнучкість управління, споживчі характеристики, дизайн та унікальність продукції й пакування, рівень продуктивності діяльності, схильність чи несхильність використовувати конкретні, наприклад, сировину й матеріали, вплив неприродного походження, продукції та діяльності підприємства в цілому на навколишнє середовище, дотримання цілей сталого розвитку. Традиційна продукція орієнтована на досягнення прибутковості й рентабельності продажу (комерційного результату), а відповідно, її виробництво – на досягнення нижчого рівня витрат, вищої ціни продажу, більшої частки на ринку тощо. Це визначає використовувані технології.

Органічна продукція є більш дружньою до людини та природи, не передбачає використання речових хімічного походження, стимуляторів росту та ГМО.

Основними індикаторами конкурентних переваг вважаємо собівартість продукції, рентабельність продажу реалізації, частка підприємства та його продукції ринку, її якість. Конкурентна стратегія передбачає оптимізацію витрат на рівні необхідному та достатньому для повного забезпечення виробничих потреб, постійному контролю за видатками. Якщо підприємство зможе диференціювати власний товар порівняно з конкурентами на ринки, здійснюючи маркетингову підтримку, стимулюючи становлення ефективної системи збуту, завойовуючи репутацію надійного партнера, це допоможе досягти успіху у довгостроковій перспективі [15–25]. Для підприємств агробізнесу пропонується стратегія диверсифікації як механізм розвитку в умовах сертифікації скорочення культур, що покликане забезпечити достатню ефективність та зменшити ризики виробництва. Сформовано комплекс стратегії забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції.

Загострення питання виробництва якісної конкурентоспроможної продукції обумовлене євроінтеграційним вибором України та пріоритетом виходу на європейський ринок у багатьох сферах діяльності, що визначає критерії відбору у таких сферах діяльності підприємства як виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова тощо. Висвітлені у працях Л. Балабанової, А. Вовчака, Ф. Котлера, Н. Куденка, М. Портера, В. Ткачука та інших видатних вчених України та світу ідеї про методичних підходах до оцінювання та відбору базується на низці спів ставних параметрів, алгоритмів чи схем визначення конкурентних переваг.

І. Яців пропонує визначати методи оцінки конкурентних переваг за змінними та постійними характеристиками, відповідно поділяючи їх на групи: 1) методи оцінки ринкової позиції підприємства / продукції (такими є моделі BCG, М. Портера, Shell/DPM, Хофера / Шенделя, методи «Мак-Кінзі», PIMS тощо) [9–12]; 2) методи оцінки рівня менеджменту підприємства / продукції (такими є методи LOTS, GAP, експертного оцінювання, картування стратегічних груп, ситуаційний аналіз) [25]; 3) методи фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства (сюди відносимо фінансово-економічний та маргінальний аналіз [13–25]. В. Уланчук поділяє методи на аналітичні (індекс мікроекономічної конкурентоспроможності, оцінка конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості, рейтингові методи, розрахунок ринкової частини, на основі положень теорії ефективної конкуренції) та графічні (так звані багатокутник конкурентоспроможності та матричні моделі) [15–30]. Д. Погребняк здійснює групування методів на матричні (базуються на

маркетинговій оцінці продукції та діяльності підприємства, – сюди віднесено аналіз конкурентоспроможності й асортименту з урахуванням життєвого циклу підприємства / продукції); методи оцінки на основі судження про конкурентоспроможність підприємства як похідну конкурентоспроможності його продукції (використовуються маркетингові та кваліметричні методи); методи, засновані на теорії ефективній конкуренції (засновані на судженні про залежність конкурентоспроможності підприємства від організації роботи всіх підрозділів та служб); комплексні методи [12–31].

Також виокремлюють рівні забезпечення конкурентних переваг – виробництво готової продукції, продажу, підприємства у цілому, галузі, міжгалузеву, країни тощо, що передбачає окрему оцінку конкурентних переваг, коли конкурентоспроможність продукції може бути визначена як добуток сукупного індексу конкурентоспроможності продукції та індексу конкурентоспроможності товарного асортименту, а на виробничо-технологічному рівні – за допомогою методу оцінок експертів [22], а у разі достатньої кількості даних – внаслідок їх оцінки в процесі маркетингових досліджень, порівняльного аналізу даних офіційних джерел та в результаті застосування соціологічного методу, статистичного аналізу та методу рівноваги [9–18]. Матричні методи оцінки конкурентних переваг дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, характеризуючи середовище його функціонування, ринкову позицію, основні напрямки подальшого розвитку. Метод інтегральної оцінки характеризується показниками задоволення потреб споживачів та ефективністю виробництва. Метод теорії якості продукції ілюструє її споживчу цінність порівняно з аналогом конкурента або ідеальними (найкращими параметрами), які потенційно спроможний досягнути суб'єкт бізнесу, що супроводжується визначенням їх впливу на зміну рентабельності виробництва і збуту. Виявлення конкурентних переваг за якістю продукції здійснюється методом «профілів» [17–24]. Групування методів оцінки рівня забезпечення конкурентних переваг наведено на рис. 2.

Отже, методи можна поділити за внутрішніми умовами фінансово-економічної оцінки діяльності підприємства та характером виробленої ним продукції або за маркетинговою складовою його торговельної політики [17–30].

Узагальнюючи можна стверджувати, що оцінка конкурентних переваг продукції здійснюється поетапно: від визначення конкретних чинників забезпечення конкурентних переваг (обґрунтування цілей, визначення індикаторів конкурентних переваг, проведення аналізу й формулювання висновків, коли основними є показники економічного стану підприємства,

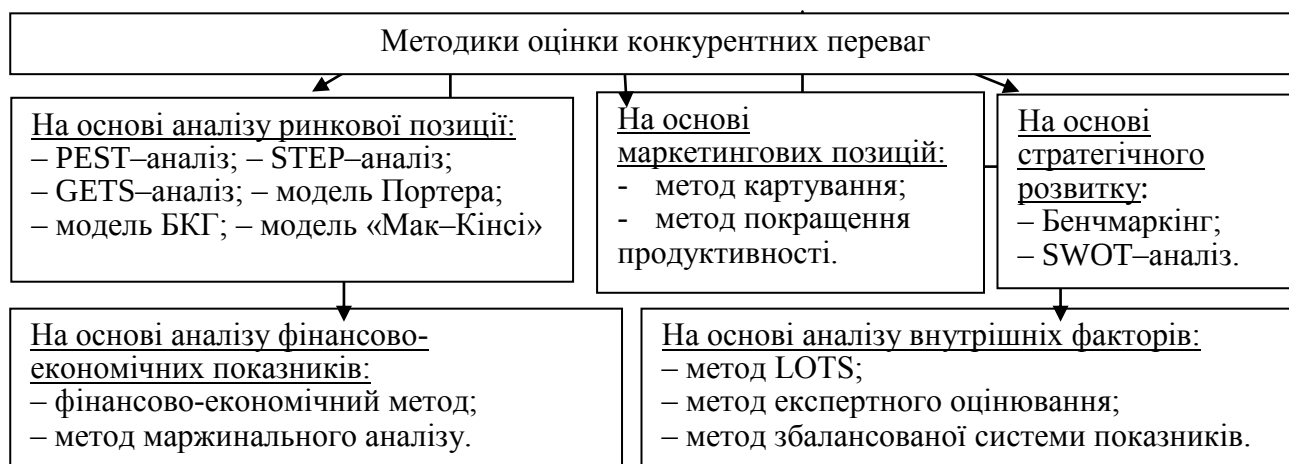


Рис. 2. - Методи оцінювання конкурентних переваг

Джерело: адаптовано на основі [17–30].

якісна характеристика його продукції та зовнішні фактори впливу на них), аналізу основних індикаторів, визначення конкурентної позиції підприємства на основі оцінки ринкової частки підприємства порівняно з основними конкурентами (виявлення територіальних меж ринку, оцінка конкурентних переваг продукції й галузі, зокрема з позиції наявного типу та ризиків, передбачення майбутніх потреб, створення власного ринку, виявлення ефективності бізнесу, визначення рівня унікальності й цінності продукції для споживача порівняно з конкурентами – індикатори конкурентної переваги продукції наведено у табл. 4), з подальшою розробкою стратегії забезпечення конкурентних переваг (оцінка отриманих раніше результатів, розробка стратегії управління й забезпечення конкурентних переваг) [15–23].

Таблиця 4

Індикатори конкурентних переваг продукції

Індикатор	Конкурентна перевага	Характеристика
Ціна продажу	Бренд Маркетинг Пакування	Здатність виробника за однакових умов створити продукт привабливішим, з вищою споживчою цінністю
Рентабельність	Високий попит	Інтегрована оцінка економічної діяльності
Витрати	Спадний тренд, привабливість для споживача (група еліт)	Ілюструє здатність суб'єкта бізнесу оптимізувати виробництво й мінімізувати витрати
Собівартість	Продуктивність праці та виробництва	Є непрямою характеристикою якості, фактором ціноутворення й рівня прибутку
Якість	Безпечність продукції, її сертифікація	Демонструє якісні характеристики продукції

Джерело: сформовано на основі: [7–37].

Базовою характеристикою (індикатором конкурентної переваги) є витрати на виробництво, зокрема витрати на паливно-мастильні матеріали,

оплату праці працівників, купівлю сировини й матеріалів, оплата спожитої електроенергії, витрати на сертифікацію, в сільському господарстві – витрати на насіння, корми, добрива, засоби захисту тощо [33].

Витрати на просування на думку Г. Федосєєвої впливають на зниження ризиків внаслідок стимулювання попиту, стимулювання потреби, створення ринку споживача на локальному, регіональному, національному, а подекуди й міжнародному рівні, що визначає результативність економічних заходів та ефективність підприємництва внаслідок її здатності досягати поставленої мети [13–15].

Ринковими індикаторами конкурентних переваг виступають унікальність та цінність продукції, її привабливість для покупця, ціна продажу та її співставність з цінами конкурентів, рентабельність продажу, рівень виробничих витрат (як порівняльна величина ефективності споживання виробничих ресурсів, зокрема праці, матеріальних, фінансових, земельних, а також оцінка раціональності менеджменту на всіх рівнях [6–9]), що стає стимулом для раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці й виробництва продукції [13–25]. Оцінку конкурентних позицій ілюструють обсяги виробництва й пролажу здійснюють як за статистичними даними (випуск продукції, частка ринку), так і з позиції ресурсного підходу (доступність та наявність ресурсів, витрати на їх залучення, структура попиту й пропозиції, їх динаміка у розрізі регіонального, національного чи міжнародного ринку, у галузевому чи національному аспектах [8–9]. Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг передбачає використання наявних та залучення нових ресурсів, розширення виробничого та маркетингового потенціалу суб'єкта бізнесу на основі повної правдивої інформації, у тому числі про діяльність конкурентів.

Досліджено діяльності регіональних підприємств Житомирської області дозволило виявити параметри та чинники моніторингу рівня конкурентних переваг суб'єктів бізнесу [16]:

1. *Рівень диверсифікації виробництва* (X_1) – як критерій успішно використовується з метою характеристики конкурентоспроможності та діяльності підприємств різних сегментів національної економіки [13–19]. Перевагою цього параметра оцінювання є інформативність, регулятивність, керованість (визначається системою менеджменту), легкість визначення.

2. *Розширення (скорочення) видів виробництва* (X_2) – частка нових (або скорочення) виробництва нових видів діяльності до загального переліку, що характеризує динамічність суб'єкта бізнесу, його здатність до адаптації до кон'юнктури ринку, який визначається у відсотках.

3. *Плинність культур* (X_3) – параметр оцінки заміна визначеного асортименту товарів на нові (наявність позначається «1», відсутність замін – «0», зменшення номенклатури – «-1», зростання номенклатури – «2»).

4. *Приріст обсягів аграрного виробництва* (X_4) – параметр зростання або зменшення обсягів виробництва продукції порівняно показниками попереднього року.

5. *Зміна площі обробітку ґрунту* (X_5) – параметр зростання або зменшення площі земель в обігу до площі використаної підприємством минулого року.

6. *Зміна рівня ефективності виробництва* (X_6) – параметр зростання або скорочення продуктивності ресурсів та виробництва у цілому порівняно з минулим роком [22–34]. Запропонований показник характеризує ефективність проведення підприємством господарської діяльності порівняно з результатами минулого року (періоду).

Проведений кластерний аналіз з використанням інструментарію програмного пакета статистичного аналізу TIBCO Statistica (Statistica 10) від компанії TIBCO SoftwareInc [20] засвідчив потребу стандартизації даних за формулою (1) за середнім квадратичним відхиленням σ [14]:

$$z_i = \frac{x_{ij} - \bar{x}}{\sigma_{xj}}, \quad (1)$$

де z_i – нормоване значення;

x_{ij} – початкове значення параметра;

$\bar{x}$ – середнє значення характеризуваної величини;

σ – середнє квадратичне відхилення.

Використання методу Уорда (*Ward's method*) дозволило здійснити деревоподібну кластеризацію суб'єктів аграрного бізнесу. Оцінка відстані між підприємствами здійснена на основі оцінки геометричної відстані (2) між об'єктами у багатомірному просторі (Евклідова відстань – *Euclidian distances*), яка являє собою [10–27]:

$$L = \sqrt{\sum_i^n (x_i - y_i)^2} \quad (2)$$

Чим менше значення параметра, тим ближче відповідні підприємства, що дозволяє виявити та визначити споріднену стратегію розвитку суб'єкта аграрного бізнесу для підприємств відмінних за розміром, стратегією ведення діяльності, ефективністю. Дендрограма, отриманим у результаті ієрархічної кластеризації, дозволяє візуально виявити поділ підприємств на групи [7–14].

Навіть за складних умов війни, енергетичної кризи та переорієнтації економіки, перехід українських агропідприємств на органічне виробництво є невідворотним (рис. 3).



Рис. 3. – Засади забезпечення конкурентних переваг
ТОВ «Елітне» як виробника органічної продукції

Джерело: власні дослідження.

Це пов'язано з тим, що органічне виробництво відповідає принципам сталого розвитку і є невіддільним етапом еволюції сільського господарства у розвинених країнах [14–19]. Перевагами органічного виробництва є відповідальне споживання (органічне виробництво відповідає парадигмі сталого розвитку, наближаючи світ до свідомого і раціонального споживання природних ресурсів [30]), реалізація цілей сталого розвитку (органічне виробництво сприяє досягненню цілей сталого розвитку [27–35], таких як

подолання голоду, міцне здоров'я, відповідальне споживання, гідна праця, захист екосистем та інші). Викликами переходу на органічне виробництво є тривалий, дорогий і складний процес, необхідність підтримки (для розвитку органічного виробництва потрібна максимальна підтримка на всіх щаблях управління економікою – на рівні домогосподарств, місцевому, державному [28–30], корпоративному).

Стратегія розвитку органічного виробництва формується на основі наявних інвестиційного (створення сприятливих умов для інвестування в органічне виробництво), природноресурсного (збереження та відновлення природних ресурсів) та соціально-економічного середовища (підтримка виробників продукції та підвищення екологічної свідомості споживачів [12–28]).

Саме тому ми вважаємо виграшною стратегією для ТОВ «Елітне» перехід на виробництво органічної продукції (рис. 4).

Інституційне середовище										
П ря ми й вп ли в	Оператори				Громадські організації					Н еп ря ми й вп ли в
	Органи ліцензування, акредитації, сертифікації				Міжнародні учасники – органи ліцензування, акредитації, сертифікації					
	Органи державної влади та місцевого самоврядування				Заклади освіти та науково-дослідні установи					
	Споживачі, конкуренти, партнери				Виробники машин та обладнання, продуценти штучного інтелекту					
					Торгові агенти					
Інструменти										
Ант имо нопо льна полі тика	Регі онал ьна полі тика	Соці альн а полі тика	Став ки за кред итам и	Ст ан да рт из ац ія	Інноваційно - інвестиційн а політика	Правов е забезпе чення	Технічн е регулю вання	Просув ання продук ції на місцєви х ринках	Податк ова політик а	
Конкурентні переваги виробників аграрної продукції										
Державна підтримка					Безпека			Якість		
Унікальний характер продукції					Технологія виробництва			Імідж		
Ресурсне забезпечення					Швидкість реагування на потреби ринку					

Рис. 4. – Складові системи забезпечення конкурентних переваг виробників аграрної продукції

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, аналіз досліджень щодо трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага» виявив широкий спектр їх визначень як цілісного сприйняття, так і наголошення на окремих аспектах. З позиції етапів та джерел (зовнішніх чи внутрішніх) становлення, факторів та механізмів забезпечення. Базисом загальної конкурентоспроможності є внутрішні конкурентні переваги продукції, обумовлені потенціалом суб'єкта бізнесу та його ринковими позиціями.

Процес забезпечення конкурентних переваг в підприємстві починається з ідеї у процесі її розробки, під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, шляхом визначення взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

Структуризація методів оцінки конкурентних переваг дозволила групувати їх у за походженням на методи оцінки на основі ринкової позиції; з урахуванням маркетингового потенціалу; з урахуванням стратегічного розвитку суб'єкту бізнесу; на основі фінансово-економічних показників, засновані на аналізі внутрішніх факторів. Для інтегрованої оцінки конкурентних переваг продукції застосовують такі основні індикатори конкурентної переваги: собівартість продукції, рентабельність продажу, якість, продуктивність праці та виробництва, частка продукції на ринку.

Забезпечення конкурентних переваг органічної продукції: базується на еволюції джерел конкурентних переваг (наразі виділено п'ять етапів еволюції: факторний, витратний, якісний, адаптивний та інноваційний; нами до них додано суспільно-орієнтований етап, де суспільство бере участь у формуванні та управлінні конкурентними перевагами), їх класифікації (запропоновано класифікацію, де конкурентами є виробники традиційної та аналогічної органічної продукції, виділено конкурентні переваги органічної продукції стосовно обох конкурентів), оцінці та визначенні конкурентних переваг (запропоновано метод, що включає визначення конкурентних переваг та позиції на ринку, розробку стратегії забезпечення конкурентоспроможності, використовуються STEP-аналіз, SWOT-аналіз, анкетування та фінансово-економічні методи), інституціональне середовище (систематизовано складові інституціонального середовища, обґрунтовано недоліки інституційного забезпечення в Україні – відсутність моніторингу відповідності виробничим вимогам, відсутність механізмів регулювання географічних меж, недосконалий порядок розподілу бюджетних коштів), проблемами розвитку (низьке споживання органічної продукції, мінімальне зростання роздрібних продажів, недостатня обізнаність споживачів, висока ціна на сертифікацію, низька купівельна спроможність населення, високі ціни на органічну продукцію,

небажання виробників переходити на органічне виробництво, обмежений асортимент органічної продукції), концепті забезпечення конкурентних переваг (запропоновано концепт, де виробники органічної продукції функціонують у відкритій системі). Останнє враховує інституціональне середовище, соціально-економічне середовище, природно-ресурсне середовище, цілі сталого розвитку, особливості євроінтеграційного вектору розвитку держави.

Методичний підхід до обґрунтування стратегій ґрунтується на дискримінантному аналізі, кластерному аналізі, рівні диверсифікації та структурі виробництва, плинності та прирості посівної площі, прирості обсягів та рівня ефективності виробництва. Тому виробництво органічної продукції в Україні є перспективним. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних виробників необхідно формувати та розвивати конкурентні переваги.

За нашими розрахунками впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може підвищити конкурентоспроможність малого суб'єкта аграрного бізнесу на 10–15%. Це означає, що малий суб'єкт аграрного бізнесу може збільшити свою рентабельність, обсяг продажу, частку ринку, лояльність споживачів, репутацію та інші показники, що впливають на його успіх.

Список використаних джерел:

1. Андрусенко Н.В. Інституціоналізація ринку продукції органічного сільського господарства. Причорноморські економічні студії. 2007. Вип.15. с. 31–35.
2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. Вип.. 3. С. 198–203.
3. Аранчій В., Зоря А., Лантух А. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: <http://surl.li/rdncr>.
4. Базилюк Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 2002. 132 с. 20.
5. Балабанова Л., Холод В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. №714. С. 174–179.

7. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах забезпечення ринкових відносин. 2021. № 47(2). С. 132–144.
8. Беленкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 6 (216). С. 141–158.
9. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. Економіка та держава. 2022. №1. 93–99 с.
10. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського університету, 2023. Вип. 12. С. 50–57.
11. Богатова Д. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://surl.li/rdncv>.
12. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Вип. 12. С. 6–11.
13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 219–222.
14. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.
15. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. N 2 (30). С. 50–53.
16. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні, 2019. № 2. С. 50–53.
17. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4. С. 76–80.
18. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 317–322.
19. Гончаров Ю.В. Світ. Європа. Україна. Трансформація економіки та інтеграція. Ю. В. Гончаров, Ю. О. Петін, О. М. Сальник. К.: Знання України, 2007. 502 с.
20. Готра В. В. Управління підприємством, як складова формування конкурентного середовища. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. Вип. № 789. С. 139–145.
21. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємств сфери послуг: дис. к.е.н. Мукачєво: МДУ, 2019. 212 с.
22. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. Менеджмент виробництва, 2020. № 2(8). С. 126–130.

23. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : монографія. К.: Наукова думка, 1998. 390 с.
24. Діденко Є., Даніленко А. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2016. №11. URL: <http://surl.li/bzmdx>
25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.
26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
27. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ. В.С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
28. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. Підприємництво, господарство і право. 2005. № 1. С. 100-103.
29. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу/ Економіка АПК. 2018. №4. С. 23
30. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток /Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352с.
31. Іванов Ю.Б. Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток: колект. моногр. Харків: ІНЖЕК. 2008. 352 с.
32. Ілляшенко С. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9 (135). С. 143–150.
33. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. Актуальні проблеми економіки. 2012. №9 (135). С.143–150.
34. Климчук В.О. Кластерний аналіз. Використання у економічних дослідженнях. Практична і соціальна робота. 2006. №4. С. 30–36.
35. Ковтуненко К. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. Бізнес-Інформ. 2016. № 9. С. 153–158.
36. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція, 2017. № 3. С. 16–26.
37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с\

2.5. Бренд як сучасна форма забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Магас Н.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Лелик Л.І.,

кандидат економічних наук, доцент, заступник директора
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

В сучасному глобалізованому світі, де ринки насичені і конкуренція стає все більш жорсткою, розбудова та управління брендом стає стратегічно

важливою складовою для підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Бренд визначається не лише як логотип або назва компанії, але як комплексна сукупність вражень, які споживачі отримують від взаємодії з продуктом або послугою. Ця тема має величезне значення, оскільки успішний бренд може стати ключовим чинником у створенні позитивного сприйняття підприємства на ринку. Передусім, актуальність дослідження полягає в тому, що бренд стає ефективним інструментом диференціації в умовах насиченості ринків. Клієнти віддають перевагу не тільки якості продукції чи послуг, але й емоційному зв'язку з брендом. Підприємства повинні розуміти, як створювати та управляти цим емоційним зв'язком, оскільки це допомагає побудувати лояльність споживачів.

Дослідження бренду також актуальне в контексті росту впливу цифрових технологій та соціальних мереж на споживацькі уподобання та поведінку. В інтернет епоху важливо не лише мати відмінний продукт, але і ефективно взаємодіяти з аудиторією через онлайн канали. Віртуальна присутність та репутація в Інтернеті стають невід'ємною частиною бренду, що вимагає додаткового дослідження та стратегічного підходу.

Іншим важливим аспектом є вплив змін у суспільстві на створення і сприйняття брендів. Сучасні споживачі вимагають від підприємств не лише якісних товарів, але і відповідальності, сталості та етичного підходу до бізнесу. Бренд, який враховує ці цінності, може здобути перевагу на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність. Також слід зазначити, що бренд може стати важливим чинником для привертання та утримання талановитих фахівців. У сучасному світі, де ринок праці динамічний і конкурентний, компанії з сильним брендом мають перевагу в залученні кращих кадрів.

Дослідження бренду як сучасної форми забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальним у змінному економічному та соціокультурному середовищі. Враховуючи різноманітні виклики і можливості, пов'язані із створенням та управлінням брендом, дослідження в цьому напрямку є необхідним для підприємств, які прагнуть не лише існувати, а й процвітати в умовах сучасного бізнесу.

Проблематиці формування бренду та його впливу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема цю проблематику вивчали Т. Амблер, А. Бонтур, Х. Гладій, Т. Лук'янець, А. Наторіна, І. Ступак, О. Харчук [1-4]. Науковці досліджують теоретичні аспекти та пропонують різноманітні практичні рекомендації створення ефективної системи управління брендом на

підприємстві, як запоруки збереження високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Американський економіст Томсон сказав : «добре розрекламований бренд схожий на особистого товариша». На початку 60-х років XX століття в США серед корпорацій починає набувати популярності формування та розвиток бренду компанії. Бренд слугує основною характеристикою товару за назвою, покупці почувши назву товару вже можуть охарактеризувати його за ціною, якістю, популярністю та бажанням більшості отримати цей товар (попит на продукцію) [1].

Термін «бренд» походить від давньогрецького і означає «випалювання», так у стародавньому світі бренд означав клеймо, яке випалювали на великій рогатій худобі і тим самим позначали кому вона належить для ідентифікації її власника.

Американські маркетологи у поняття бренду вкладали – прихильність споживача до товару, довіра та відданість торговій марці покупців, бажання першими отримати нові випуски продуктів. Брендом також можна назвати якість товарів та відчуття задоволення від використання продукту протягом тривалого періоду.

Американська школа економістів та маркетологів зрозуміли, наскільки важливим для збільшення кількості продаж не тільки всередині країни, а й за кордоном є брендинг продукції компанії. Більшість корпорацій починають формувати та розвивати свій бренд, відчуття значущості під час використання певного продукту покупцями.

Бренд торгової марки – це відчуття значущості та особливості, яку відчують покупці при використанні продуктів або їх споживанні.

До основних елементів бренду можна віднести (рис. 1): фірмове ім'я; фірмовий знак; торговий образ; торговий знак.

Процес розробки бренду, управління та обслуговування бренду називають брендингом. Завдання управління брендом підприємства полягає формування у покупців тривалих, довірливих, дружніх відносин із продукцією підприємства.

Сучасний маркетинг настільки захопився розвитком бренду у США, що він за досить короткий термін часу розвинувся та модифікувався до нових вимог ринкової економіки. Успішний бренд запорука довготривалих, стабільних відносин з покупцем, його лояльність до продукту та бажання його отримати при цьому задовольнити свої емоції, відчуті унікальність та особливість.

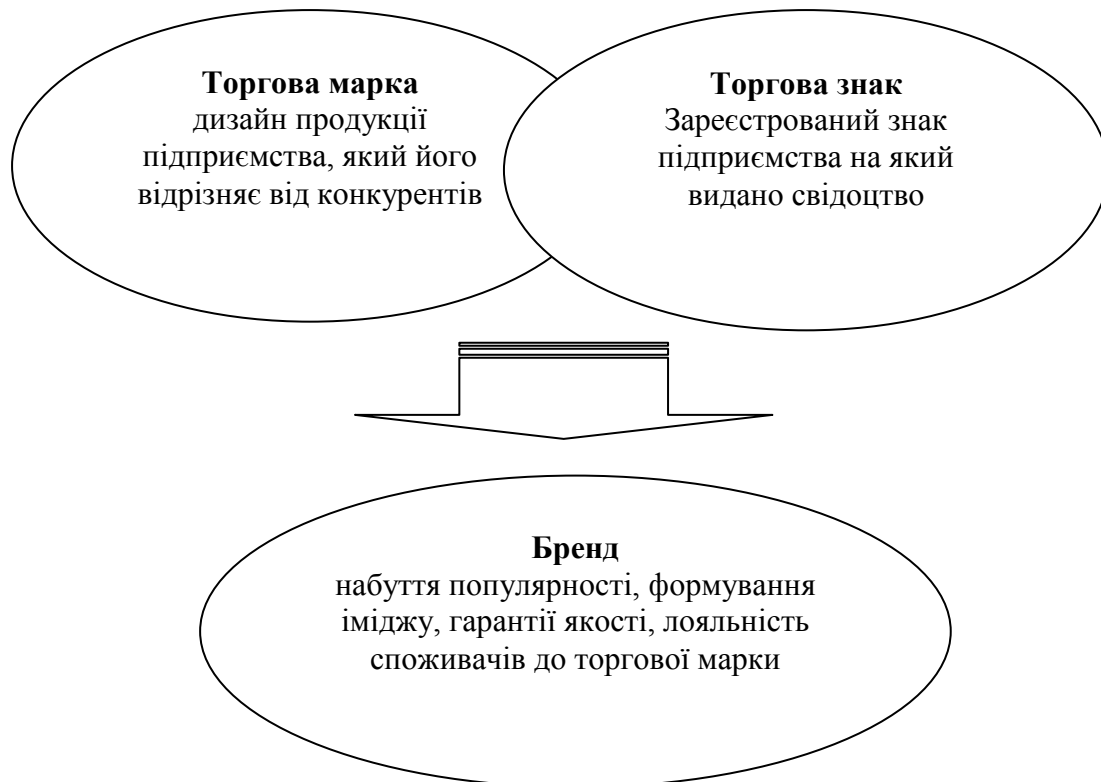


Рис. 1. - Формування бренду підприємства

Американські вчені наголошують, що : «бренд – це назва, термін, знак, символ, рисунок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг постачальника та їх диференціації від товарів або послуг конкурентів» [1].

Велешук С. С. зазначає, що : «бренд – це сукупність характеристик товару (його атрибутів, уявлень і знань споживачів про товар), елементів торгової марки (логотип, назва та звуковий ряд) і товарного знака (юридичний аспект)» [2].

Васильців Т. Г. пропонує розглядати : «бренд як нематеріальний, але критичний для організації компонент, яким вона володіє, є свого роду контрактом зі споживачем про рівень отриманих споживачем якості і цінності, притаманних товару або послугі цієї організації. Споживач не може мати взаємодію з товаром або послугою, а з брендом може» [3].

Інші вчені вважають, що : «бренд – це сукупність, яка складається як з товару, який задовольняє функціональні потреби споживачів, так і з додаткової цінності, яка спонукає споживачів відчувати більшу задоволеність, пов'язану з формуванням у них переконання, що цей бренд більш високої якості або більш бажаний для них, ніж аналогічні бренди, що пропонуються конкурентами» [5, 6].

«Бренд – це загальна сукупність уявлень цільової аудиторії про продукцію, яка випускається під певною торговою маркою. Очевидним є те, що створення та підтримка бренду продукції є тривалим процесом, задля здійснення якого потрібно не просто виробляти товар високої якості, що буде вигідно вирізнятися з поміж товарів-конкурентів. Набагато важливішим є забезпечення стійких позитивних асоціацій у свідомості споживачів відносно того, що саме цей товар здатний найкращим чином задовольнити потреби споживачів» [4-6].

Бренд вирішує такі завдання на підприємстві:

- ідентифікація товару по назві;
- наявність конкурентних переваг тільки за назвою, не враховуючи характеристики продукції;
- лояльне та довірливе ставлення споживачів до бренду;
- споживач бажає отримати позитивні емоції купляючи товар (якість, характеристики, сервіс обслуговування);
- задоволеність від рішення купити даний продукт;
- формування групи клієнтів, які оцінюють товар за брендом (любителі брендів, які оцінюють товар тільки за іміджем та престижем).

Бренд характеризується такими ознаками:

- індивідуальність бренду;
- функціональне наповнення;
- висока стабільна якість;
- філософія торгової марки;
- відомі люди є постійними покупцями;
- обмежена лінія асортименту продукції;
- особливі форми купівлі продукції;
- емоційні характеристики, які проявляються через постійних клієнтів;
- словесна частина торгової марки;
- торговий знак є досить популярним та розрекламованим;
- цінова політика бренду.

Споживач завжди націлений отримати якісний продукт, якість у споживачів ототожнюється з брендом, який може задовольнити їхні очікування та бажання. Задоволеність після покупки товару чи послуги впливає на лояльність споживача до бренду та бажання знову купляти товар даної торгової марки. Проте, неякісний товар чи обслуговування буде підставою для споживача у майбутньому відмовитися від споживання даного продукту.

Обираючи товар чи послугу, орієнтуючись на бренд споживач може не звертати увагу на сертифікацію, якість, характеристики, властивості, ціну,

упаковку, основне його бажання отримати цей товар чи послугу та відчуті цінність або задоволення від володіння даним товаром (послугою).

Часто бренд є гарантією високої якості, і саме тому вони знову бажають скористатися продукцією даного бренду.

Бренд для споживачів часто характеризується такими чотирма факторами (рис. 2):

1. Властивість товарів, послуг (певні асоціації, які відчують споживачі даного бренду;

2. Відчуття переваги – споживач оцінює продукцію не за характеристиками, а за емоційними відчуттями переваги.

3. Цінність бренду – покупець при здійсненні покупки отримує інформацію про систему цінностей.

4. Відчуття індивідуальності – при покупці, використанні, обслуговуванні.

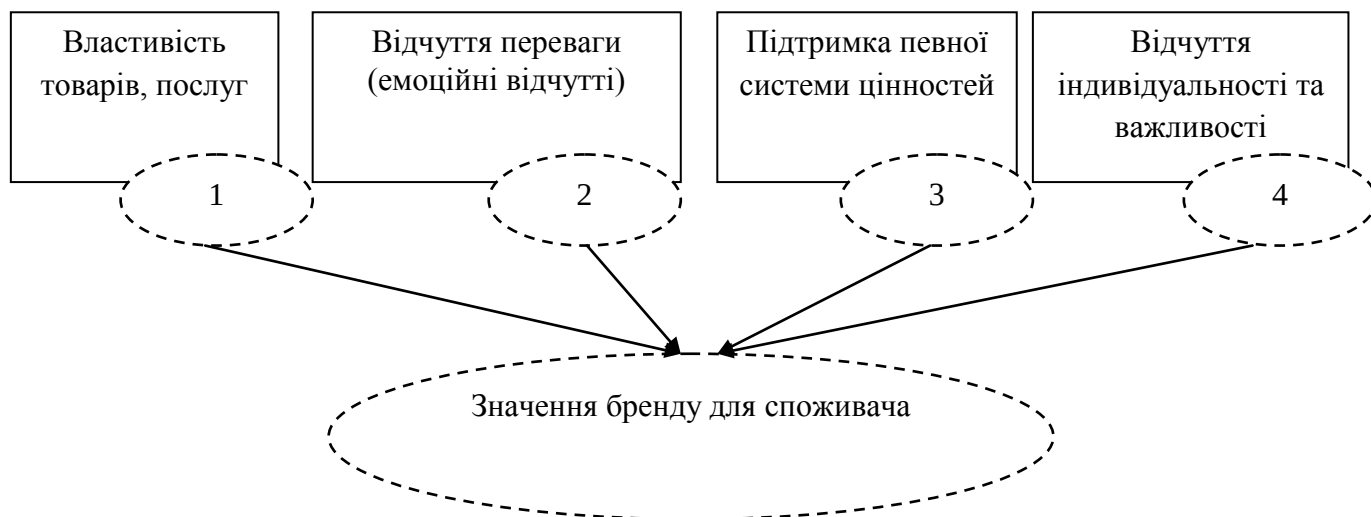


Рис. 2. – Складові бренду, які впливають на прихильність покупця

Бренд в сучасному розумінні є важливим елементом вартості активів підприємства, часто бренд підприємства у разі є дорожчим за розмір його ринкової вартості активів.

Бренд для підприємства є важливим інструментом довготривалої взаємодії із споживачами, перевагою над конкурентами, можливістю збільшення об'ємів виробництва, вихід на нові ринки збуту тощо. Сильний бренд може підвищити ціну продукту та збільшити прибуток, а також забезпечити стійкість до економічних коливань.

Для споживача бренд є характеристикою якості товару, можливістю самовираження, економії часу та легкості вибору у перенасиченому товарами та послугами ринку.

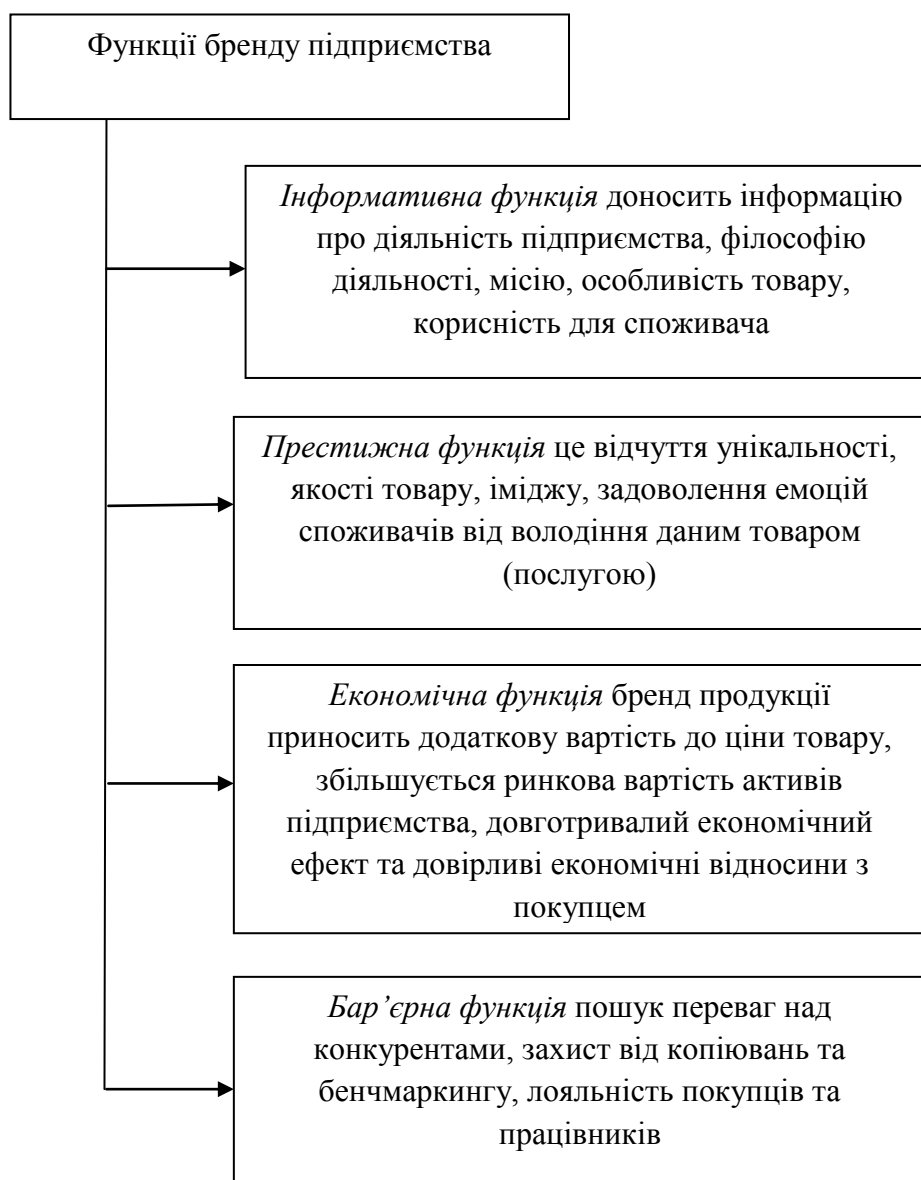


Рис. 3. – Функції формування бренду підприємства

Бренд – це емоція, яку отримує покупець і яка приносить йому задоволення.

Бренд для працівника характеризує такі переваги праці на даному підприємстві:

- імідж, престиж та репутація підприємства;
- умови праці, можливість отримання бонусів, винагород;
- умови праці, відносини з колегами, керівництвом;
- можливості кар'єрного зростання;
- системне навчання та професійний розвиток.

Якщо працівник приходить у компанію на роботу, яка володіє певним брендом він повинен розуміти філософію даного бренду, вимоги до нього та відповідність його трудової діяльності завданням розвитку даного бренду.

Функціональні особливості бренду підприємства зображено на рис. 3.

Етапами формування бренду підприємства можна назвати такі:

1. Визначаються цілі та завдання формування бренду підприємства.
2. Залучають кращих працівників, узгоджується бюджет та необхідні ресурси для реалізації цього завдання.
3. Формується цільова аудиторія, її потреби, бажання, очікування.
4. Здійснюється аналіз внутрішньої та зовнішньої аудиторії бренду підприємства (працівники та споживачі товарів (послуг)).
5. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності конкурентів.
6. Формування ряду конкурентних переваг товару (послуги).
7. Завоювання довірливих, дружніх, довготривалих відносин з покупцями. Розвиток бренду став необхідною частиною маркетингової стратегії діяльності підприємства, бренд є засобом досягнення безперервного, стабільного функціонування на певному ринку, при цьому забезпечує досить велику кількість лояльних покупців. Розвиток бренду підприємства повинен відповідати світовим, глобальним тенденціям рекламно-інформаційної діяльності. Залучення відомих людей до рекламних компаній бренду відходить у минуле, все більше характеризує бренд не реклама, а споживач який користується певним брендом у щоденному житті. Тому часто у соціальних мережах можна побачити випадкові фото знаменитостей у різних галузях діяльності, які їх систематизують до використання певного бренду (автомобілі, одяг, взуття, сумки, сфера обслуговування тощо).

Отже, розвиток бренду виступає новою детермінантою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бренд є необхідною умовою довготривалого, успішного функціонування підприємства, виступає ключовою перевагою над конкурентами, ідентифікацією у великій кількості пропозиції товарів та послуг серед конкурентів та запорукою фінансової безпеки, прибутковості, фінансової стійкості та рентабельності.

Список використаних джерел:

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів. К. : 2003. 544 с.
2. Велещук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності). Київ, 2008. 20 с.
3. Васильців Т.Г., Іляш О.І., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2013. 446 с.
4. Кузьмін О.Є., Пашенко І.Н, Чернобай Л.І., Босак А.О. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб.. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 390 с.

5. Девіс Дж. Дж. Дослідження в рекламній діяльності: теорія і практика.. К.: Вільямс, 2003.

6. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок. Проблеми науки. К. 2007. №2 С. 39-42.

2.6. Соціально-економічні умови забезпечення конкурентних переваг агробізнесу як складова менеджменту продуктивності

Присяжнюк О. Ф.,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет

Агробізнес є одним з найважливіших та найперспективніших секторів економіки України, визначає стан продовольчої безпеки, експортну діяльність, зайнятість, соціальний розвиток та екологічну сталість країни. Він є складною та багатогранною системою, яка охоплює всі ланки виробництва, перероблення, зберігання, транспортування, розподілу та споживання аграрної продукції, а також надання пов'язаних з нею послуг. Суб'єктами агробізнесу є агрохолдинги, різноманітні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, кооперативи, особисті селянські господарства, переробні підприємства, торговельні мережі, логістичні компанії, фінансові установи, науково-дослідні організації, консалтингові агентства, громадські об'єднання тощо [23–26]. Агробізнес України має значний потенціал для розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку, оскільки володіє рядом переваг, таких як велика площа сільськогосподарських угідь, родючість ґрунтів, сприятливий клімат, різноманітність агрокліматичних зон, наявність кваліфікованої робочої сили, традиційний досвід агровиробництва, географічне розташування, доступність транспортної інфраструктури, наявність науково-технічної бази, можливість використання відновлюваних джерел енергії тощо [37]. Однак, він також стикається з рядом проблем та викликів, які стримують його ефективність, інноваційність, сталість та соціальну відповідальність. До них належать: неврегульованість земельних відносин, низька рентабельність та фінансова нестабільність аграрних підприємств, недостатність інвестицій, кредитів та страхування, високі податкові та адміністративні навантаження, низький рівень кооперації та інтеграції аграрних суб'єктів, недосконалість маркетингу та логістики, низька якість та безпека продукції, невідповідність міжнародним стандартам та вимогам, втрата ринків збуту, нерівномірний розвиток регіонів та сільських територій, деградація природних ресурсів,

забруднення довкілля, висока залежність від кліматичних умов, низький рівень соціального захисту, освіти та культури сільського населення тощо [12–18].

Саме тому суб'єкти господарювання та сектор національного господарства у цілому потребує комплексного та системного підходу до його управління та розвитку, який би враховував соціально-економічні умови його функціонування, а також конкурентні переваги та недоліки. Соціально-економічні умови забезпечення конкурентних переваг агробізнесу можна розуміти як сукупність факторів, які впливають на його здатність задовольняти потреби споживачів, забезпечувати прибутковість, ефективність, інноваційність, сталість та соціальну відповідальність. До них належать: політичні, правові, інституційні, економічні, екологічні, фінансові, технологічні, організаційні, інформаційні, демографічні, культурні, освітні, етичні та інші фактори.

Дослідження конкурентного середовища агробізнесу засвідчило перспективну роль зовнішніх чинників у забезпеченні конкурентних переваг, зокрема вплив інституційного середовища, у тому числі партнерських відносин у контексті співпраці між учасниками суспільно-економічного сектору. Забезпечення конкурентного середовища на ринку аграрної продукції визначається наявністю, станом та розвитком інституційне забезпечення [34]. Інституційне середовище вітчизняного ринку аграрної складається з формальних та неформальних інститутів, а також санкцій за невиконання правил й норм його організації, які й собі поділяються на політичні та соціально-економічні (рис. 1).

Формальні інститути забезпечуються системою державних органів і є закріпленими в нормативно-правових актах [12]. Наразі вітчизняні товаровиробники переважно керуються крім чинного національного законодавства досвідом країн Європейського Союзу [21].

Одним з етапів формалізації на ринку аграрної продукції стало прийняття Верховною Радою України у 2013 р. Закону «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції...», який регулює виробництво органічної продукції. Проте, як і з іншими нормативно-правовими актами він потребує удосконалення й зазнав чисельних змін.

Відносини у сфері діяльності суб'єктів аграрного бізнесу регулюються різними нормативно-правовими актами, які можна поділити на такі групи:

- 1) Конституція України, яка визначає основні засади державної політики у сфері сільського господарства, права та обов'язки громадян, що займаються аграрною діяльністю, гарантії державної підтримки та захисту аграрного сектору;



Рис. 1. - Складові середовища виробників аграрної продукції в Україні
Джерело: розроблено на основі: [12, 34].

2) Закони України, які встановлюють правові основи функціонування аграрного ринку, державного регулювання, контролю та нагляду за аграрною діяльністю, створення та діяльність різних суб'єктів аграрного бізнесу, використання та охорону земель, природних ресурсів, рослинного та тваринного світу, ветеринарної медицини, карантину, якості та безпеки продукції, захисту прав споживачів, інтелектуальної власності, податкового та митного режиму, фінансування, кредитування, страхування, інвестицій, інновацій, науки, освіти, культури, соціального захисту, екології тощо. До них належать, наприклад, такі закони «Про аграрні біржі», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою», «Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», Постанова Кабінету міністрів України «Про аграрний фонд», «Про аграрні інновації» та інші [6–26]. Безпосередніми нормативними актами, які регулюють відносини у сфері діяльності суб'єктів аграрного бізнесу є Земельний кодекс України (визначає правові засади власності та користування землею, а також регулює земельні відносини, пов'язані з веденням аграрного бізнесу), Цивільний кодекс України (встановлює загальні положення про договори, зокрема, договори оренди землі, купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, та інші договори, що використовуються в аграрному бізнесі), Господарський кодекс України (визначає правові засади господарської діяльності, включаючи діяльність сільськогосподарських підприємств), Податковий кодекс України (встановлює правила оподаткування доходів, отриманих від ведення аграрного бізнесу), Закони України «Про фермерське господарство», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про державну підтримку сільського господарства», які встановлюють правові та організаційні засади діяльності господарств, визначають правові та

організаційні засади створення та діяльності підприємств, механізми державної підтримки товаровиробників.

Існує велика кількість інших нормативно-правових актів, що регулюють специфічні аспекти діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, наприклад, правила ветеринарної медицини. Також до системи регулювання віднесено підзаконні акти, які розробляються та затверджуються центральними органами виконавчої влади, й забезпечують реалізацію законодавства у сфері аграрного бізнесу, визначають порядок, умови, процедури, форми, критерії, норми, стандарти, правила, інструкції, методики, рекомендації тощо, що стосуються різних аспектів аграрної діяльності. До них належать, наприклад, такі акти як Постанови Кабінету Міністрів України, накази, розпорядження, листи Міністерства економіки України, Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, Державної податкової служби України, Державної митної служби України, Національного банку України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Національної академії аграрних наук України та інші [11–49]. Певні аспекти виробництва регулюються окремими законами, зокрема таким є органічної продукції, «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва...», прийнятий у 2019 р. (табл. 1)

При розробці Законів враховано досвід Європейського Союзу, зокрема Постанова Ради (ЄС) №834/2007 від 28 червня 2007 р. про органічне виробництво..., Регламент Комісії (ЄС) №889/2008 від 5 вересня 2008 р. щодо правил, Регламенту Комісії (ЄС) та Постанови Ради (ЄС) щодо імплементації №34/2007, №1235/2008, а також Регламент Європарламенту та Ради ЄС №2018/848, прийнятий у 2018 р. [17], якими встановлено правила імплементації Постанови Ради (ЄС) № 834/2007. Основними принципами нового Регламенту є посилення відповідальності виробників за виготовлену продукцію, встановлення вимог до групової сертифікації та розширення сфери застосування самого регламенту, включаючи неперероблені продукти сільського господарства, зокрема насіння та корми [13].

У 2022 р. став чинний Регламент Європейського парламенту і Ради ЄС №2018/848, який покликаний посилити відповідальність виробників продукції, відповідно до вимог сертифікації, включаючи неперероблені сільськогосподарські продукти, насіння, корми й перероблені продукти [17].

Таблиця 1

Державне регулювання виробництва аграрної продукції в Україні

Закони України	Область регулювання	Недоліки
Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва...	Сертифікація, виробництво, обіг та маркування органічної продукції	Недостатньо прописаний механізм перевірки якості продукції
Про внесення змін до... законодавчих актів... щодо умов обігу земель...	Відносини використання земельних ресурсів	Не повною мірою визначені положення щодо захисту виробників органічної та неорганічної продукції
Про державну підтримку сільського господарства..	Фінансова підтримка виробників аграрної продукції	Не встановлено порядок розподілу коштів виробників органічної та неорганічної продукції
Про державний контроль... про харчові продукти... здоров'я та благополуччя тварин	Сприяння безпечності харчових продуктів та їх виробництва	Немає механізму покарання недобросовісних виробників

Джерело : сформовано на основі: [16–21].

Проблемою забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції доступ та якість земельних ресурсів [3–8]. Орієнтація України на євро інтеграційний вибір розвитку дозволяє виробникам аграрної продукції у своїй діяльності керуватися Стратегією Європейського Союзу «Від ферми до виделки» в межах зеленого європейського курсу – основи переходу на сталий розвиток до 2050 р. у таких сферах як клімат, промислова політика, енергетика, торгівля тощо з метою забезпечення продовольчої безпеки, сталого споживання, зменшення відходів й харчового шахрайства [5–7]. Головне місце у реалізації стратегії відведене органічному виробництву внаслідок зменшення використання засобів неприродного походження, зокрема хімічних, у тому числі таких як пестициди (на 50%), добрив (на 20%) та політиці країн щодо підтримки виробників екологічно чистих харчових продуктів. Зміни у законодавстві, які регламентували можливість продажу та створення великих банків землі (зокрема Закон України «Про внесення змін... щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення», який набув чинності 01.07.2021 р., становить загрозу дотримання умов добросусідства, у тому числі внаслідок суцільного обробітку.

Неформальні інститути орієнтовані на формування суспільно-економічних відносин ведення господарської діяльності з урахуванням історичного досвіду та підкріплення ментальністю, морально-етичними нормами, звичаями та традиціями [7–15]. Найкращим варіантом забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств є поєднання формальних та неформальних інститутів. Забезпечення конкурентних переваг

аграрної продукції через норми та принципи (здоров'я, екології, турботи, справедливості) суспільного розвитку мають дуже велике значення, адже сама сутність за мінімального втручання у природне середовище (рис. 2).

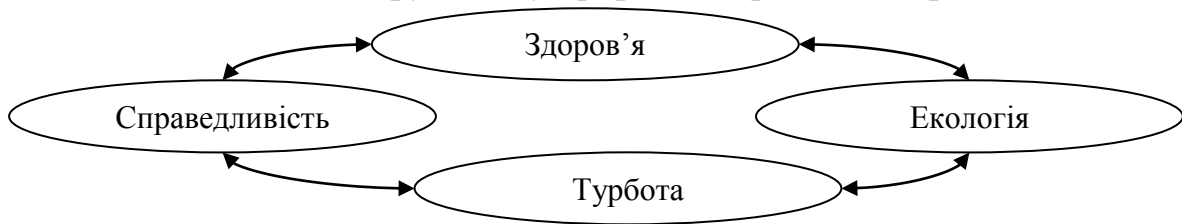


Рис. 2. – Принципи аграрного виробництва за цілями сталого розвитку

Джерело: адаптовано на основі [25].

Принципи аграрного виробництва за цілями сталого розвитку застосовують не лише щодо господарської діяльності суб'єктів бізнесу, але й щодо усіх процесів на території, коли всі процеси здійснюються з турботою про майбутнє покоління, природу, довкілля, людей, екосистеми тощо [13–18]. Досягнення реалізації вказаних принципів забезпечується розвитком свідомості, а також поступовим розв'язанням глобальних проблем, визнаних на рівні ООН як цілі сталого розвитку, зокрема з позиції забезпечення спроможності населення та громад (зокрема, купівельної). Це потребує проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, пропаганди здорового харчування й способу життя, [13–22], а також поширення інформації щодо негативного впливу ГМО, засобів хімізації виробництва харчових продуктів на довкілля [38].

Складовою інститутів обмежень та формування середовища інституційних санкцій і примусу є чинна нормативно-правова база, зокрема Земельний та Трудовий кодекси України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Закон України «Про державний контроль... про харчові продукти...», які покликані сприяти добросовісній конкуренції, захисту прав споживачів при купівлі продукції та взаємодії у соціально-економічному середовищі [40–46]. Однак, вказані нормативно-правові акти не є достатніми для контролю, здійснення детальної перевірки виробників аграрної продукції. Налагодження зворотного зв'язку між аграрним бізнесом та державою, посилення контролю над діяльністю органів сертифікації дозволять подолати вказані недоліки [17–25]. Регіональні програми розвитку аграрного сектору орієнтовані на виробництво органічної продукції (табл. 2).

Їх реалізація супроводжується фінансуванням аграрного сектору з боку органів місцевого самоврядування.

Регіональна підтримка аграрного виробництва

Назва програми	Область	Заходи
Стратегія розвитку області (2020–2027 рр.)	Житомирська	- підтримка впровадження інновацій й органічного виробництва; - розробка технологій органічного виробництва; - пошук інвестицій й підтримка у підготовці фахівців; - популяризація переваг органічної продукції та її виробництва
Стратегія розвитку області (2020–2027 рр.)	Одеська	- підтримка малих суб'єктів аграрного бізнесу, орієнтованих на органічне виробництво
Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства на (2021–2025 рр.)	Львівська	- надання субсидії на одиницю сільськогосподарських угідь під органічним землеробством
Стратегія розвитку області (2020–2023 рр.)	Черкаська	- розвитку органічного землеробства через залучення інвестицій; - сприяння розвитку ланцюгів доданої вартості органічної продукції
Програма розвитку та підтримки аграрного комплексу (2021–2027 рр.)	Полтавська	- компенсація 50% витрат за перехід на органічне землеробство; - компенсація до 50% витрат на добрива й засоби захисту рослин для органічного землеробства; - відшкодування до 40% вартості органічної продукції для медичних та соціальних закладів, закладів дошкільної та загальної освіти

Джерело: сформовано на основі: [10–42].

Учасниками інституційного середовища органи центральної та регіональної влади, серед яких Міністерство аграрної політики та продовольства України [26–38], Державні агентства лісових ресурсів України та відповідних департаментів й управлінь обласних державних адміністрацій. Інституційне середовище виробників аграрної продукції формує умови забезпечення конкурентних переваг та становлення національного ринку. Врахування досвіду Європейського Союзу дозволяє розвивати інститути суспільного сектору за одночасної популяризації здорового способу життя.

Ринок аграрної продукції України – це складна та динамічна система, яка включає безпосередніх виробників, споживачів, посередників, інфраструктуру,

законодавство, політику тощо. Ринок аграрної продукції України є одним з найбільших та найпотужніших у світі, оскільки Україна є великим експортером зернових, олійних, цукрових, фруктових-овочевих, молочних, м'ясних та інших продуктів. Ринок аграрної продукції України також є важливим фактором економічного розвитку, соціальної стабільності, продовольчої безпеки, екологічної збалансованості тощо. Однак ринок аграрної продукції України також зіткнувся з багатьма сучасними викликами, які загрожують його стабільності, конкурентоспроможності, перспективам.

До найголовніших викликів належать:

1) повномасштабна війна РФ проти України, яка призвела до втрати частини території, виробничого потенціалу, ринків збуту, інфраструктури, людських ресурсів тощо (війна також спричинила значні матеріальні, екологічні, гуманітарні збитки, а також підірвала довіру, безпеку, мир тощо);

2) пандемія covid-19, яка вплинула на всі сфери життя, в тому числі на аграрний сектор (пандемія викликала проблеми з логістикою, постачанням, попитом, ціноутворенням, якістю, санітарними нормами тощо, пандемія вимагає від аграріїв адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації, застосовувати цифрові технології тощо);

3) кліматичні зміни, які призводять до екстремальних погодних умов, таких як посухи, зливи, заморозки, град тощо (кліматичні зміни впливають на врожайність, якість, біорізноманіття, ресурси тощо, а також вимагають від аграріїв застосовувати адаптивні, мітігаційні, резилієнтні стратегії, використовувати органічні, сталі, екологічні практики тощо) [38].

Для проведення аналізу соціально-економічного стану агробізнесу України використано такі дані: а) часовий ряд обсягів виробництва, експорту та імпорту аграрної продукції України за 2015–2023 рр.; б) кореляційна матриця між різними факторами, що впливають на конкурентоспроможність агробізнесу України, такими як ресурси, технології, інновації, якість, політика тощо; в) кластерний аналіз суб'єктів агробізнесу України за певними критеріями, такими як розмір, форма власності, вид діяльності, регіон тощо; г) SWOT-аналіз агробізнесу України в умовах сучасних викликів, таких як війна, пандемія, кліматичні зміни тощо.

Аграрний сектор України у 2010–2020 рр. демонстрував стабільне зростання виробництва та експорту аграрної продукції. У 2023–2024 рр., попри військовий конфлікт, економічну кризу, пандемію та інші негативні фактори аграрна продукція становить близько 10% ВВП України та близько 40% її експорту. Україна є одним з лідерів світового ринку зернових, м'ясних, олійних, цукрових, фруктових-овочевих, молочних, та інших продуктів [32–45].

Конкурентоспроможність агробізнесу України залежить від багатьох факторів, які мають різний ступінь впливу та кореляції. До найважливіших факторів належать ресурси (земля, вода, енергія, капітал, робоча сила тощо), технології (машини, обладнання, насіння, добрива, засоби захисту тощо), інновації (нові сорти, методи, продукти, послуги тощо), якість (стандарти, сертифікація, контроль тощо), політика (законодавство, податки, субсидії, кредити, захист тощо). За даними кореляційного аналізу, найбільший позитивний зв'язок мають фактори ресурсів, технологій та інновацій, тоді як найбільший негативний зв'язок мають фактори політики та якості [2–42].

Суб'єкти агробізнесу України можна поділити на чотири основні групи (кластери) за певними критеріями, такими як розмір, форма власності, вид діяльності, регіон тощо. Перша група – це великі агрохолдинги, які мають значні земельні ресурси, високий рівень технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але також високу залежність від зовнішніх ринків, кредитів, ризиків тощо. Друга група – це середні та малі підприємства, які мають обмежені земельні ресурси, середній рівень технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але також більшу гнучкість, адаптивність, диверсифікацію тощо, третя група – фермерські господарства з невеликими земельними ресурсами, низьким рівнем технологізації, конкурентоспроможності, інновацій, експортної орієнтації та високою соціальною відповідальністю, екологічність, традиційність тощо, четверта – домогосподарства з мінімальними земельними ресурсами, відсутністю технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але високою самодостатністю й механізмами забезпечення продовольчої безпеки тощо. Результати аналізу ринку аграрної продукції наведено у табл. 3.

SWOT-аналіз агробізнесу України в умовах сучасних викликів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для його розвитку. До сильних сторін належать: різноманітність кліматичних зон, великі земельні ресурси, висока якість продукції, високий попит на світовому ринку, висока рентабельність, висока соціальна відповідальність, високий рівень технологізації та інновацій, висока конкурентоспроможність тощо. До слабких сторін належать: низька ефективність використання земельних ресурсів, якість інфраструктури та екологічність виробництва, низький рівень державної підтримки та регулювання, рівень захисту від ризиків, рівень освіти та кваліфікації персоналу, кооперації та інтеграції тощо.

До можливостей належать: розширення ринків збуту, асортименту продукції, сфери послуг, міжнародної співпраці, джерел фінансування, доступу до інформації та знань, можливостей для адаптації до викликів тощо.

SWOT – аналізу ринку аграрної продукції України

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Сприятливі природно-кліматичні умови – Україна має багаті чорноземи та сприятливий клімат для вирощування багатьох сільськогосподарських культур. - Високий потенціал – Україна володіє значними земельними ресурсами та може значно наростити виробництво аграрної продукції. - Диверсифікована структура виробництва – вирощується широкий спектр сільськогосподарських культур, що робить ринок більш стійким до зовнішніх факторів. - Зростання експортного потенціалу – Україна є одним зі світових лідерів з експорту зернових, олійних та інших культур.	- Недостатня інфраструктура – застаріла логістика, нестача елеваторних потужностей та складських приміщень. - Низький рівень державної підтримки – недостатнє фінансування аграрного сектору, недосконалість аграрної політики. - Застарілі технології – необхідність оновлення та модернізації сільськогосподарської техніки та технологій. - Вплив воєнних дій – російська війна спричинила значні руйнування аграрної інфраструктури, втрату ринків збуту та дефіцит кадрів
Можливості	Сучасні виклики
- Розвиток експортного потенціалу – збільшення експорту аграрної продукції на нові ринки, диверсифікація експортних напрямків. - Залучення інвестицій – модернізація аграрної інфраструктури, впровадження нових технологій, розвиток переробної промисловості. - Державна підтримка – створення сприятливих умов для розвитку аграрного сектору, вдосконалення аграрної політики. - Інновації – впровадження нових технологій та методів ведення сільського господарства, підвищення ефективності виробництва.	- Російська війна спричинила значні руйнування аграрної інфраструктури, втрату ринків збуту, дефіцит кадрів, зростання цін на ресурси. - Зміна клімату несе ризики для аграрного виробництва, такі як посухи, повені, екстремальні погодні явища. - Глобалізація посилює конкуренцію на світових аграрних ринках. - Продовольча безпека зумовлена зростанням світового населення та ризиками продовольчої кризи.

Джерело: сформовано на основі: [1–15].

До загроз належать: загострення військового конфлікту, поширення пандемії, посилення кліматичних змін, конкуренції, санкцій, корупції, соціальної напруги, екологічної кризи тощо. Таким чином, ринок аграрної продукції України є складним та динамічним, який має багато переваг, але також багато проблем та викликів. Для його успішного розвитку необхідно використовувати всі можливості, які відкриваються перед агробізнесом, а також подолати всі загрози, які стоять перед ним. Для цього необхідно застосовувати комплексні, системні, стратегічні, інноваційні, адаптивні, резильєнтні, сталі, екологічні, соціальні, економічні, політичні, правові, моральні, етичні підходи тощо. Порівняльний аналіз темпів соціально-економічного розвитку виробництва суб'єктів аграрного бізнесу України, Житомирської області й ТОВ «Еліт» наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Порівняльний аналіз темпів соціально-економічного розвитку
виробництва суб'єктів аграрного бізнесу у 2010–2022 рр.**

Характеристика	Україна	Житомирська область	ТОВ «Еліт»
1. Аналіз динаміки:			
Валовий випуск сільського господарства	зріс на 25%	зріс на 20%	зріс на 30%
Експорт аграрної продукції	зріс на 50%.	зріс на 40%.	зріс на 50%.
Рівень інвестицій в аграрний сектор	зріс на 10%.	зріс на 15%	зріс на 20%
Державна підтримка аграрного сектору	зросла на 5%	зросла на 10%	зросла на 40%
2. Порівняльний аналіз – має значний потенціал для розвитку агробізнесу, але поступається багатьом	країнам за рівнем	іншим областям України за рівнем	має значні конкурентні переваги порівняно з іншими агропідприємствами Житомирської області
Державна підтримка, інвестиції, рівень кваліфікації кадрів та продуктивність праці – менше	ніж країни ЄС, США та Канада	Інвестиції – менші, ніж у Київській, Дніпропетровській та Одеській областях, державна підтримка – менша, ніж у Вінницькій та Хмельницькій областях, продуктивність праці – нижча, ніж у Київській та Черкаській областях, кваліфікація кадрів – менша, ніж у Тернопільській та Рівненській областях	Інвестує й експортує в аграрний сектор більше, ніж більшість інших аграрних підприємств області; підприємства області; продуктивність праці в аграрному секторі значно вища, ніж у більшості інших агропідприємств області; рівень кваліфікації кадрів значно вищий, ніж у більшості інших агро підприємств
Доступу до кредитів	значно обмежений, порівняно з країнами ЄС	значно обмежений, порівняно з Київською та Дніпропетровською областями	значно вищий, ніж у більшості інших агропідприємств
Якість інфраструктури	значно гірша, ніж у країнах ЄС	гірша, ніж у Київській та Одеській областях	якість інфраструктури значно вища, ніж у більшості інших агропідприємств

3. Факторний аналіз:	Позитивна динаміка рівня інвестицій, державної підтримки, рівня заробітної плати та кваліфікації кадрів, доступ до кредитів та фінансових ресурсів, якість інфраструктури, сприятливе бізнес-середовище		
4. Кластерний аналіз:	належить до групи країн з низьким рівнем розвитку агробізнесу	належить до групи областей з середнім рівнем розвитку агробізнесу	належить до групи з середнім рівнем розвитку агробізнесу

Джерело: сформовано на основі: [18–42].

Прогноз подальшого становлення вітчизняного ринку пов'язуємо з подоланням наслідків війни та відновлення аграрного сектору, зростанням експорту аграрної продукції, модернізацією аграрного виробництва та впровадження нових технологій, збільшенням інвестицій в аграрний сектор, підвищення продовольчої безпеки України. Важливо зазначити, що ринок аграрної продукції України має значний потенціал для розвитку. Подолання сучасних викликів та використання можливостей дозволить Україні стати одним з лідерів на світовому аграрному ринку. Агробізнес Житомирської області є одним з найрозвиненіших та продуктивних в Україні, оскільки має високі обсяги виробництва та експорту аграрної продукції, особливо зернових, олійних, фруктових-овочевих, молочних, м'ясних та інших продуктів. За часовими рядами обсяг виробництва аграрної продукції в області зріс з 11,8 млрд грн у 2015 р. до 16,4 млрд грн у 2020 р., а обсяг експорту – з 2,4 млрд грн у 2015 р. до 4,2 млрд грн у 2020 р.

Обсяг імпорту аграрної продукції в області зменшився з 0,6 млрд грн у 2015 р. до 0,4 млрд грн у 2020 р. Сфера агробізнесу Житомирської області є ефективним та конкурентним на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність суб'єктів аграрного бізнесу Житомирської області залежить від багатьох факторів, які мають різний ступінь впливу та кореляції. За даними кореляційної матриці, найбільший позитивний зв'язок мають фактори ресурсів, технологій та інновацій, тоді як найбільший негативний зв'язок мають фактори політики та якості. Це означає, що агробізнес Житомирської області має достатньо земельних, водних, енергетичних, капітальних, робочих ресурсів, а також високий рівень використання сучасних машин, обладнання, насіння, добрив, засобів захисту, нових сортів, методів, продуктів, послуг тощо. Однак, агробізнес Житомирської області також стикається з низьким рівнем державної підтримки та регулювання, низьким рівнем захисту від ризиків, низьким рівнем стандартів, сертифікації, контролю тощо. Таким чином, агробізнес Житомирської області має використовувати свої переваги та подолати свої недоліки для підвищення своєї

конкурентоспроможності. Структура використання земельних угідь України та Житомирській області відображає загальну тенденцію вирощування найбільш рентабельних та ліквідних культур: зернові – 46%, ягоди – 23,5%, олійні – 15,5%, горіхи – 8%, бобові – 4,5%, овочі – 2%, фрукти – 0,5%. Великі території зайняті під ягідниками – 8 (рис. 3). Переважна частка продукції (у 2020–2024 рр. до 75% вирощеної продукції) реалізовано на внутрішньому ринку, зокрема, у 2021 р. на внутрішньому ринку в Україні готової продукції реалізовано 9,78 тис т на 33 млн дол. [3]. Тренд до розширення лінійки органічної продукції у супермаркетах супроводжувався збільшенням перероблення сировини й кількості пропонованих ринком товарів внаслідок зростання запиту на них (рис. 4). Також розширено мережу торгових точок, де споживач може зустріти якісну корисну продукцію. Вона залишається не лише у спеціалізованих закладах, зокрема «еколавках», виставках, ярмарках, на виробництві, у супермаркетах, але й широко розповсюджується через вебсайти, соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook, TikTok, Twitter тощо.

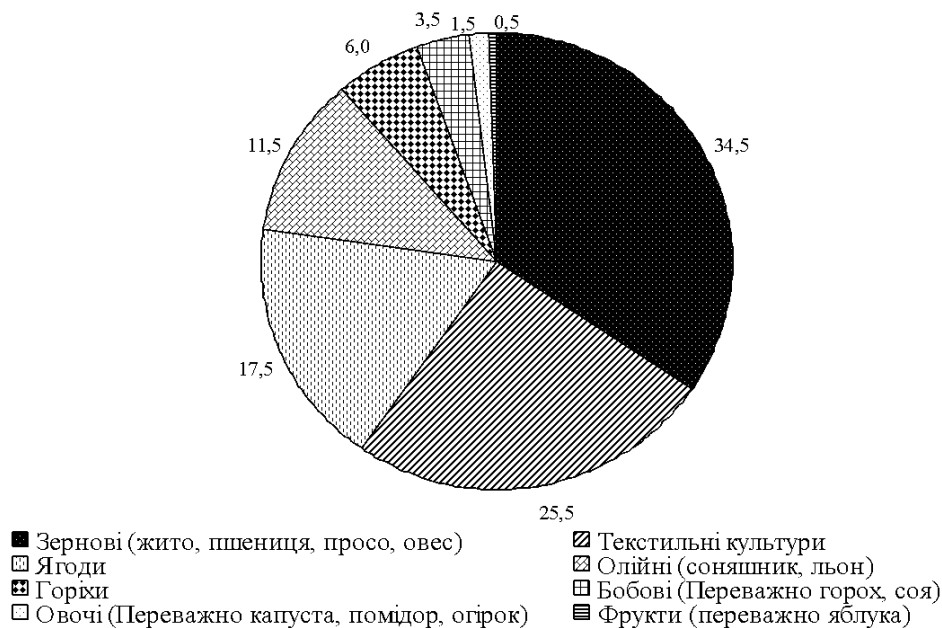


Рис. 3. - Структура земельних угідь під найрентабельнішими культурами України у середньому у 2015–2021 рр., %

Джерело: розраховано на основі [10–41].

Органічна продукція, зокрема, фрукти та овочі мали позитивний тренд продажів протягом 2020–2024 рр., тоді як інша продукція сільського господарства має спадний тренд продажів внаслідок зміни демографічної ситуації в країні, а також обмежень щодо експорту, зокрема зернової продукції, меду тощо. До найбільш групи реалізованої продукції належать крупи, борошно, насіння та вироби з них.

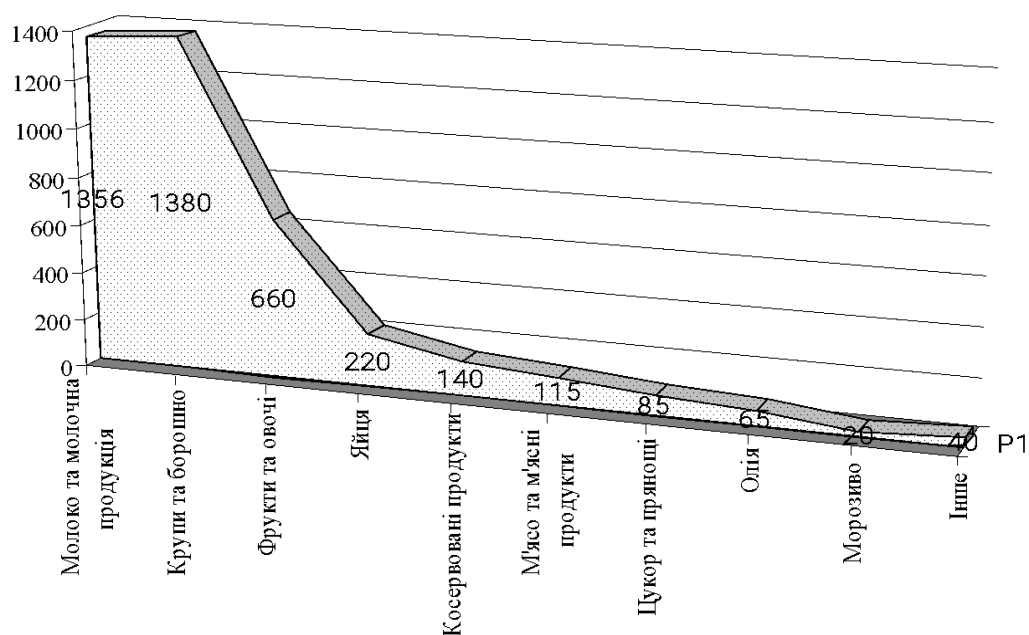


Рис. 4. – Реалізації органічної продукції у 2021 р., на ринку України тис. т
Джерело: розраховано на основі [11–21].

Драйвером вітчизняного сільського господарства до 2022 р. був експорт, зокрема на Європейський ринок [55], а починаючи з 2022 р. темпи продажу за кордон скоротилися внаслідок блокування портів, обмежень вивезення продукції автомобільним, водним, повітряним та залізничним транспортом, так і внаслідок обмежень країн-споживачів. Лідери експорту аграрної продукції наведені у табл. 5.

Таблиця 5

Темпи експорту аграрної продукції України до попереднього року, %

Продукція	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019, +/-
Кукурудза	157,8	45,6	77,0	-80,815
Соя	142,4	147,1	73,8	-68,658
Пшениця	177,0	70,9	57,1	-119,86
Олія	110,6	127,2	51,2	-59,342
Макуха	117,5	83,9	189,7	72,1603
Соняшник	236,4	35,6	54,3	-182,09

Джерело: розраховано на основі [20–30].

Головною в експортній орієнтації суб'єктів аграрного бізнесу залишалася роль органічної продукції. У 2011–2021 рр. кількість виробників органічної продукції зросла у чотири рази (найбільший приріст спостерігався у 2018 р.), а серед областей-лідерів відзначилися Київська (87 операторів), Вінницька (51), Одеська (38) та Миколаївська (31), а серед споживачів – Нідерланди та інші країни ЄС та США. Серед основних причин уповільнення функціонування внутрішнього ринку є ситуація в країні, зменшення народонаселення,

недостатня обізнаність споживачів щодо корисності аграрної й, зокрема, органічної продукції для здоров'я, впливу виробництва на екологію, зниження рівня добробуту та купівельної спроможності населення. Перспектива продажу органічної продукції на противагу традиційної обумовлено ще й вищим рівнем цін (за різними групами товарів у 1,09–14,32 раза). Структура продажів за каналами реалізації виробниками аграрної продукції наведена на рис. 5.



Рис. 5. – Канали реалізації продукції суб'єктами аграрного бізнесу, %
Джерело: власні дослідження.

Структура витрат суб'єктів аграрного бізнесу наведена на рис. 6.

Так, витрати на ліцензування, патентування, сертифікацію та оформлення дозволів на отримання виробничих ресурсів сягає 20–35 тис грн / рік, що є досить високою величиною для мікро- та малих підприємств та фермерських господарств. Їх отримання може уможливити вихід на ринок з преміальною ціною або отримати підтримку з боку держави та світової спільноти у вигляді грантів, співфінансування проєктів, участі у програмах. Додатковими витратами суб'єктів аграрного бізнесу є залучення та навчання персоналу, придбання обладнання, нових технологій, управління збутом та адміністрування.

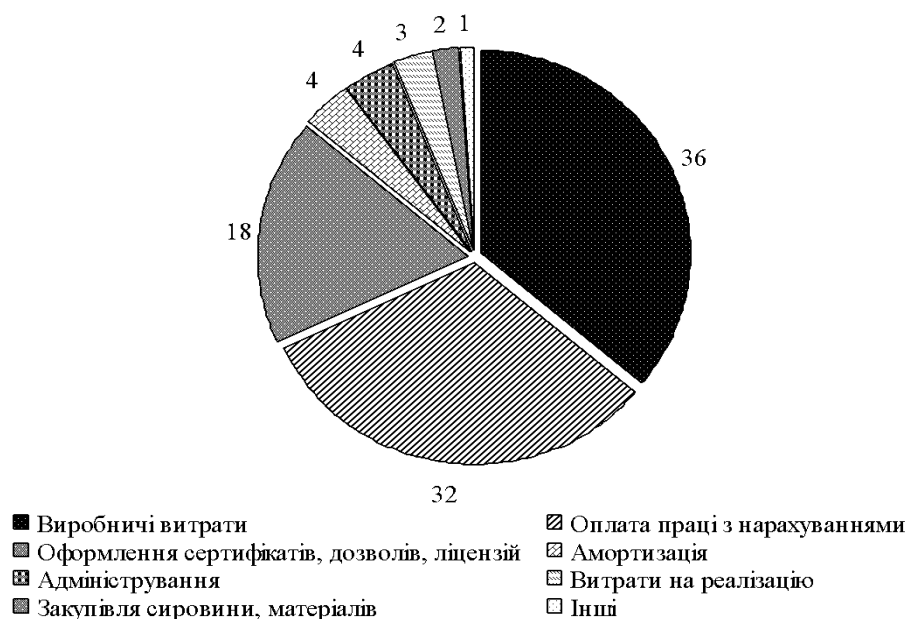


Рис. 6. – Структура витрат суб'єктів аграрного бізнесу, %

Джерело: власні дослідження.

Монографічний аналіз Забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі проведено на основі досвіду функціонування ТОВ «Елітне» – одного з успішних та перспективних в Житомирській області виробників аграрної продукції. ТОВ «Елітне» є сільськогосподарським підприємством, яке займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих, фруктових та інших культур, а також розведенням великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней. Конкурентні переваги підприємства забезпечуються внаслідок обсягів виробництва та експорту аграрної продукції та продуктів її переробки (особливо борошна, хліба та хлібобулочних виробів), які мають високу якість та популярність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія ТОВ «Елітне» зареєстрована 18.10.2012 за адресою Україна, Житомирська обл., Бердичівський р-н, с. Буряки, вул. Іванопільська, 7-а. Його керівником є Яценко Валентин Михайлович, а кінцевим бенефіціарним власником і засновником є Гундич Ігор Петрович. Розмір статутного капіталу підприємства – 1,63 млн грн. Зовнішнє ринкове середовище підприємства можна проаналізувати за допомогою моделі PESTEL, яка враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори (табл. 6).

Аналіз зовнішнього ринкового середовища ТОВ «Елітне» можна умовно поділити на макро- та мікросередовище. Основними ресурсами стали Сайт Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>), Сайт Міністерства економіки України (<https://me.gov.ua/>), Сайт Торгово-промислової палати України (<https://uccr.org.ua/>).

Аналіз зовнішнього ринкового середовища підприємства ТОВ «Елітне»

Політичні фактори:	Економічні фактори
• Підприємство діє в умовах політичної нестабільності в Україні, що впливає на ризики та невизначеність діяльності. • Підприємство підпадає під дію державної аграрної політики, яка передбачає підтримку сільськогосподарських виробників за допомогою субсидій, дотацій, податкових пільг, кредитування, страхування, захисту від недобросовісної конкуренції тощо. • Підприємство залежить від зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, яка зумовлюється міжнародними угодами, тарифами, квотами, санкціями, нормами якості тощо.	• Підприємство впливає на економічний стан регіону та країни, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця, сплачує податки, залучає інвестиції тощо. • Підприємство зазнає впливу економічних циклів, інфляції, курсу валют, рівня доходів населення, попиту та пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції, конкуренції, цінової політики тощо. • Підприємство користується економічними можливостями, такими як розвиток інфраструктури, логістики, інновацій, диверсифікації продукції, експорту, органічного землеробства тощо.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
• Підприємство відповідає соціальним потребам та очікуванням споживачів, працівників, місцевої громади, партнерів тощо. • Підприємство враховує соціальні тенденції, такі як демографічні зміни, міграція, урбанізація, освіта, культура, цінності, стиль життя, споживчі уподобання тощо. • Підприємство зобов'язане дотримуватися соціальних норм та стандартів, таких як соціальна відповідальність, соціальне партнерство, соціальна безпека, соціальне страхування, соціальна справедливість, соціальна захищеність тощо.	• Підприємство використовує технологічні можливості, такі як сучасна техніка, обладнання, матеріали, насіння, добрива, засоби захисту рослин, інформаційні та комунікаційні технології, цифровізація, автоматизація, роботизація, біотехнології, нанотехнології тощо. • Підприємство залежить від технологічного розвитку, інновацій, наукових досліджень, патентів, ліцензій, ноу-хау, трансферу технологій тощо. • Підприємство адаптується до технологічних змін, що впливають на продуктивність, якість, ефективність, конкурентоспроможність, безпеку, екологічність тощо.
Екологічні фактори:	Правові фактори:
• Підприємство впливає на екологічну ситуацію в регіоні та країні, оскільки використовує природні ресурси, виробляє сільськогосподарську продукцію, створює відходи, емісії, стоки тощо. • Підприємство залежить від екологічних умов, таких як клімат, ґрунт, вода, повітря, біорізноманіття, природні катаклізми тощо. • Підприємство дотримується екологічних норм та стандартів, таких як	• Підприємство діє в умовах правової системи України, яка регулює всі аспекти його діяльності. • Підприємство підпадає під дію різних правових актів, таких як Конституція України, Закон України «Про сільське господарство», Закон України «Про землю», Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Закон України «Про підприємництво», Кодекс України про адміністративні правопорушення,

екологічна безпека, екологічна відповідальність, екологічне аудитування, екологічне маркування, екологічне сертифікування тощо.	Кримінальний кодекс України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Трудовий кодекс України тощо. • Підприємство зобов'язане дотримуватися правових норм та стандартів, таких як права та обов'язки суб'єктів господарювання, права та обов'язки працівників, права та обов'язки споживачів, права та обов'язки власників, права та обов'язки партнерів, права та обов'язки держави, права та обов'язки громадян, права та обов'язки навколишнього середовища тощо.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Встановлено, що макросередовище охоплює такі чинники як економічні (темпи економічного зростання – Україна переживає складний економічний період, пов'язаний з війною, ВВП України в 2022 р. впав на 30,4%, прогнозується, що в 2024 р. економіка України почне відновлюватися, але темпи зростання будуть порівняно невеликими; рівень інфляції в Україні в 2022 р. значно зріс і склав 26,8%, очікується, що в 2023 р. інфляція буде поступово знижуватися, але все ще залишатиметься на високому рівні; валютний курс, зокрема курс гривні до долара США в 2022 р. значно девальвувався, очікується, що в 2024 р. курс гривні буде поступово стабілізуватися, але все ще залишатиметься нестабільним; процентні ставки в Україні в 2022 р. значно зросли, очікується, що в 2024 р. процентні ставки будуть поступово знижуватися, але все ще залишатимуться на високому рівні);

Політичні фактори проявлені як політична нестабільність, наразі Урядова політика України спрямована на підтримку економіки та Збройних Сил України, а податкова політика України порівняно складна і мінлива, а соціальні фактори як рівень життя в Україні в 2022 р. значно знизився. Війна призвела до значного зростання бідності та безробіття; демографічні зміни – населення України в 2022 р. значно скоротилося, війна призвела до значної еміграції українців; цінності українців значно змінилися внаслідок війни. Українці стали більш цінувати життя, мир і свободу. Технологічні фактори зумовлені рівнем розвитку технологій, доступністю швидкість впровадження нових технологій в Україні порівняно низькі. Мікросередовище представлене такими чинниками як постачальники (кількість постачальників на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно невелика, якість продукції постачальників на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно висока, ціни постачальників на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно високі), споживачі (кількість споживачів на ринку, де працює ТОВ «Елітне», порівняно велика, потреби споживачів на ринку, де

працює ТОВ «Елітне», постійно змінюються, платоспроможність споживачів на ринку, де працює ТОВ «Елітне», значно знизилась внаслідок війни); конкуренти (Кількість конкурентів на ринку, де працює ТОВ «Елітне» порівняно велика). Таким чином, підприємство ТОВ «Елітне» діє в складному та динамічному зовнішньому ринковому середовищі, яке вимагає постійної адаптації, аналізу, прогнозування, стратегічного планування та управління змінами.

Аналіз конкурентного середовища ринку діяльності ТОВ «Елітне» дозволив виявити його прямих (підприємства, які пропонують аналогічні продукти або послуги на тому ж ринку) та непрямих (підприємства, які пропонують продукти або послуги, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів, але роблять це по-іншому) конкурентів. Прикладом прямих конкурентів ТОВ «Елітне» є ТОВ «Агропромхім», ТОВ «Екопродукт», ТОВ «Наш продукт», а непрямих конкурентів – ТОВ «М'ясокомбінат», ТОВ «Молочний завод», ТОВ «Хлібозавод». Аналіз конкурентного середовища є важливим інструментом для ТОВ «Елітне», який допоможе підприємству зрозуміти своїх конкурентів, розробити конкурентну стратегію і збільшити свою частку ринку.

Основними конкурентами підприємства ТОВ «Елітне» на ринку сільськогосподарської продукції Бердичівського району Житомирської області є наступні підприємства: 1) ТОВ «Агро-Бердичів», яке: виробляє та реалізує зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші культури, розведення великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней, має статутний капітал 2 млн грн, 25 працівників, директором є Ковальчук О. О. У 2022 р. підприємство отримало дохід 35 млн грн та чистий прибуток 1,5 млн грн.

2) ТОВ «Бердичів-Агро», яке виробляє та реалізує зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші культури, розведення великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней. Має статутний капітал 1,5 млн грн, 20 працівників, директором є Шевченко В. В.. У 2022 р. підприємство отримало дохід 30 млн грн та чистий прибуток 1 млн грн.

3) ТОВ «Зоря-Агро», яке виробляє та реалізує зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші культури, розведення великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз та коней. Має статутний капітал 1 млн грн, 15 працівників, директором є Сидоренко О. М.. У 2022 р. підприємство отримало дохід 25 млн грн та чистий прибуток 0,5 млн грн.

Сильними сторонами підприємства ТОВ «Елітне» порівняно з основними регіональними конкурентами є: висока якість продукції, яка відповідає вимогам споживачів та стандартам; різноманітність асортименту продукції, яка

задовольняє різні потреби ринку; наявність власних земельних ресурсів, складських та транспортних засобів; використання сучасних технологій та обладнання в процесі виробництва; налагодженість логістики та збуту продукції; досвідчений та кваліфікований персонал; стабільність фінансового стану та рентабельності. Слабкими сторонами підприємства ТОВ «Елітне» є: залежність від погодних умов, природних катаклізмів; високі витрати на виробництво та обслуговування; низький рівень адаптації до змін інноваційності, ринкового середовища; недостатнє просування, реклама продукції; обмеженість ринків збуту, каналів дистрибуції; низька лояльність, свідомість споживачів про бренд підприємства.

ТОВ «Елітне» належить до першої групи суб'єктів агробізнесу (кластеру) великих агрохолдингів, які мають значні земельні ресурси, високий рівень технологізації, інновацій, експортної орієнтації, конкурентоспроможності, але також високу залежність від зовнішніх ринків, кредитів, ризиків тощо. За даними кластерного аналізу, ця група складає 10% від загальної кількості суб'єктів агробізнесу в Житомирській області, але 40% від загального обсягу виробництва та експорту аграрної продукції. За даними кореляційної матриці, найбільший вплив на конкурентоспроможність бізнесу компанії мають фактори ресурсів, технологій та інновацій, тоді як найбільший негативний зв'язок мають фактори політики та якості (результати SWOT-аналізу ТОВ «Елітне» наведеному табл. 7).

Таблиця 7

SWOT - аналіз діяльність ТОВ «Елітне» у 2010–2022 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
висока якість та популярність продукції, висока рентабельність та прибутковість, висока інноваційність та творчість, висока соціальна відповідальність та репутація, висока лояльність та задоволеність клієнтів та співробітників тощо	висока залежність від зовнішніх ринків та кредитів, висока концентрація на одному виді продукції, висока вразливість до ризиків та криз, висока конкуренція з іншими великими агрохолдингами, низький рівень диверсифікації та адаптації тощо
Можливості	Загрози
розширення ринків збуту, розширення асортименту продукції, розширення сфери послуг, розширення міжнародної співпраці, розширення джерел фінансування, розширення доступу до інформації та знань, розширення можливостей для адаптації та мітігації до викликів тощо	загострення військового конфлікту, поширення пандемії, посилення кліматичних змін, посилення конкуренції, посилення санкцій, посилення корупції, посилення соціальної напруги, посилення екологічної кризи тощо

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для агробізнесу ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів дозволяють виявити потенціал та ризики аграрного сектору. Агробізнес ТОВ «Елітне» має достатньо земельних, водних, енергетичних, капітальних, робочих ресурсів, а також високий рівень використання сучасних машин, обладнання, насіння, добрив, засобів захисту, нових сортів, методів, продуктів, послуг тощо. Однак, ТОВ «Елітне» також стикається з низьким рівнем державної підтримки та регулювання, низьким рівнем захисту від ризиків, низьким рівнем стандартів, сертифікації, контролю тощо.

Таким чином, агробізнес ТОВ «Елітне» має використовувати свої переваги та подолати свої недоліки для підвищення своєї конкурентоспроможності. За даними часового ряду, обсяг виробництва аграрної продукції в компанії зріс з 1,2 млрд грн у 2015 р. до 2,1 млрд грн у 2020 р., а обсяг експорту аграрної продукції зріс з 0,4 млрд грн у 2015 р. до 0,8 млрд грн у 2020 р. Обсяг імпорту аграрної продукції в компанії зменшився з 0,1 млрд грн у 2015 р. до 0,05 млрд грн у 2020 р. (табл. 2.8). Таким чином, агробізнес ТОВ «Елітне» є одним з лідерів аграрного сектору в Житомирській області, а компанія – ефективним та конкурентним учасником на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 8

Результати господарської діяльності ТОВ «Елітне»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Дохід, млн грн	28,6	26,3	28,7	100,3
Чистий прибуток, млн грн	0,77	5,54	0,77	100,0
Розмір активів, млн грн	47,0	38,9	47,0	100,0
Зобов'язання, млн грн	6,1	4,77	6,13	100,5
Кількість працюючих, чол.	19	17	19	100,0

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

ТОВ «Елітне» є одним з найуспішніших аграрних підприємств Житомирської області. Завдяки високому рівню інвестицій, ефективній експортній стратегії, висококваліфікованим кадрам, сучасній інфраструктурі та ефективній системі менеджменту підприємство має значні конкурентні переваги та демонструє стійке зростання. Для покращення соціально-економічного стану агробізнесу України необхідно збільшити рівень інвестицій в аграрний сектор, посилити державну підтримку аграрного сектору, підвищити рівень заробітної плати та кваліфікації кадрів в аграрному секторі, покращити

доступ до кредитів та фінансових ресурсів для аграріїв, розвивати сільську інфраструктуру, покращити сприятливість бізнес-середовища для ведення аграрного бізнесу.

Реалізація цих рекомендацій дозволить Україні значно підвищити конкурентоспроможність агробізнесу на світовому ринку. Отже, агробізнес ТОВ «Елітне» є одним з найбільш успішних та перспективних в Житомирській області, але також одним з найбільш вразливих та ризикованих. Для його стабільного розвитку необхідно використовувати всі можливості, які відкриваються перед агробізнесом, а також подолати всі загрози, які стоять перед ним. Для цього необхідно застосовувати комплексні, системні, стратегічні, інноваційні, адаптивні, резилієнтні, сталі, екологічні, соціальні, економічні, політичні, правові, моральні, етичні, підходи тощо.

Ефективність управління господарською діяльністю підприємств залежить від оцінки конкурентних переваг його та його продукції, яку воно виробляє. Основними характеристиками визначення конкурентних переваг продукції та підприємства в цілому, зокрема економічні показники, показники якості та зовнішнього впливу. ТОВ «Елітне» є одним як суб'єкт агробізнесу займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих культур та фруктових рослин, а також розведенням різних видів тварин. За даними 2020–2022 рр. дохід ТОВ «Елітне» у середньому склав 28,63 млн грн, чистий прибуток – 774,8 тис грн. Активи компанії оцінюють на рівні 47,0 млн грн, а зобов'язання – 6,13 млн грн. Кількість працівників – 19. Основними конкурентами ТОВ «Елітне» в Житомирській області є такі суб'єкти агробізнесу як ТОВ «Агроінвестконтакт» та ТОВ «Агрофірма «Світанок», які мають споріднену спеціалізацію та розміри (табл. 9).

Таблиця 9

**Результати аналізу господарських процесів ТОВ «Елітне»
порівняно з основними конкурентами у 2020–2022 рр.**

Показник	ТОВ «Елітне»	ТОВ «Агроінвестко нтакт»	ТОВ «Агрофірма «Світанок»	ТОВ «Агро- Союз»
Дохід, млн грн	28,6	25,7	32,5	27,9
Чистий прибуток, млн грн	0,77	1,23	2,30	1,79
Розмір активів, млн грн	47,0	36,8	45,7	40,6
Зобов'язання, млн грн	6,1	5,7	7,9	6,8
Кількість працюючих, чол.	19	15	25	20

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Житомирська область, Бердичівський район, с. Буряки, 7 – це адреса двох суб'єктів господарювання, які займаються агро бізнесом, ТОВ «Елітне» та ФГ «Елітне-Агро». Фермерське господарство займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих та фруктових культур, розведенням різних видів тварин.

Дохід ФГ «Елітне-Агро» склав 25,68 млн грн, а чистий прибуток – 1,23 млн грн. Активи компанії становили 36,79 млн грн, а зобов'язання – 5,68 млн грн. Кількість працівників – 15. Основні конкуренти цих двох суб'єктів господарювання в Житомирській області є такі суб'єкти агробізнесу. ТОВ «Агроінвестконтакт» спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних та прядивних культур, а також змішаному сільському господарстві. Дохід ТОВ «Агроінвестконтакт» склав 25,68 млн грн, а чистий прибуток – 1,23 млн грн. Активи компанії становили 36,79 млн грн, а зобов'язання – 5,68 млн грн. Кількість працівників – 15. ТОВ «Агрофірма «Світанок» займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих культур та плодівництва, а також розведенням великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз. Дохід ТОВ «Агрофірма «Світанок» склав 32,46 млн грн, а чистий прибуток – 2,3 млн грн. Активи компанії становили 45,68 млн грн, а зобов'язання – 7,89 млн грн. Кількість працівників – 25. ТОВ «Агро-Союз» спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних та кормових культур, а також розведенні великої рогатої худоби, свиней та птиці. Дохід ТОВ «Агро-Союз» склав 27,89 млн грн, а чистий прибуток – 1,79 млн грн. Активи компанії становили 40,57 млн грн, а зобов'язання – 6,79 млн грн. Кількість працівників – 20. Порівняльна оцінка діяльності суб'єктів агробізнесу наведена у табл. 10.

ТОВ «Елітне» має одним з найбільших показників продуктивності серед визначених конкурентів, але також найменший рівень рентабельності реалізації, що свідчить про високі витрати товариства. ТОВ «Агрофірма «Світанок» має найбільший коефіцієнт темпів зростання виручки від реалізації та найбільшу кількість працівників серед конкурентів, що свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства.

ТОВ «Агроінвестконтакт» має найменший дохід та найменшу кількість працівників серед конкурентів, що свідчить про низьку конкурентоспроможність компанії. ТОВ «Агро-Союз» має середні показники доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань та кількості працівників серед конкурентів, що свідчить про стабільну діяльність компанії. Пріоритетним напрямом аграрного виробництва є продукування органічної продукції, виробництво якої має всі переваги в Україні, зокрема родючі земельні ресурси, забезпечення водними ресурсами та тривалий вегетаційний період.

Поступове відновлення територій та ринку української аграрної продукції дозволяє розвивати бізнес в умовах сучасних викликів, коли стимулює розвиток малого й середнього бізнесу, що має крім економічного соціальний та екологічний ефект за середніх показників продуктивності (урожайності рослинництва та продуктивності тварин).

Таблиця 10

Результати оцінки конкурентоспроможності підприємств

№	Показник	Значення показників (K_{ij})					K_{maxj}	Вагомість K_i	Зважені бали (B_{ij})				
		ТОВ «Елітне»	ТОВ «Агроінвестконтакт»	ТОВ «Агрофірма «Світанок»	ТОВ «Агро-Союз»	ФГ «Елітне-Агро»			ТОВ «Елітне»	ТОВ «Агроінвестконтакт»	ТОВ «Агрофірма «Світанок»	ТОВ «Агро-Союз»	ФГ «Елітне-Агро»
1	оборотність зобов'язань	4,69	4,51	4,11	4,10	4,51	4,69	0,2	0,20	0,19	0,18	0,18	0,19
2	коефіцієнт оборотності запасів	1,11	1,48	0,72	1,10	1,10	1,48	0,2	0,15	0,20	0,10	0,15	0,15
3	коефіцієнт темпів зростання виручки	1,13	1,35	1,52	1,33	1,40	1,52	0,4	0,30	0,35	0,40	0,35	0,37
4	рентабельність реалізації	2,69	4,79	7,08	6,42	4,79	7,08	0,4	0,15	0,27	0,40	0,36	0,27
5	рентабельність активів	1,64	3,34	5,03	4,41	3,34	5,03	0,3	0,10	0,20	0,30	0,26	0,20
6	коефіцієнт автономії	0,87	0,85	0,83	0,83	0,85	0,87	0,3	0,30	0,29	0,29	0,29	0,29
7	продуктивність праці	1,51	1,71	1,30	1,40	1,71	1,71	0,1	0,09	0,10	0,08	0,08	0,10
8	коефіцієнт сталості кадрів	0,78	0,70	0,72	0,74	0,72	0,78	0,1	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09
9	Інтегральний показник конкурентоспроможності								1,38	1,70	1,83	1,76	1,66

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Еліт».

Порівняно стійкий характер структури виробництва має тенденцію до диверсифікації діяльності та розширення асортименту з виходом у торговельні мережі до кінцевого споживача. На рис. 7 наведено структуру вирощування овочів відкритого ґрунту. До основних проблем галузі ми відносимо доступність технологій, ресурсне забезпечення, у тому числі матеріальне, фінансове та кваліфікованими кадрами, формування свідомого платоспроможного попиту орієнтованого на становлення локальної економіки, підтримку вітчизняного товаровиробника [34]. Саме тому подальший розвиток суб'єктів аграрного бізнесу та забезпечення їх конкурентних переваг

пов'язаний із сприянням розвитку вітчизняного аграрного сектору на регіональному та локальному рівні, відповідального ставлення суб'єктів бізнесу до навколишнього середовища, розвиток маркетингу та продаж продукції кінцевого споживання з високою доданою вартістю кінцевому споживачеві, у тому числі органічної продукції, рентабельність якої становить 532–1696% [38–42].

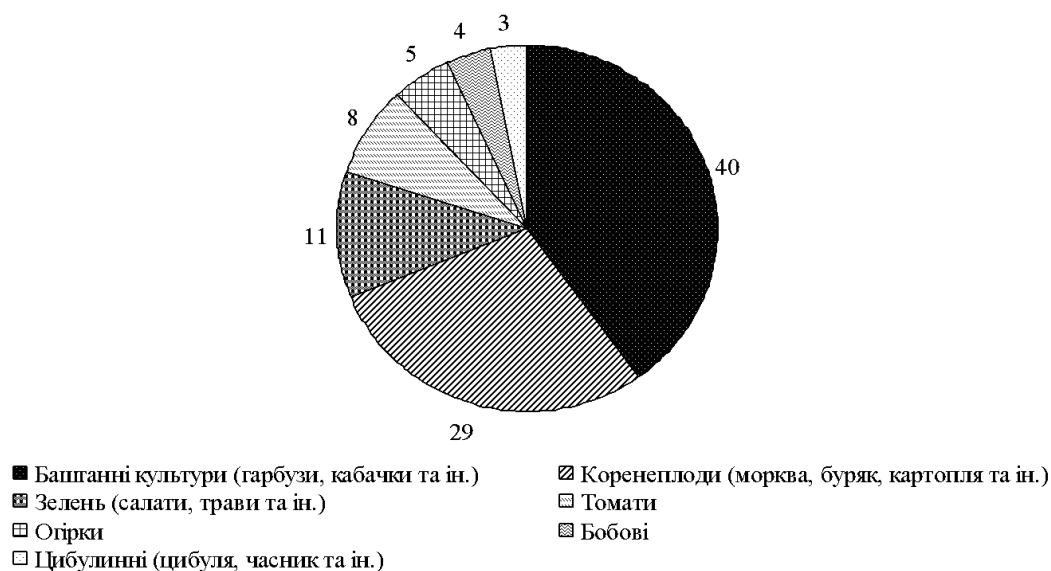


Рис. 7. – Структура виробництва овочів

Джерело: власні дослідження.

Загрозами успішного розвитку підприємств є нестабільність ринку та значні коливання цін, а також конкуренція з боку закордонних постачальників. Частка продукції на ринку визначається розміром підприємства та доступністю ресурсів. Іншим чинником конкурентної переваги є розвиток переробки та продаж засобами електронної комерції. Так, більші за розміром підприємства досягають конкурентних переваг через доступ до ресурсів, кращі можливості фінансування виробництва, застосування інноваційних технологій [55], що позитивно позначається на наслідках господарських процесів. Тісний зв'язок витрат та продуктивності виробництва завдяки кращому фінансуванню забезпечує вищі показники ефективності за нижчої собівартості.

Потреба стимулювання збутової діяльності (логістичні послуги, рекламу, сертифікацію, зарплату персоналу, витрати на забезпечення унікальності пропозиції), оцінку лояльності споживачів, визначення їх впливу на забезпечення конкурентних переваг аграрної продукції, що знижують можливості маневрування у стратегії ціноутворення, водночас набуття прихильності споживачів спроможне забезпечити стабільні ринку збуту та гарантований дохід, що посилює довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Позиціювання підприємства як виробника, який вирощує органічну продукцію без застосування хімічних добрив, засобів захисту та стимулювання росту й розвитку рослин і тварин, а також не застосування ГМО надає конкурентну перевагу порівняно з продукцією вирощеною за традиційною технологією, що починає знаходити все більше коло прихильників серед кінцевих споживачів, зокрема як продукцію для дітей, м'ясо, молоко, овочі, борошно та вироби з них, підrobка яких наразі стає все більш поширеною. Водночас, варто зазначити, що виробник, ціна, маркування, місце купівлі, зовнішній вигляд товару мають вирішальне значення з позиції їх вибору споживачами (на 34%, 26%, 14%, 12%, 7% та 7% відповідно за результатами проведеного опитування).

Цінова конкурентна стає пріоритетною у змаганні за здобуття лояльності споживачів внаслідок зниження рівня купівельної спроможності населення та кризових тенденцій в економіці, тому ще одним напрямом забезпечення конкурентних переваг є зниження собівартості продукції, ріст продуктивності виробництва та здатність продавати за ціною, яка є нижчою, ніж у конкурентів. Наявність унікального впізнаваного бренду, маркування продукції, екологічне пакування може стати перевагою серед конкурентів.

Якість продукції як її базова характеристика особливе значення має для сільськогосподарської продукції, а загальна популяризація безпечності продукції, здорового харчування, смакових властивостей, трендовий характер позначено «еко», «органік», «біо», «домашнє», «фермерське» тощо стає додатковою ознакою продукту. За таких умов саме партизанський маркетинг стає дієвим інструментом довіри та зниження витрат виробника і споживача, спроможні забезпечити значний економічний ефект як у поточному році, так і у довгостроковій перспективі, а оптимізація витрат, постійний контроль за видатками стануть обов'язковими елементами конкурентної стратегії.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило наявність тенденції збільшення кількості споживачів, які хочуть купувати якісну та здорову їжу та зростання активності виробників – суб'єктів агробізнесу, які надають перевагу органічним технологіям ведення господарства на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції. Наявність невизначених механізмів ціноутворення, завищення цін, відсутність сформованого стійкого попиту та виклики сьогодення створюють низку загроз та ризиків подальшого розширеного відтворення. Практично єдині механізми регулювання, несистемний та недостатній характер стимулювання й підтримки малого й середнього бізнесу з боку держави за одночасного підвищення капіталізації й потреби інвестування виробництва визначають потребу розробки й реалізації стратегії забезпечення

конкурентних переваг як на регіональному, національному, так і міжнародному рівні. Пріоритетними напрямками діяльності суб'єктів аграрного бізнесу має стати оптимізація та розвиток каналів збуту за одночасного підвищення якості та екологічності продукції й забезпечення її більшої привабливості для споживача.

Таким чином, виробництво аграрної продукції в Україні, зокрема на базі суб'єктів малого та середнього бізнесу є на стадії свого становлення. Відсутність достатньої дієвої підтримки з боку учасників суспільних відносин та високі ризики реалізації виробничих завдань за браку компетенції персоналу, технологій, матеріального й фінансового забезпечення вимагає пошуку виходу з наявної ситуації, зокрема через удосконалення механізму збутової політики, кооперацію, поширення екологічних практик виробництва – базису якості та безпечності продукту, посилення взаємодії з кінцевим споживачем.

Наявність інститутів формального та неформального регулювання організації виробництва покликане сприяти виробничо-фінансовій діяльності та взаємодії учасників ринку, сприяння досягненню рівних умов господарювання та здійснення операційної діяльності. Водночас, серед них відсутні дієві механізми перевірки якісних характеристик сировини та готової продукції, які забезпечують безумовну тенденцію підвищення вказаних параметрів та ріст довіри до них з боку споживача. Відсутність положень щодо порядку розподілу коштів знижує дієвість механізму стимулювання аграрного виробництва. Головними пріоритетами забезпечення та оцінки конкурентних переваг аграрної продукції вважаємо її ідентифікацію, здатність отримати всі необхідні сертифікати та дозволи, безперервно відстежувати наслідки й причини відхилення від планових показників, виявлення впливу таких чинників як споживачі, конкуренти, постачальники, вхідні бар'єри для виходу на ринок, визначення собівартості, частки ринку, рентабельності та здатності впливу на ці параметри.

Покращення наявної ситуації пов'язане з оцінкою основних індикаторів забезпечення конкурентних переваг суб'єктів бізнесу – виробників аграрної продукції, оптимізацією витрат, постійним контролем за видатками, розробкою стратегії конкурентоспроможності продукції через розвиток вітчизняного ринку, інформування про продукцію та задоволення потреб споживачів та вихід на світовий, зокрема європейський ринок. Мінімізація ризиків господарської діяльності пов'язана зі сертифікацією та набуттям статусу органічного виробника, забезпечення унікальності власної продукції, розробкою власного бренду та проведення відповідної маркетингової політики, а також

використання переваг мінливої кон'юнктури ринку, а отже, забезпечення гнучкої системи управління.

Список використаних джерел:

1. Андрусенко Н.В. Інституціоналізація ринку продукції органічного сільського господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2007. Вип.15. с. 31–35.
2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип.. 3. С. 198–203.
3. Аранчій В., Зоря А., Лантух А. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: <http://surl.li/rdncr>.
4. Базилюк Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 2002. 132 с. 20.
5. Балабанова Л., Холод В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. №714. С. 174–179.
7. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах забезпечення ринкових відносин*. 2021. № 47(2). С. 132–144.
8. Беленкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6 (216). С. 141–158.
9. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. *Економіка та держава*. 2022. №1. 93–99 с.
10. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського університету*, 2023. Вип. 12. С. 50–57.
11. Богатова Д.. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://surl.li/rdncv>.
12. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12. С. 6–11.
13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 219–222.
14. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.

15. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50–53.
16. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2019. № 2. С. 50–53.
17. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.
18. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317–322.
19. Гончаров Ю.В. Світ. Європа. Україна. Трансформація економіки та інтеграція. Ю. В. Гончаров, Ю. О. Петін, О. М. Сальник. К.: Знання України, 2007. 502 с.
20. Готра В. В. Управління підприємством, як складова формування конкурентного середовища. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна*, 2017. Вип. № 789. С. 139–145.
21. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємств сфери послуг: дис. к.е.н. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2019. 212 с.
22. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*, 2020. № 2(8). С. 126–130.
23. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : монографія. К.: Наукова думка, 1998. 390 с.
24. Діденко Є., Даніленко А. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://surl.li/bzmdx>
25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.
26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
27. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ.. В.С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
28. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100-103.
29. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу/ *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23
30. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток /Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352с.
31. Іванов Ю.Б. Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток: колект. моногр. Харків: ІНЖЕК. 2008. 352 с.
32. Ілляшенко С. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 143–150.

33. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №9 (135). С.143–150.
34. Климчук В.О. Кластерний аналіз. Використання у економічних дослідженнях. *Практична і соціальна робота*. 2006. №4. С. 30–36.
35. Ковтуненко К. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *БізнесІнформ*. 2016. № 9. С. 153–158.
36. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*, 2017. № 3. С. 16–26.
37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с\
38. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія. К. : Інформ.-аналіт. агентство. 2007. 429 с.
39. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
40. Кузнецова І. Забезпечення споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 43 (3). С. 234–239.
41. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085>.
42. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Харків, 2018. 800 с.
43. Левицька А. О Конкурентні переваги підприємства : сутність та джерела забезпечення. *Вісник ХНУ*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51–54.
44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163
45. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.6. С. 252.
46. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 2. С. 5–1.
47. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.. 9. С. 1017–1020..
48. Маркіна І., Сомич Н., Шкільняк М., Чикуркова А., Лопушинська О. Управління ресурсозберігаючим розвитком агропродовольчих підприємств у контексті продовольчої безпеки та сталого розвитку: стратегічні аспекти. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3), pp. 114-135.

49. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці ДонНТУ, 2018. № 33–1. С. 78–84.

50. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2022, № 2 (17). С. 179–185.

2.7. Перспективи реалізації конкурентних переваг аграрної продукції в умовах сучасних викликів соціально-економічних систем

Плотнікова М. Ф.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет

Результатом аналізу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу стало виокремлення трьох груп стратегій забезпечення конкурентних переваг та розвитку. Перша передбачає експерименти з новими видами діяльності, зокрема вирощуванням рослин, замінюючи наявні види продукції, обираючи механізм забезпечення конкурентоспроможності через оптимальну структуру асортименту. Це активна, новаторська, спрямована на пошук перспективних напрямів діяльності стратегія, ймовірність її прояву наведена на рис. 1.



Рис. 1. – Активні стратегії забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Друга група стратегій характеризує групу пасивних стратегій, пов'язаних зі скороченням площі угідь, зменшенням обсягів виробництва продукції внаслідок консервативної політики розвитку внаслідок зниження попиту на продукцію, яка пропонувалася та зниження ефективності діяльності й частки підприємств на ринку. Також скорочення обсягів виробництва пов'язане з невідповідністю продукції вимогам ринку, що змушує застосовувати політику

економії витрат, стимулювання обсягів продажів та зниження випуску продукції, вирощеної за інтенсивними технологіями. Третя група стратегій має поміркований характер внаслідок збільшення площ угідь та обсягів виробництва за переважно незмінного асортименту продукції, скорочення кількох її видів або його розширенням. Відповідно ймовірність їх залучення до практичної реалізації наведено на рис. 2а та рис. 2б. Подальше поглиблення аналізу суб'єктів аграрного бізнесу з позиції забезпечення їх конкурентоспроможності ілюструє перспективу диверсифікації їх діяльності та екологізації виробництва [8–14].



Рис. 2. – Пасивні та помірковані стратегії збереження конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Стратегічне бачення першого підходу передбачає розширення асортименту продукції та площ в обробітку й забезпечення конкурентних переваг внаслідок брендингу та успішної маркетингової політики підприємства. На практиці стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору за другим підходом (табл. 1), коли досвід суб'єктів бізнесу пов'язаний зі скороченням діяльності або незмінним характером асортименту, ефективною є стратегія перепрофілювання або розширення спектра діяльності [52–75], а також диверсифікація виробництва внаслідок залежності продуктивності від природно-кліматичних, екологічних, економічних та інших умов.

Саме тому запровадження вказаних стратегій допоможе знизити ризики зниження або втрати прибутку внаслідок кризових врожаїв одного з видів культур. Успішність діяльності за третього підходу забезпечується збільшенням площ в обробітку, нарощуванням обсягів виробництва за одночасного скорочення асортименту через припинення вирощування низькорентабельних культур.

Таблиця 1

Рекомендовані стратегії забезпечення конкурентних переваг

Група	Стратегія	Характеристика стратегії
1	Диференціації товару та формування бренду підприємства	Супроводжується нарощуванням обсягів виробництва та збільшенням площ угідь
2	Перепрофілювання / розширення діяльності підприємства	Скороченням діяльності за незмінного асортименту продукції
3	Збільшення обсягів виробництва та площ в обробітку	Розширення асортименту продукції та забезпечення унікальності пропозиції

Джерело: власні дослідження.

Також прийнятною є стратегія диверсифікації як механізм зниження ризиків діяльності. Для підприємств першої та третьої групи перспективним напрямком є отримання конкурентних переваг шляхом диференціації товару, яка є ключовою для підприємств, що працюють на ринках органічної продукції, на відміну від інших ринків сільськогосподарської продукції, де переважає стратегія зниження витрат. Органічна продукція вже відрізняється від інших аналогічних товарів на ринку завдяки високій якості, відповідності принципам сталого розвитку та зеленої економіки, відповідності здоровому способу життя, екологічності та задоволенню потреб споживачів у здоровому харчуванні. Якщо підприємство зможе диференціювати свій товар від товарів-конкурентів на європейському, українському або інших світових ринках, забезпечуючи маркетингову підтримку, розвиток ефективної системи збуту, поступово здобуваючи репутацію надійного партнера, то це сприятиме досягненню успіху у довгостроковій перспективі [76–89], а також дозволить продавати продукцію за ціною, що є вищою ніж у конкурентів.

Рекомендується використовувати стратегію розвитку унікальної цінності товару для виробників, які націлені на роздрібний ринок країн ЄС. Загострення конкурентних відносин у середовищі суб'єктів аграрного бізнесу вимагає від кожного підприємства посилення уваги щодо виявлення чинників, засобів та механізмів забезпечення конкурентоспроможності, її посилення через формування результативної корпоративної стратегії. Проведення детального аналізу конкурентного середовища суб'єктів бізнесу – виробників аграрної

продукції дозволило визначити основні елементи та розробити конкурентну стратегію, яка буде використовувати конкурентні переваги ТОВ «Елітне».

Постійний моніторинг конкурентного середовища дозволить підприємству бути готовим до змін та гнучко на них реагувати. Ось деякі напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів:

а) Розвиток інноваційно-інформаційної діяльності, яка передбачає впровадження нових технологій, продуктів, послуг, процесів, ринків, організаційних форм тощо [8]. Інновації дозволяють підприємству підвищити продуктивність, якість, ефективність, конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринкового середовища [85], задовольняти потреби, очікування споживачів, створювати цінність, диференціюватися від конкурентів.

б) Формування людського, інтелектуального капіталу включає знання, навички, досвід, творчість, мотивацію, лояльність, репутацію, відносини, патенти, ліцензії, ноу-хау тощо [5]. Людський та інтелектуальний капітал є фактором успіху підприємства, оскільки він забезпечує його неповторність, унікальність, гнучкість, навчання, інноваційність, лідерство тощо [72].

в) Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства полягає в радикальному перетворенні та оптимізації наявних процесів з метою підвищення їх ефективності, якості, швидкості, вартості тощо. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підприємству досягати кращих результатів за менших ресурсів, використовувати свої потенційні можливості, відповідати вимогам зовнішнього середовища, забезпечувати задоволення клієнтів, партнерів, працівників тощо [68–77].

Напрямки забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів пов'язані з такими чинниками як інновації (розробка нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж продукти або послуги конкурентів; впровадження нових технологій, які дозволяють ТОВ «Елітне» бути більш ефективним і продуктивним); якість (забезпечення високої якості продукції або послуг ТОВ «Елітне», впровадження системи менеджменту якості), сервіс (надання якісного сервісу клієнтам, розробка програм лояльності для клієнтів), маркетинг (розробка ефективної маркетингової стратегії, використання різних маркетингових інструментів для просування продукції або послуг ТОВ «Елітне»), цінова політика (встановлення конкурентних цін на продукцію або послуги ТОВ «Елітне», запропонування знижок і акцій для клієнтів), персонал (підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, створення команди професіоналів, які готові до роботи в умовах сучасних викликів), управління (впровадження ефективної системи управління,

забезпечення чіткої координації роботи всіх підрозділів ТОВ «Елітне»), соціальна відповідальність (ведення бізнесу з урахуванням етичних та соціальних норм, реалізація соціальних проєктів), фінансова стійкість (забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Елітне», оптимізація витрат), гнучкість (здатність ТОВ «Елітне» швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, готовність до прийняття нових викликів), цифровізація (впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності ТОВ «Елітне», використання онлайн інструментів для просування продукції або послуг), співпраця (співпраця з іншими підприємствами для розширення ринків збуту, участь у партнерських проєктах), експорт (вихід на міжнародні ринки, просування продукції або послуг ТОВ «Елітне» за кордоном), репутація (створення позитивної репутації ТОВ «Елітне», збереження довіри клієнтів), бренд (розробка та просування сильного бренду ТОВ «Елітне», створення унікального торгового представництва).

Кількісна оцінка напрямів та програми вдосконалення позиції ТОВ «Елітне» на ринку включає такі параметри як продукція (розширення асортименту продукції на 20%, покращення якості продукції на 10%, розробка нових продуктів – 2–3 нових продукти протягом року), ціна (встановлення конкурентних цін – зниження цін на 5%, запропонування знижок і акцій – 10% знижки на нову продукцію протягом першого місяця), просування (розробка ефективної маркетингової стратегії – збільшення бюджету на маркетинг на 15%, використання різних маркетингових інструментів – реклама в ЗМІ, участь у виставках, розробка вебсайту), збут (розширення каналів збуту – відкриття нового магазину, покращення сервісу для клієнтів – впровадження системи лояльності), управління (впровадження ефективної системи управління ISO 9001, підвищення кваліфікації персоналу – 10% персоналу пройдуть курси підвищення кваліфікації). Очікувані результати впровадження вказаних напрямів покращення діяльності ТОВ «Елітне» характеризуються збільшенням частки ринку на 5%, підвищенням рентабельності на 10% та значне підвищення конкурентоспроможності. Реалізація програми вдосконалення позиції ТОВ «Елітне» на ринку дозволить йому значно зміцнити свої позиції на ринку, збільшити частку ринку, підвищити рентабельність і стати більш конкурентоспроможним.

Напрямами забезпечення конкурентних переваг українських суб'єктів аграрного бізнесу на основі аналізу світового досвіду є впровадження інновацій (інноваційні технології – застосування точного землеробства, *precision livestock farming*, *IoT*, *big data*, *AI*, розробка та впровадження нових сортів, гібридів з покращеними характеристиками, використання генної модифікації,

біотехнологій; інноваційні продукти – орієнтація на нішеві, органічні продукти, впровадження нових методів пакування, зберігання, розробка продуктів з високою доданою вартістю [71]); підвищення ефективності (оптимізація виробничих процесів – застосування *lean*-методології, автоматизація, роботизація, цифровізація, *e-commerce*, управління ризиками – страхування сільськогосподарських ризиків, хеджування, диверсифікація виробництва [80]; логістика – оптимізація маршрутів, використання нових видів транспорту, співпраця з логістичними компаніями); розвиток людського капіталу (освіта та підготовка кадрів – створення профільних навчальних закладів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, залучення молоді до аграрного сектору, наукові дослідження – співпраця з науковими установами, впровадження інноваційних розробок, створення власних дослідницьких центрів [70]); розширення ринків збуту (зовнішньоекономічна діяльність – вихід на нові експортні ринки, участь у міжнародних виставках та форумах, створення спільних підприємств з іноземними партнерами, внутрішній ринок – розвиток мережі дистрибуції, створення брендів та просування продукції, участь у державних програмах [60]); державна підтримка (створення сприятливого інвестиційного клімату – покращення податкового законодавства, зменшення бюрократії, державні гарантії та субсидії, розвиток інфраструктури – будівництво та ремонт доріг, створення логістичних центрів, забезпечення доступу до Інтернету [50]); співпраця (кооперація – створення кооперативів та об'єднань, спільне використання ресурсів, координація маркетингової діяльності, аграрні кластери – об'єднання зусиль аграрних підприємств, наукових установ, переробних підприємств та інших учасників ринку, створення спільних інноваційних проєктів, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку [52]); збереження довкілля (впровадження сталих практик – збереження родючості ґрунтів, застосування екологічних методів ведення господарства, зменшення використання хімічних речовин [56], відновлювані джерела енергії – використання сонячної енергії, біогазу, енергоефективність [9]); адаптація до змін клімату (впровадження нових технологій – використання посухостійких сортів, застосування систем зрошення, розробка методів прогнозування погодних умов, страхування ризиків – страхування від посухи, градів, повеней, інших природних явищ, диверсифікація виробництва тощо [45–60]).

Розвиток інноваційного потенціалу дозволяє впроваджувати нові технології, продукти, послуги, організаційні форми та бізнес-моделі, що підвищують продуктивність, якість та безпеку продукції [53–60], а також відповідають потребам та уподобанням споживачів. Використання передових

управлінських практик сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та адаптивності підприємств, а також забезпечує високий рівень мотивації, кваліфікації та задоволення персоналу. Освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, забезпечити швидкий та надійний обмін інформацією, підвищити прозорість та контроль, а також використовувати можливості цифровізації, електронної комерції, віртуальної реальності та інших інструментів. Поглиблення економічних реформ покликане сприяти створенню сприятливого інституційного середовища [61], зменшенню адміністративних бар'єрів, захисту прав власності, забезпеченню рівних умов конкуренції, підтримці малого та середнього бізнесу, а також інтеграції з європейським та світовим ринками [60–78]. Формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції орієнтує на створення унікальної цінності товару для споживачів, зокрема через високу якість, екологічність, органічне виробництво, здоровий спосіб життя, використання власного бренду, привабливого пакування, маркування та інших факторів [77–80].

Оптимізація механізму забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі України за сучасних викликів має бути зосереджена на розвитку високоякісної та безпечної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам та вимогам споживачів, а також використовує переваги українського природного потенціалу та ресурсної бази. З цією метою доцільно впроваджувати інноваційні технології та практики, які підвищують продуктивність, ефективність та стійкість агробізнесу, а також дозволяють зменшити витрати, збільшити додану вартість та диференціювати продукцію [82–89]. Посилення співпраці та інтеграція з європейськими та світовими партнерами спроможна надати доступ до нових ринків, технологій, знань та фінансування, а також підтримати розвиток інституційного середовища та інфраструктури для агробізнесу [76].

Перспективними механізмами активізації діяльності та забезпечення конкурентних переваг в умовах малого суб'єкта аграрного бізнесу встановлені за допомогою SWOT-аналізу пропонуємо впроваджувати механізми розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [75–80], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може підсилити сильні сторони та можливості малого суб'єкта аграрного бізнесу, а також зменшити його слабкі сторони та загрози. Наприклад, ці механізми можуть допомогти підвищити якість, продуктивність, ефективність, адаптивність, гнучкість, мотивацію,

кваліфікацію, прозорість, контроль, цифровізацію, електронну комерцію, віртуальну реальність, інтеграцію, стандартизацію, захист прав власності, рівність умов конкуренції, підтримку малого та середнього бізнесу, унікальність, екологічність, органічність, відповідність здоровому способу життя, брендування, маркування та інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність [80–85].

За допомогою аналізу конкурентного середовища за моделлю Портера, встановлена доцільність впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [77], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може допомогти малому суб'єкту аграрного бізнесу знизити ступінь конкуренції на ринку, збільшити свій вплив на постачальників, покупців, замінників та потенційних новачків, а також вибрати стратегію диференціації, яка дозволяє створювати унікальну цінність продукції для споживачів та відрізнитися від конкурентів [75–82].

За допомогою аналізу цінності продукції для споживачів, я можу визначити, що впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [83], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може допомогти малому суб'єкту аграрного бізнесу підвищити споживчу цінність своєї продукції [88], а також встановити оптимальний рівень ціни, який відповідає споживчим очікуванням та готовності до сплати. Наприклад, ці механізми можуть допомогти підвищити атрибути продукції, які є найбільш важливими для споживачів, такі як якість, безпека, екологічність, органічність, відповідність здоровому способу життя, унікальність, бренд, пакування, маркування та інші, а також зменшити атрибути продукції [74], які є найменш важливими для споживачів, такі як витрати, транспортування, зберігання, термін придатності та інші. Прогнозна оцінка експертів впровадження механізмів в умовах малого суб'єкта аграрного бізнесу відображені у табл. 2.

Таблиця 2

Проектні показники додаткового доходу ТОВ «Елітне», млн грн

Показник	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5
1. Інноваційні технології				
1.1. Точне землеробство				
збільшення врожайності на 15%	0,116	0,121	0,130	0,141
зниження витрат на добрива та пестициди на 15%	0,123	0,129	0,138	0,151

1.2. precision livestock farming				
збільшення продуктивності тваринництва на 10%	0,077	0,081	0,087	0,094
додатковий прибуток (прибуток від тваринництва) 10%	0,085	0,089	0,095	0,104
зниження витрат на корми на 10%	0,092	0,097	0,104	0,113
економія: (витрати на корми) 10%	0,100	0,105	0,112	0,123
2. Інноваційні продукти				
2.1. Розробка органічних продуктів				
збільшення ціни на 30%	0,231	0,243	0,260	0,283
додатковий прибуток (дохід від органічних продуктів) 30%	0,239	0,251	0,268	0,292
збільшення обсягів продажів на 10%	0,076	0,080	0,086	0,093
додатковий прибуток (дохід від органічних продуктів) 10%	0,075	0,079	0,085	0,092
2.2. Підвищення ефективності				
2.2.1. Оптимізація виробничих процесів				
зниження витрат на 10%	0,075	0,078	0,084	0,091
економія: 10%	0,074	0,078	0,083	0,091
збільшення рентабельності на 10%	0,073	0,077	0,082	0,090
збільшення чистого прибутку 10%	0,080	0,084	0,090	0,098
2.2.2. Управління ризиками				
зниження ризиків втрат врожаю/тварин на 15%	0,131	0,137	0,147	0,160
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 15%	0,139	0,146	0,156	0,170
зниження ризиків цінових коливань на 10%:	0,085	0,090	0,096	0,105
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 10%	0,086	0,091	0,097	0,106
2.2.3. Логістика				
зниження витрат на постачання на 10%	0,087	0,091	0,098	0,107
економія: (витрати на постачання) 10%	0,088	0,092	0,099	0,107
збільшення швидкості постачання на 15%	0,119	0,125	0,133	0,145
підвищення конкурентоспроможності	0,040	0,042	0,045	0,049
3. Розвиток людського капіталу				
3.1. Освіта та підготовка кадрів				
збільшення продуктивності праці на 10%	0,046	0,049	0,052	0,057
збільшення прибутку: (прибуток на одного працівника) 10%	1,756	1,843	1,972	2,150
зниження ризиків людського фактора на 15%:	0,117	0,123	0,131	0,143
зменшення ймовірних збитків: (очікувані збитки) 15%	0,118	0,124	0,132	0,144
3.2. Наукові дослідження				
розробка нових технологій зі збільшенням прибутку 15%	0,119	0,125	0,133	0,145
додатковий прибуток 15%	0,120	0,126	0,135	0,147
4. Розширення ринків збуту				
4.1. Зовнішньоекономічна діяльність:				
збільшення обсягів продажів на 15%	0,115	0,120	0,129	0,141
додатковий прибуток 15%	4,300	4,515	4,831	5,266
диверсифікація ризиків на 15%	0,114	0,120	0,128	0,140
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 15%	0,113	0,119	0,127	0,139

4.2. Внутрішній ринок				
збільшення обсягів продажів на 10%	0,054	0,057	0,061	0,066
додатковий прибуток 10%	2,870	3,014	3,224	3,515
підвищення впізнаваності бренду на 15%	0,112	0,118	0,126	0,138
Сумарний додатковий дохід внаслідок впровадження стратегії	12,24	12,86	13,76	14,99
Приріст прибутку	0,33	2,71	0,37	1,26

Джерело: власні дослідження.

Впровадження інновацій пов'язане з інноваційними технологіями – точне землеробство, які спонукають збільшення врожайності на 10–15%, зниження витрат на добрива та пестициди на 10–15%, Precision livestock farming збільшення продуктивності тваринництва на 5–10%, зниження витрат на корми на 5–10%; інноваційні продукти – розробка органічних продуктів визначає збільшення ціни на 20–30%, збільшення обсягів продажів на 5–10%); підвищення ефективності внаслідок оптимізації виробничих процесів сприятиме зниженню витрат на 5–10%, збільшенню рентабельності на 5–10%, управління ризиками – зниження ризиків втрат врожаю/тварин на 10–15%, зниження ризиків цінових коливань на 5–10%, логістика – збільшення швидкості постачання на 10–15%, зниження витрат на постачання на 5–10%, розширення ринків збуту (диверсифікація ризиків на 10–15%, ЗЕД – збільшення обсягів продажів на 10–15% [82–89]. Розвиток внутрішнього ринку сприяє збільшенню обсягів продажів на 5–10%, підвищення впізнаваності бренду на 10–15%, розвиток людського капіталу є прямим механізмом підвищення доходів та прибутковості діяльності (освіта та підготовка кадрів – збільшення продуктивності праці на 5–10%, зниження ризиків людського фактора на 10–15%, наукові дослідження – розробка нових технологій з очікуваним збільшенням прибутку на 10–15%); державна підтримка (створення сприятливого інвестиційного клімату – розвиток інфраструктури – ріст конкурентоспроможності на 10–15%, збільшення інвестицій на 10–15%, розвиток бізнесу на 10–15%, зниження витрат на 5–10%) [50–72].

Підсумовуючи викладене зазначимо, що ТОВ «Елітне» діє в складному та динамічному зовнішньому ринковому середовищі, яке вимагає постійної адаптації, аналізу, прогнозування, стратегічного планування та управління змінами. Підприємство зазнає впливу різних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, які створюють як загрози, так і можливості для його діяльності [66]. Підприємство також зіткнулося з сильною конкуренцією на ринку сільськогосподарської продукції Бердичівського району Житомирської області, де діють такі підприємства, як ТОВ «Агро-Бердичів», ТОВ «Бердичів-Агро» та ТОВ «Зоря-Агро». З метою

забезпечення конкурентних переваг та посилення позиції підприємства на ринку необхідно розробити та реалізувати напрями й програму стратегічного розвитку, які будуть спрямовані на збільшення конкурентних переваг, задоволення потреб та очікувань споживачів, підвищення ефективності та рентабельності діяльності, забезпечення сталого та інноваційного зростання. Пропонуються наступні сценарії та програми вдосконалення позиції підприємства на ринку.

Сценарій 1. Розширення асортименту та якості продукції (табл. 3). Програма: Розробка та впровадження нових видів сільськогосподарської продукції, які будуть відповідати потребам та уподобанням споживачів, а також вимогам екологічності, безпеки, органічності тощо. Зокрема, пропонується виробляти продукцію під власним брендом «Елітне», яка буде мати високу якість, сертифікацію, гарантію, а також привабливу пакування та маркування. Також пропонується розширити асортимент продукції через введення в культуру нових сортів та гібридів рослин, а також порід та ліній тварин, які будуть мати високу продуктивність, стійкість до хвороб та стресів, адаптацію до кліматичних умов тощо.

Таблиця 3

**Балансова оцінка наслідків впровадження сценарію 1
(розширення асортименту та підвищення якості продукції)**

Аспект	Мета	Показник	Одиниці	Ініціатива
Фінансовий	Збільшити прибуток від продажу продукції	Прибуток від продажу продукції	грн/рік	Розробка та впровадження нових видів агропродукції
Клієнтський	Задовольнити потреби та уподобання споживачів	Рівень задоволення споживачів	%	Використання опитувань, CRM-систем
Внутрішній	Підвищити якість продукції	Нідповідність продукції стандартам	%	Використання сертифікації, гарантії, контролю якості
Інноваційний	Підвищити різноманітність асортименту	Кількість нових видів продукції	шт/рік	Використання власного бренду, привабливих пакування й маркування

Джерело: власні дослідження.

Сценарій 2. Підвищення ефективності виробничого процесу. Програма: Оптимізація та модернізація виробничого процесу за допомогою впровадження сучасних технологій, обладнання, матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин тощо. Зокрема, пропонується використовувати прогресивні методи обробки ґрунту, сівби, транспортування продукції, збирання, перероблення,

зберігання, а також використовувати інформаційні та комунікаційні технології, цифровізацію, автоматизацію, роботизацію, біотехнології, нанотехнології тощо. Також пропонується підвищити рівень енергоефективності та ресурсозаощадження виробничого процесу за допомогою використання альтернативних джерел енергії, раціонального використання природних ресурсів, мінімізації відходів, емісій, стоків тощо.

Сценарій 3. Розвиток маркетингової діяльності. Програма: Поліпшення маркетингової діяльності за допомогою проведення дослідження ринку, аналізу потреб та поведінки споживачів, сегментації та позиціювання ринку, формування маркетингового міксу, розробки маркетингової стратегії та плану, використання різних каналів та інструментів комунікації, оцінки маркетингової ефективності тощо, зокрема, пропонується збільшити просування й рекламу продукції підприємства за допомогою використання інтернету, соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти, телебачення, радіо, друкованих ЗМІ, наочної реклами, прямого маркетингу, спонсорства, участі в виставках, ярмарках, фестивалях тощо, підвищити лояльність та свідомість споживачів про бренд підприємства за допомогою використання програм лояльності, знижок, подарунків, бонусів, акцій, конкурсів, опитувань, зворотного зв'язку, CRM-систем тощо.

Сценарій 4: Розширення ринків збуту та каналів дистрибуції. Програма: Розширення ринків збуту та каналів дистрибуції за допомогою входження на нові географічні ринки, розробки нових цільових сегментів, налагодження співпраці з новими партнерами, постачальниками, посередниками, дилерами, роздрібними торговельними мережами, електронними платформами тощо, зокрема, збільшити експорт продукції підприємства на ринки Європейського Союзу, США, Канади, Китаю, Туреччини, Ізраїлю, ОАЕ тощо, а також розширити внутрішній ринок збуту шляхом входження на ринки інших регіонів України, зокрема Києва, Одеси, Львова, Харкова, Дніпра тощо. У табл. 3. представлено результати балансової оцінки для сценарію 1 (розширення асортименту та якості продукції) та його програми в умовах ТОВ «Елітне» з урахуванням фінансового, клієнтського, внутрішнього та інноваційного аспектів діяльності підприємства. За допомогою табл. 3. оцінено рівень досягнення цілей за кожним напрямом та програмою, а також порівняти їх ефективність. За допомогою такої таблиці можна оцінити ступінь досягнення цілей за напрямом 1 та його програмою, а також порівняти їх ефективність. Для цього використано такі формули:

$$\text{Індекс досягнення цілі за показником} = (\text{Фактичне значення показника} / \text{Планове значення показника}) * 100 \quad (1)$$

$$\text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом} = (\text{Сума індексів досягнення цілі за показниками} * \text{Зваження показників}) / 100 \quad (2)$$

$$\text{Загальний індекс досягнення цілі за напрямом} = (\text{Сума індексів досягнення цілі за аспектами} * \text{Зваження аспектів}) / 100 \quad (3)$$

Для розрахунку планових значень показників та зважень показників і аспектів можна використати такі методи:

$$\text{Планове значення показника} = \text{Фактичне значення показника за попередній період} * (1 + \text{Норма зростання показника}) \quad (4)$$

$$\text{Зваження показника} = \text{Важливість показника} / \text{Сума важливостей показників за аспектом} \quad (5)$$

$$\text{Зваження аспекту} = \text{Важливість аспекту} / \text{Сума важливостей аспектів за напрямом} \quad (6)$$

Для визначення важливості показників та аспектів можна використати такі критерії:

$$\text{Важливість показника} = \text{Оцінка впливу показника на досягнення цілі за аспектом} * \text{Оцінка можливості впливу на показник}$$

$$\text{Важливість аспекту} = \text{Оцінка впливу аспекту на досягнення цілі за напрямом} * \text{Оцінка можливості впливу на аспект} \quad (7)$$

Для оцінки впливу та можливості впливу можна використати таку шкалу: 1 – дуже низький, 2 – низький, 3 – середній, 4 – високий, 5 – дуже високий. Розраховано індекси досягнення цілі за напрямом 1 та його програмою для ТОВ «Елітне»:

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Прибуток від продажу продукції»} &= \\ &= (774\,800 / (774\,800 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Рівень задоволення споживачів»} &= \\ &= (80 / (80 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Рівень відповідності продукції} & \\ \text{вимогам та стандартам»} &= (90 / (90 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Кількість нових видів продукції»} &= \\ &= (5 / (5 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Прибуток від продажу продукції»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Рівень задоволення споживачів»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Рівень відповідності продукції вимогам та стандартам»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Кількість нових видів продукції»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Фінансовий»} &= \\ &= (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Клієнтський»} &= (90.91 * 0.25 + \\ &90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Внутрішній»} &= (90.91 * 0.25 + \\ &90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Інноваційний»} &= (90.91 * 0.25 + \\ &90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\text{Зваження аспекту «Фінансовий»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\text{Зваження аспекту «Клієнтський»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\text{Зваження аспекту «Внутрішній»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\text{Зваження аспекту «Інноваційний»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за напрямом 1} &= \\ &= (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

Таким чином, за нашими розрахунками ТОВ «Елітне» досягло своєї цілі за напрямом 1 та його програмою на 90.91%. Це означає, що підприємство має досить високий рівень ефективності за цим напрямом, але ще може покращити свої результати за допомогою додаткових заходів.

Економіка споживання шкодить довкіллю, що веде до економічних та людських втрат. Розвиток підприємництва має йти шляхом сталого розвитку, який балансує між потребами людей сьогодення та майбутніх поколінь. Перехід на органічне виробництво – це альтернатива традиційному сільському господарству та практична реалізація сталого розвитку [45–50].

Переваги органічного виробництва: задовольняє потребу в якісному продовольстві без шкоди для майбутніх поколінь; сприяє балансу між економікою, суспільством та екологією; робить підприємство більш конкурентоспроможним на світовому ринку [30–34].

Світові практики розвитку органічного виробництва: два основних ринки: з великою кількістю товарів та експортноорієнтований; три напрями розвитку (США: велика кількість товару, високі інвестиції; дрібні виробники: експортна орієнтація, висока соціальна значущість; Європа: дрібні та середні виробники, значна державна підтримка) [20–24]. Рекомендації для України: 1) вибрати напрямок розвитку органічного виробництва, який підходить українським аграріям з урахуванням інституційного середовища, економіки та суспільних інтересів; 2) використовувати увесь комплекс ресурсів та можливостей для розвитку власної конкурентоспроможної торгової марки органічної продукції.

Перехід на органічне виробництво – це шлях до сталого розвитку та конкурентної переваги на світовому ринку [50].

Зміна клімату, спричинена економікою споживання, негативно впливає на довкілля та економіку. Стійкий розвиток підприємства передбачає баланс між економічною вигодою [1–5], соціальним впливом та екологічною відповідальністю [7–9]. Органічне виробництво стає все більш популярним у світі. Для успішного розвитку органічного виробництва в Україні важливо правильно вибрати напрямок розвитку та використовувати всі доступні ресурси. Канали збуту органічної продукції: 88% продажів органічних продуктів в Україні здійснюється через звичайні продуктові магазини та супермаркети, що робить їх доступними для пересічного громадянина; 12% продажів припадає на фермерські ринки та ярмарки, які підтримуються місцевими громадами; 6% продажів здійснюється через Інтернет, що стає все більш популярним, особливо серед молоді. Переваги онлайн-продажів: зручність постачання до дверей, вигідні пропозиції та знижки, послуги передплати, можливість задовольнити мінливі потреби споживачів [22–35].

Просування органічної продукції в ЄС: проведення спеціалізованих виставок, потужні рекламні кампанії роздрібних мереж, постійне оновлення асортименту органічної продукції, наукові дослідження у сфері органічного землеробства [17]. Важливі моменти: доступність органічної продукції для споживачів є ключовим фактором розвитку ринку, онлайн-продажі стають все більш популярним каналом збуту, ЄС активно просуває органічну продукцію на ринок та підтримує виробників [21]. Популяризація органічної продукції в ЄС: для молоді проводяться рекламні акції та заходи, щоб розповісти про користь органічної продукції; в деяких країнах, наприклад, в Чехії, існують навчальні курси для школярів про органічне землеробство; в Німеччині школярі можуть отримати грошову винагороду за популяризацію здорового способу життя, включаючи вживання органічної продукції; в Іспанії в шкільних їдальнях готують їжу з органічних продуктів [40–53].

Державна підтримка виробників органічної продукції в ЄС: оскільки в Європі переважають малі фермерські господарства, держава в основному підтримує дрібних фермерів [8]. Політика ЄС щодо переходу на органічне землеробство побудована за принципом «крок за кроком». Ця політика розпочалася у 2002 р. з впровадженням нових принципів Спільної аграрної політики [57–80]. На першому етапі фермери, які дотримувалися принципів екологічного землеробства, могли отримати фінансову допомогу. На другому етапі фермери, які брали участь у проєктах з розвитку сільських територій, могли отримати додаткову фінансову підтримку. Завдяки цій політиці фермери

ЄС є лідерами серед виробників органічної продукції за рівнем фінансової підтримки. Отже, ЄС активно популяризує органічну продукцію серед молоді. Держава надає значну фінансову підтримку виробникам органічної продукції. Ця політика робить фермерів ЄС лідерами з виробництва органічної продукції.

Підприємства-виробники органічної продукції повинні будувати свою стратегію, враховуючи рівень реалізації та масштаб виробництва. Важливо мати загальне бачення розвитку та просування органічної продукції, адже кожен ринок (локальний, європейський, світовий) має свої особливості [7]. Перехід на органічне виробництво – це складний, але необхідний крок для українських агропідприємств [15–20]. Завдяки цій трансформації Україна зможе отримати конкурентні переваги на світовому ринку, зберегти здоров'я суспільства та раціонально використовувати навколишнє середовище.

Особливості функціонування аграрних підприємств на локальних ринках пов'язані з орієнтацією на місцевий попит (підприємствам, що працюють на локальних ринках, важливо чітко акцентувати свою діяльність на місцевий попит [50]), співпрацею (для кращого просування та реалізації продукції рекомендується співпрацювати з місцевими органами влади, об'єднаннями та підприємствами інших секторів економіки, зокрема такими як туристичний, готельно-ресторанний, охорона здоров'я та інші [64–69]), кластеризацією (об'єднання підприємств у кластери може допомогти забезпечити масштабність виробництва), використовуючи міжнародний досвід (проведення фестивалів та ярмарків органічної продукції за підтримки громад може допомогти популяризувати органічні продукти). Конкурентні переваги органічної продукції пов'язані з її унікальністю (унікальний характер продукції, технологія виробництва, ресурсне забезпечення, якість, безпека, імідж та репутація [18]), інституційним середовищем (правила та інструменти ринкового та державного регулювання, що включають розробку та використання механізмів та інструментів впливу на розвиток ринку органічної продукції). До органів, які забезпечують конкурентні переваги є Міністерство аграрної політики та продовольства, Кабінет міністрів України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, Верховна Рада України, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Антимонопольний комітет України, асоціації та громадські організації та органи місцевого самоврядування. Інструментами забезпечення конкурентних переваг є технічне регулювання, стандартизація, правове забезпечення виробництва та збуту органічної продукції, реалізація цілей сталого розвитку, включення органічного напрямку у соціальній, регіональній та інвестиційній політиці [15–22].

Учасники ринку місцевої органічної продукції – це, головним чином оператори (виробники, переробники, трейдери, дистриб'ютори), іноземні та національні органи сертифікації, споживачі, зокрема фізичні особи та заклади громадського харчування, органи місцевого самоврядування та громадські організації з питань розвитку та популяризації органічної продукції, науково-дослідні установи [4]. Варто зазначити, що освіта у сфері органічного виробництва визначає важливість сектору для соціуму, яка проявляється в різних варіантах і для різної аудиторії [23], зокрема через навчальні курси органічному виробництву у закладах вищої освіти (зазвичай серед основних тем розглядаються якісні характеристики продукції, особливості вирощування, нормативно-правове забезпечення, сертифікація, пошук шляхів збуту) великою залишається роль інформування населення про органічну продукцію через необізнаність (значною перешкодою для розвитку органічного виробництва в Україні є необізнаність населення про користь органічної продукції) [19–37].

Поштовхом до активізації ринку органічної продукції можуть стати курси для сімейних лікарів, брошури з інформацією про користь та місця продажу органічної продукції, які розміщені в органах державної влади та місцевого самоврядування. Механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного органічного продукту включає удосконалення нормативно-правової бази та системну державну підтримку [20], у тому числі виробників сільськогосподарської продукції, встановлення порядку надання компенсацій витрат на придбання дозволених добрив та засобів захисту рослин та порядок компенсації витрат на сертифікацію органічного виробництва (табл. 4).

Порівняльний аналіз органічної та традиційної продукції з позиції її прийняття конкурентами та споживачами характеризується відсутністю механізмів (наразі не існує чітких правил сусідства органічної та традиційної продукції [33–42]), необхідною залишається розробка норм та нормативів (пропонується розробити та запровадити норми, які визначатимуть обов'язки підприємців та шляхи вирішення конфліктних ситуацій). Забруднення аграрної продукції хімікатами, ГМО тощо є наразі основною проблемою традиційних господарств, а потреба прописати чіткий порядок розв'язання спірних питань та компенсації у разі псування аграрної продукції формує виважену методологічну базу виробництва [4]. Подальші підтримка та популяризація органічної продукції через практику функціонування кластери та альянси допоможе продукувати якісну, безпечну та продукцію з високими споживчими характеристиками за стійкого діалогу між державою, бізнесом та споживачами.

**Заходи національної політики забезпечення конкурентних переваг
вітчизняних виробників органічної продукції**

Сфера прояву	Рекомендації щодо активізації функціонування аграрного сектору
Інституційне середовище	Створення кооперативів дозволяє підсилити систему агровиробництва, сприяє виробникам в отриманні консультативної допомоги про напрями стимулювання збутової політики. Популяризація вітчизняної аграрної продукції розвиває маркетингову сферу та засоби PR-технологій
Нормативно-правова база	Адаптація національної нормативно-правової бази до європейської. Оптимізація законодавства у питаннях фінансової підтримки аграрного виробника, ліцензування, патентування, сертифікації продукції, добросусідства та вдосконалення технологій
Наукова та освітня сфера	Вдосконалення кваліфікації виробників продукції коштом місцевих бюджетів, заохочення їх переходу на органічне аграрне виробництво. Освіта та виховання у питаннях виробництва й споживання органічної продукції в Україні. Запровадження навчальних курсів органічного аграрного виробництва, пермакультури й ноосферного розвитку на базі ЗВО
Торговельно-збутова діяльність	Співробітництво та партнерство з країнами-імпортерами органічної аграрної продукції з привабливими торговими партнерами. Підвищення конкурентоспроможності стійкості вітчизняних виробників та локальних ринків органічної продукції. Ріст попиту на внутрішньому ринку екологічної продукції. Підтримка виробників та споживачів у процесі розширення каналів збуту органічної продукції

Джерело: власні дослідження.

Підтримка Україною міжнародних проєктів є важливою для виробників локальної органічної продукції внаслідок стимулювання участі українських виробників у *Organic Ukraine Business Hub*, а створення та підтримка функціонування Державного аграрного реєстру зміцнить конкурентоспроможність органічного продукту українського виробника та забезпечить прозору систему відносин між державою та виробником.

Результатом забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції на макрорівні стане збільшення частки органічної продукції місцевого виробника, підвищення здоров'я та якості харчування населення, зростання економічної безпеки країни та іміджу України як держави, що забезпечує сталий розвиток економіки; на мезорівні – виокремлення окремих регіонів як екологічно чистих, забезпечення розвитку агротуризму в регіонах, на мікрорівні – стабільне функціонування господарства, збереження та збільшення частки на ринку, сформована ділова репутація, лояльність споживачів до продукції конкретного виробника. Подальша стратегія українських виробників

для світового та європейського ринків пов'язана з відмінністю від локального підходу, коли стратегія для світового та європейського ринків відрізняється від підходу, який використовується для місцевої продукції. При цьому розробці стратегії необхідно враховувати нормативно-правову базу, технічні вимоги та особливості ринку, на який буде розраховано виробництво продукції. Така продукція має експортний потенціал і на неї є попит на світовому або європейському ринку, але може вироблятися в незначних обсягах. Для кращих підприємств має бути розроблений чіткий механізм, який враховує світові тенденції розвитку ринків органічної продукції, та допоможе виробникам не лише вийти на світові ринки, але і закріпитися на них.

Цілісна стратегія розвитку органічного виробництва, як складова реалізації Цілей сталого розвитку, включає вибір ринку (кожне господарство, яке планує експортувати сировину або готову продукцію, повинне перш за все вибрати ринок, на який воно хоче просувати свою продукцію), при виборі ринку слід враховувати принципи сертифікації, шляхи постачання продукції, попит, конкурентне середовище, технічні вимоги та нормативно-правове регулювання. Основними напрямками розвитку на вітчизняному ринку є розробка правил та інструментів впливу на органічних виробників, виокремлення органічного виробництва в окрему галузь економіки, підтримка експорту органічної продукції, дотації на виробництво, ведення офіційної статистики, страхування від стихійних лих, кредити за низькими відсотками, об'єднання виробників у кластери та альянси, органічна освіта для виробників та споживачів, фінансова підтримка громад, які розвивають органічне землеробство, розробка екологічних туристичних маршрутів; на світовому ринку – фінансова підтримка експортерів, розробка механізмів пошуку та організації каналів збуту, розробка стандартів та сертифікація відповідно до норм ЄС. Стратегія розвитку включає захист здобутих позицій (наразі оптимальною стратегією для українських виробників є захист здобутих позицій), перехід до стратегії зростання (поступово необхідно переходити до стратегії зростання і створення якісно нового продукту), експортний потенціал (це стає особливо актуальним у контексті експортного потенціалу України на ринку органічних продуктів).

Забезпечення конкурентоспроможності включає підвищення внутрішнього попиту на екологічно чисту продукцію, , розвиток конкурентоспроможності виробників на європейських та світових ринках забезпечення конкурентних переваг органічної продукції. Джерелами інформації стали дані про тенденцію розвитку вітчизняного суспільного сектору, становлення окремих галузей та систему державного стимулювання

цього процесу, розміщені на сайтах Міністерства аграрної політики та продовольства України (<https://minagro.gov.ua/>), Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (<https://dpss.gov.ua/>), Асоціації фермерів та приватних землевласників України, Українського клубу аграрного бізнесу, журналів «Агроном» (<https://agronom.com.ua/>) та «Пропозиція». Результати дослідження обсягів виробництва, витрат, доходів, цін та прибутки ТОВ «Елітне» за 2019–2023 рр., а також про середні показники за галузевими та регіональними рівнями, за трендовим аналізом та за допомогою методу експертних оцінок проведено прогнозування на 2024–2027 рр. (табл. 5).

Таблиця 5

Прогноз показників господарської діяльності ТОВ «Елітне»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2027 р. до 2024 р., +/-
Додатковий дохід, тис. грн					
Кукурудза	154,0	184,8	221,8	254,7	100,7
Соя	147,6	177,1	212,5	244,0	96,4
Пшениця	171,0	205,2	246,2	282,7	111,7
Олія	122,4	146,9	176,3	202,4	80,0
Макуха	284,1	340,9	409,1	469,7	185,6
Соняшник	212,8	255,4	306,5	351,9	139,1
Собівартість, млн грн	1234,5	1567,8	1890,1	2123,4	888,9
Валовий дохід, млн грн	2345,6	2678,9	3012,2	3345,5	999,9
Валовий прибуток, млн грн	1111,1	1111,1	1122,1	1222,1	111,0
Чистий дохід, млн грн	2222,2	2222,2	2244,2	2444,2	222,0
Чистий прибуток, млн грн	987,9	987,9	1000,0	1100,0	112,1
Рентабельність, %	44,4	44,4	44,6	45,0	0,6
Оборотність, раз	1,9	1,7	1,6	1,5	-0,4
Ліквідність, %	88,9	88,9	89,0	89,5	0,6
Фінансова стійкість, %	66,7	66,7	66,8	67,0	0,3

Джерело: власні дослідження.

З впровадженням механізмів покращення діяльності, обсяги виробництва, ціни, витрати, доходи та прибутки ТОВ «Елітне» за 2024–2027 рр. будуть змінюватися за більш оптимістичними темпами, які враховують вплив механізмів на підвищення продуктивності, якості, безпеки, інноваційності, диференціації, інтеграції та інших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, я можу прогнозувати, що за альтернативним сценарієм, показники ефективності діяльності підприємства

будуть вищими та стабільнішими, а конкурентоспроможність підприємства буде зростати.

Таким чином, в процесі дослідження виокремлено три кластери таких підприємств в Україні. Для першої та третьої груп перспективним напрямком є диференціація товару, що має стати основою для успіху на ринку органічної продукції. Диференціація може включати вищу якість, відповідність принципам сталого розвитку, екологічність та задоволення потреб споживачів у здоровому харчуванні. Для другої групи рекомендується більш смілива стратегія: збільшення обсягів сертифікованої продукції та земель, освоєння нових видів продукції та диверсифікація. Перспективним напрямом розвитку агробізнесу в Україні є органічне виробництво, яскравий приклад якого представлено у світі. Особливості ринків органічної продукції в ЄС та США: Великотоварне виробництво та широкий асортимент продукції, як правило, зумовлені державною підтримкою виробників під час переходу на органічне землеробство, об'єднанням їх у кластери та альянси, активізація органічної освіти. Ці особливості можна використовувати для розвитку органічного виробництва в Україні.

Заходами аграрної політики для вітчизняної органічної продукції є створення сільськогосподарських виробничих кооперативів, маркетингова та рекламна кампанія з популяризації органічного виробництва, адаптація вітчизняних нормативно-правових актів до європейських, перекваліфікація виробників сільськогосподарської продукції на кошти місцевих бюджетів, розвиток торговельно-збутових ланцюгів, укладення угод про співробітництво з країнами-імпортерами, збільшення попиту на внутрішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників, державна підтримка експорту. 3. Органічне сільське господарство має багато переваг. Міжнародний досвід підкреслює важливість розвитку органічної сфери для світової спільноти. Переваги органічного сільського господарства змушують замислитися над перспективами розвитку глобального сільського господарства і є ключовим фактором впливу на якість життя наступних поколінь. Для України необхідно враховувати позитивний досвід інших країн світу при переході на органічне виробництво. Саме воно може стати рушієм на шляху до глобальної продовольчої безпеки. Україна може вчитися на досвіді інших країн при переході на органічне виробництво.

Стратегія розвитку та просування органічної продукції передбачає врахування ринку (підприємства-виробники органічної продукції повинні враховувати рівень реалізації та масштаб виробництва, а також особливості ринку, на якому вони планують продавати свою продукцію), географічну

ідентифікацію (механізм забезпечення конкурентоспроможності органічного продукту має базуватися на чіткій географічній ідентифікації продукції та формуванні брендів, пов'язаних з місцевістю), диференціацію продукції (продукція, що продається на місцевих ринках, може бути диференційована за назвою – пов'язаною з місцевістю та унікальними характеристиками, які можна отримати лише при вирощуванні в даній місцевості). Передумовами для розвитку органічного виробництва в Україні стали законодавча база (в Україні вже розроблена відповідна законодавчо-нормативна база для функціонування ринку органічної продукції), інструменти та важелі (існують інструменти та важелі, які впливають на реалізацію продукції, контроль виробництва, ґрунтів, учасників ринку та сам ринок органічної продукції).

Важливим етапом для виробників органічної продукції є загальне бачення розвитку виробництва та просування продукції, адже ринок, на якому планується продавати продукцію, має вагомий вплив. При розробці стратегії слід враховувати особливості ринку, щоб успішно реалізовувати продукцію та забезпечити її конкурентоспроможність. Базовими ресурсами для розвитку органічного виробництва виступають усвідомлена потреба (в Україні існує усвідомлена потреба в раціональному підході до використання природних ресурсів та покращенні екологічної ситуації), формування інфраструктури, інституції (утворюються нові та удосконалюються вже наявні інституції на ринку органіки), зацікавленість (в органічному виробництві сільськогосподарських виробників та споживачів продукції), інформація та реклама (поступово збільшується система інформації, реклами та збуту органічного ринку, що стимулює попит на чисту продукцію), нормативно-правова база (закладається нормативно-правова база для регулювання механізму функціонування сфери органічного виробництва), екологічна культура (відроджується екологічна культура нації та усвідомленість в потребі безпечних і здорових продовольчих ресурсів), досвід та спеціалісти (існує великий досвід у веденні сільського господарства та достатня кількість кваліфікованих спеціалістів).

Впровадження запропонованих механізмів може призвести до значного покращення економічних показників ТОВ «Елітне». Прогнозується збільшення прибутку, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності та диверсифікація ризиків. Важливо зазначити, що для досягнення максимального ефекту необхідний комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів. Рекомендується створити робочу групу з фахівців різних галузей для розробки детального плану дій та контролю за його реалізацією.

Список використаних джерел:

1. Андрусенко Н.В. Інституціоналізація ринку продукції органічного сільського господарства. Причорноморські економічні студії. 2007. Вип.15. с. 31–35.
2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. Вип.. 3. С. 198–203.
3. Аранчій В., Зоря А., Лантух А. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: <http://surl.li/rdncr>.
4. Базилюк Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 2002. 132 с. 20.
5. Балабанова Л., Холод В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. №714. С. 174–179.
7. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах забезпечення ринкових відносин. 2021. № 47(2). С. 132–144.
8. Беленкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 6 (216). С. 141–158.
9. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. Економіка та держава. 2022. №1. 93–99 с.
10. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського університету, 2023. Вип. 12. С. 50–57.
11. Богатова Д.. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://surl.li/rdncv>.
12. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Вип. 12. С. 6–11.
13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 219–222.
14. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.
15. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2 (30). С. 50–53.

16. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2019. № 2. С. 50–53.
17. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.
18. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317–322.
19. Гончаров Ю.В. Світ. Європа. Україна. Трансформація економіки та інтеграція. Ю. В. Гончаров, Ю. О. Петін, О. М. Сальник. К.: Знання України, 2007. 502 с.
20. Готра В. В. Управління підприємством, як складова формування конкурентного середовища. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*, 2017. Вип. № 789. С. 139–145.
21. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємств сфери послуг: дис. к.е.н. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2019. 212 с.
22. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*, 2020. № 2(8). С. 126–130.
23. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : монографія. К.: Наукова думка, 1998. 390 с.
24. Діденко Є., Даніленко А. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://surl.li/bzmdx>
25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.
26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
27. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ.. В.С. Гуля. К.:Україна, 1994. 319 с.
28. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100-103.
29. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу/ *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23
30. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток : [монографія] /Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352с.
31. Іванов Ю.Б. Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток: колект. моногр. Харків: ІНЖЕК. 2008. 352 с.
32. Ілляшенко С. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 143–150.

33. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №9 (135). С.143–150.
34. Климчук В.О. Кластерний аналіз. Використання у економічних дослідженнях. *Практична і соціальна робота*. 2006. №4. С. 30–36.
35. Ковтуненко К. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *БізнесІнформ*. 2016. № 9. С. 153–158.
36. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*, 2017. № 3. С. 16–26.
37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с\
38. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб`єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія. К. : Інформ.-аналіт. агентство. 2007. 429 с.
39. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
40. Кузнецова І. Забезпечення споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 43 (3). С. 234–239.
41. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085> (дата звернення 22.01.2024).
42. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Харків, 2018. 800 с.
43. Левицька А. О Конкурентні переваги підприємства : сутність та джерела забезпечення. *Вісник ХНУ*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51–54.
44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163
45. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.6. С. 252.
46. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 2. С. 5–1.
47. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.. 9. С. 1017–1020..
48. Маркіна І., Сомич Н., Шкільняк М., Чикуркова А., Лопушинська О. Управління ресурсозберігаючим розвитком агропродовольчих підприємств у контексті продовольчої безпеки та сталого розвитку: стратегічні аспекти. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3), pp. 114-135.

49. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці ДонНТУ, 2018. № 33–1. С. 78–84.

50. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2022, № 2 (17). С. 179–185.

51. Матяш Т. Підрозділ Світового банку розглядає можливість інвестування \$1,5 млрд в економіку України. LB.ua. 2023. 23 липня. URL: <http://surl.li/rdmzk>

52. Мелушова І. О., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. Бізнес-інформ, 2016. № 11. С. 379–385.

53. Николук О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5 (22). С. 43–51.

54. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. Економічний простір, 2022. № 60. С. 207–219.

55. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2019. Вип. 24-25. С. 73-84.

56. Сторінка ТОВ «Елітне». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38357404/ (дата звернення: 20.01.2024).

57. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.

58. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіко-виробничих систем. Глобальні та національні проблеми економіки, 2021. Вип. 2. С. 1339–1342.

59. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 4 (60). С. 116–120.

60. Петрович Й. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення. Економіка України, 1997. № 10. С. 30.

61. Пономарьова М.С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки». 2016. № 1. С. 285–295.

62. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 390 с.

63. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390с.

64. Прахалад К.К., Рамисвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. К.: Вид-во О. Капусти, 2005. 258 с.

65. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Шевченко А.О. Сучасні реалії розвитку підприємництва в аграрній сфері економіки України. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2019. С. 7–15.

66. Сіренко М. Ю., Цисар І. О. Конкурентне середовище підприємства – суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 7. С. 63–65.
67. Стехін В.В. Конкурентостійкість підприємства як інтегратор конкурентоспроможності підприємств АПК. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 241–244.
68. Федосєєва Г. Методичні аспекти оцінки конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Інфраструктура ринку. 2017. В.5. С.136–139.
69. Федосєєва Г.С. Світовий ринок сільськогосподарської продукції: теоретичний та практичний аспект розвитку. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». 2017. №1. С.22–29.
70. Царенко О.В. Методологічні аспекти забезпечення конкурентних переваг галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №3. С. 40–44.
71. Цьвок Д. Р. Забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. 2017. Вип.. 5 (61). С.98–107.
72. Чикуркова А., Юр'єв В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 21–22, С. 80–86.
73. Шибаніна О.В. Забезпечення потенціалу інноваційної діяльності підприємств АПК. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 2. с. 79–87.
74. Юр'єв В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://surl.li/rdnfm>.
75. Янковий О. Г. Маркетинговий інструментарій статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 4 (24).. С. 63–72.
76. Яців І. Б. Особливості методики оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Наук. вісник ЛНУВМБ ім. С. 3. Гжицького. 2008. Т. 10, № 1 (36), ч. 1. С. 208–511.
77. Яців І. Б., ЯцівС. Ф. Особливості забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 1. С. 278–285.
78. Chamberlin, Edward H. «Full Cost» and Monopolistic Competition. The Economic Journal, 1952. Vol. 62 (246), pp. 318 – 325.
79. Chamberlin, Edward H. Monopolistic or Imperfect Competition? The Quarterly Journal of Economics. 1937. Vol. 51 (4), pp. 557 – 580.
80. Hou, Y., Luo, T., & Hao, J. Analysis of determinants affecting organic production: state evidence from the United States. Sustainability. 2022. Vol. 14, 503. doi: 10.3390/su14010503.

81. Ihnatenko, M., & Novak, N. Development of regional programs for the development of agrarian enterprises with organic production on the basis of the European and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(4), pp. 126-133.
82. Klecka W. *Discriminant Analysis*. Newbury Park, CA: SAGE publications, Inc., 1980. 72 p.
83. Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. *Principles of Marketing*. London : Prentice Hall. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. *Economic Journal*. 2008. 1056. pp. 63–84.
84. Marasteanu, I.J., & Jaenicke, E.C. Economic impact of organic agriculture hotspots in the United States. *Renewable Agriculture and Food Systems*. 2018. Vol. 34(6). Pp. 501. doi:10.1017/S1742170518000066.
85. Menger K. *Principles of Economics* Ludwig von Mises Institute, Auburn. Alabama. Repr. 2007. 328 p.
86. Mishra, U. Determinant Factors Influencing Organic Food Purchase Intention. *Journal of Management*/ 2022. Vol. 5(1). pp. 124–135.
87. Tian, D., Tang, J., & Yan, Y. The measurement and discriminant analysis of enterpriseresilience. *System Engineering The ory and Practice*. 2022. Vol. 42(5). Pp. 1233-1244. doi: 10.12011/SETP2021-1735.
88. Wang, Y., Zhu, Z., & Chu, F. (2017). Organic vs. non-organic food products: credence and price competition. *Sustainability*, 9, 545. doi: 10.3390/su9 040545.
89. World Competitiveness Ranking, 2022. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

2.8. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Кормотех" в умовах змінного ринкового середовища

Косар Н.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Кузьо Н.Є.,
старший викладач кафедри маркетингу і логістики,
Швець О.О.,
фахівець кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка"

Важливою характеристикою будь-якого підприємства в умовах ринкового середовища є його конкурентоспроможність. Вона значною мірою впливає на життєздатність підприємства та результати його діяльності, передусім доходи та прибутки, величину клієнтської бази, готовність посередників реалізувати його товари. Глобалізація світової економіки актуалізує посилення конкуренції

на ринку вітчизняних виробників з виробниками відомих світових брендів. Внаслідок існування значної кількості виробників аналогічних товарів пошук ними нових цільових ринків є утрудненим, тому обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, утримання наявних клієнтів за рахунок цього та пошук нових у межах існуючих ринків є важливим завданням у сучасних умовах для будь-якої компанії. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства спрощує для нього також вирішення проблеми адаптації діяльності до тих змін, які відбуваються на ринку чи очікуються.

Загалом поняття конкурентоспроможності підприємства є багатогранним. У табл. 1 визначені різні підходи науковців до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1

Існуючі підходи науковців до визначення сутності поняття конкурентоспроможності підприємства

Автори визначення	Сутність визначення
Бондаренко Г.С.	Визначається системою взаємопов'язаних елементів, складовою якої є внутрішнє середовище підприємства, сукупність його споживачів та конкурентів, які об'єднані в єдине ціле з метою вирішення важливого завдання - формування стійких конкурентних позицій підприємства, збереження наявних та розроблення нових його конкурентних переваг на ринку
Воронкова А.Е.	Визначається властивістю певного суб'єкта ринкових відносин, що дозволяє йому проводити конкурентну боротьбу, захопити свою ринкову нішу для реалізації процесу розширеного відтворення, що передбачає також покриття усіх його виробничих витрат та отримання прибутку від ринкової діяльності
Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П.	Визначається певною мірою об'єкта стосовно реального або потенційного задоволення ним визначеної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які є представленими на досліджуваному ринку. Вона характеризує здатність підприємства витримувати наявну конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку, може визначатися у вигляді комплексної порівняльної характеристики даного підприємства, що відображає міру переваги сукупності його оціночних показників функціонування, які визначають комерційний успіх підприємства на визначеному ринку за визначений проміжок часу, стосовно до наявної сукупності аналогічних показників конкурентів
Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В.	Визначається наявністю переваг даного підприємства у порівнянні з існуючими конкурентами на досліджуваному галузевому ринку
Іванов Ю.Б.	Визначається здатністю підприємства змінити своє функціонування, адаптуючись до впливу зовнішнього середовища для збереження наявних чи розвитку нових конкурентних переваг
Карлофф Б.	Визначається здатністю підприємства забезпечити найкращі пропозиції у порівнянні з конкуруючими підприємствами

Минко Л.М.	Визначається здатністю підприємства ефективно використовувати свої внутрішні можливості у процесі ведення діяльності для збереження наявних та формування нових конкурентних переваг, що дозволить йому успішно проводити конкурентну боротьбу.
Попов С.А.	Визначається здатністю підприємства досягати поставлених цілей у ринкових умовах, у яких з аналогічними цілями функціонують також і інші організації
Шершньова З.Є.	Визначається рівнем компетенції даного підприємства у порівнянні з іншими компаніями-конкурентами на ринку у напрямі формування та використання ним виробничого потенціалу визначеної спрямованості, окремих його складових. У кінцевому рахунку це відображається у певних результуючих показниках, таких, як якість товару, прибутковість підприємства і його продуктивність

Джерело: складено на основі [1; 2, с. 89-90]

Ми можемо погодитися з визначенням, поданим Минко Л.М., проте врахувавши, що конкурентоспроможне підприємство ефективно використовує не лише свої внутрішні ресурси, але і зовнішні можливості. Тому з нашої точки зору конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно використовувати свої внутрішні та зовнішні можливості у процесі ведення діяльності для збереження наявних та формування нових конкурентних переваг, що дозволить йому успішно проводити конкурентну боротьбу на ринках обраних товарів чи послуг у визначений період часу та досягати запланованих фінансових результатів, очікуваної ринкової частки.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям. На неї впливає низка факторів, які науковці поділяють за різними ознаками. Зокрема у [3, с. 167] автори до них відносять сферу дії та походження факторів, їх спеціалізацію та місце виникнення, природу, інтенсивність та характер впливу. Найбільш поширеною класифікацією факторів конкурентоспроможності підприємства є їх розподіл на внутрішні та зовнішні.

У табл. 2 відображені основні внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Крім внутрішніх факторів, на конкурентоспроможність підприємства на різних ринках можуть впливати і зовнішні фактори. Це такі фактори, на які підприємство може впливати лише частково (фактори мікросередовища) чи не може впливати взагалі, сприймаючи їх як незмінні (фактори макросередовища).

У [5] серед зовнішніх факторів конкурентоспроможності авторами виділені такі їх групи:

діяльність державних органів, тобто політичні чинники, які визначають фінансову та кредитно-грошову політику у державі, існуюче у країні законодавство;

економічні чинники, які визначають господарську кон'юнктуру - кон'юнктуру ринків сировини та матеріалів, трудових ресурсів та основних засобів, ринку фінансових ресурсів, а також основних підтримуючих галузей, які сприяють розвитку сучасних технологій, новітніх матеріалів, джерел енергії, можливості їх впровадження надалі у виробничий процес, можливості підвищення наукового і виробничого потенціалу компанії;

споживачі, які визначають параметри попиту на товари підприємства, їх стабільність.

Таблиця 2

Основні складові внутрішнього потенціалу, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку

Найменування потенціалу	Складові групи
1	2
Виробничий	Рівень автоматизації та механізації виробництва; міра зносу і структура основних засобів; система управління якістю та ефективність функціонування даної системи
Ресурсний	Витрати усіх та окремих видів ресурсів на одиницю вироблених товарів; рівень і динаміка цін на сировину та ресурси, які необхідні для виробництва товарів; собівартість товарів; якість сировини та матеріалів
Технологічний	Існуючий рівень технологічного оснащення виробничих процесів; рівень впровадження у нього сучасних новітніх досягнень
Кадровий	Структура і кадровий склад працівників за професіями та кваліфікаціями; методи управління підприємством; рівень мотивації реалізації функцій менеджменту; система підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві; прогресивність наявної оплати праці працівників
Інноваційний	Рівень інноваційної привабливості підприємства; оновлення товарного асортименту підприємства; своєчасність реалізації реструктуризаційних або реформаційних перетворень на ньому; ефективна реалізація конкурентної стратегії підприємства; наявність на ньому стратегічних конкурентних переваг
Інвестиційний	Забезпеченість власними фінансовими ресурсами; наявність можливості вигідного залучення різноманітних зовнішніх фінансових ресурсів; сформований рівень довіри від реальних та потенційних інвесторів; рівень прибутковості та рентабельності
Маркетинговий	Існування маркетингового підрозділу; сформований імідж підприємства на ринку і у суспільстві; існування розгалуженої системи збуту; рівень якості товарів; ефективні інтегровані маркетингові комунікації; рівень та структура сервісу

Джерело: складено на основі [3; 4]

Проте слід врахувати, що крім вищезгаданих зовнішніх факторів конкурентоспроможності, до них належать інші. Передусім мова йде про такі фактори макросередовища як науково-технічні, культурні та демографічні [6, с. 84-85]. Останні впливають на структуру попиту на товари через структуру населення за віком, статтю, етапом життєвого циклу сім'ї, сама чисельність населення – на місткість товарних ринків, на яких діє підприємство. Науково-технічне середовище містить появу сучасних виробничих технологій та нових товарів, що теж може зменшити конкурентоспроможність існуючих виробників та їх продукції на ринку. Культурне середовище визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку у регіональному аспекті через вплив на уподобання споживачів.

Фактори мікросередовища, крім споживачів, теж впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку [7, с. 131-132]. Мова йде про конкурентів, у порівнянні з якими визначається конкурентоспроможність кожного підприємства. Постачальники забезпечують підприємства сировиною та матеріалами, обладнанням відповідної якості, що впливає на якість пропонованих на ринку товарів. Торговельні посередники можуть впливати на доступність товарів певного виробника для споживачів та відповідно обсяги продажу товарів даного підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником, що враховує потенційні можливості як усіх структурних одиниць підприємства, так і складових та елементів його потенціалу, здатність компанії щодо оперативного реагування та пристосовування до чинників змінного зовнішнього маркетингового середовища [1].

Розробляти заходи щодо підвищення своєї конкурентоспроможності підприємство може на підставі використання різних методів аналізу, зокрема стратегічного.

Кожна компанія, яка функціонує на ринку, характеризується певними сильними і слабкими сторонами, які впливають на їх конкурентоспроможність. Їх виявляють у процесі проведення SWOT-аналізу, що дозволяє встановити передусім ті з сильних і слабких сторін, на яких підприємство повинно у першу чергу сконцентрувати свої зусилля [8, с. 182-183]. Одночасно у процесі проведення SWOT-аналізу підприємству слід комплексно зосередитися на його ймовірних як загрозах, так і можливостях, що можуть виникнути у майбутньому та впливати на його конкурентні позиції на ринку. Після цього компанії необхідно встановити, які загрози мають найбільшу ймовірність та які ризики вони можуть спричинити для діяльності підприємства. Такі загрози потребують із сторони виробника найбільшої уваги. На них воно має

сконцентрувати свої зусилля для їх усунення. Аналізуючи можливості підприємства, необхідно врахувати їх потенційну привабливість, а також ймовірність їх реалізації. Слід прийняти до уваги також і те, чи заплановані вигоди від використання таких можливостей будуть більшими за ймовірні втрати, що можуть виникнути через те, що підприємство їх не реалізує. Адже інколи можливості можуть бути пов'язані як з великою привабливістю для підприємства, так і з великим ризиком. Залежно від ситуації певні зміни у факторах маркетингового середовища можуть становити як загрозу, так і можливість для компанії. Метою SWOT-аналізу виступає не визначення усіх можливих сильних і слабких сторін компанії, а саме тих з них які можуть бути ключовими факторами успіху у визначеній галузі чи провалу та можуть впливати на її конкурентоспроможність на ринку. Це вимагає врахування їх вагомості для галузі, у якій функціонує дане підприємство. Проведення SWOT-аналізу дозволяє встановити, які заходи може розробити підприємство для підвищення своєї конкурентоспроможності через використання своїх можливостей для посилення сильних сторін функціонування та послаблення слабких.

ТОВ "Кормотех" є українським виробником широкого асортименту кормів для домашніх тварин (котів та собак), який здійснює свою діяльність на ринку понад 20 років. Досліджуване підприємство належить до ТОП-60 світових виробників у зоогалузі і входить до ТОП-3 вітчизняних виробників у зоогалузі [10].

На підставі визначених сильних і слабких сторін ТОВ "Кормотех", його можливостей та загроз визначені напрями підвищення його конкурентоспроможності через побудову результуючої таблиці SWOT-аналізу – табл. 3.

Таблиця 3

Результуюча таблиця SWOT-аналізу для ТОВ "Кормотех"

Можливості і загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Асортимент продукції включає корми різних цінових категорій. 2. Висока якість продукції внаслідок ретельного контролю якості товарів та наявності сучасного обладнання. 3. Значна кількість товарів у кожній ціновій категорії. 4. Активна зовнішньоекономічна	1. Висока собівартість товарів. 2. Невисоке значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. 3. Значні витрати на просування продукції

	діяльність. 5. Наявність ретельно розробленої стратегії розвитку. 6. Відомі бренди, що мають окремі сайти	
МОЖЛИВОСТІ 1. Розширення можливостей онлайн збуту. 2. Підвищення відповідальності власників домашніх тварин за їх долю. 3. Зростання популярності готових кормів для домашніх тварин. 4. Розширення експортних поставок продукції. 5. Зростання попиту на українські товари. 6. Скорочення вільного часу власників домашніх тварин	1. Налагодження співпраці з різними Інтернет-магазинами для збільшення обсягів збуту своїх товарів. 2. Пошук можливостей виходу із своєю продукцією на нові закордонні ринки. 3. Акцентування у просуванні на тому, що пропонувані товари – це товари українського виробництва. 4. Адаптація стратегії розвитку до зміни умов функціонування компанії на ринку	1. Ретельніший аналіз свого фінансового стану та розроблення заходів щодо його покращання. 2. Постійний аналіз собівартості товарів та розроблення заходів щодо її оптимізації. 3. Акцентування у просуванні на більш маржинальних продуктах. 4. Постійний аналіз ефективності маркетингових комунікацій
ЗАГРОЗИ 1. Зменшення кількості власників домашніх тварин в Україні. 2. Зростання недовіри до українських виробників на іноземних ринках внаслідок нестабільності ситуації в Україні. 3. Загострення військових дій. 4. Зниження доходів населення. 5. Посилення інфляції. 6. Зростання вартості сировини та енергоносіїв. 7. Посилення конкуренції на українському ринку кормів для домашніх тварин	1. Пошук нових партнерів та розроблення з ними нових програм колаборації. 2. Пошук нових торговельних посередників для збуту товарів на іноземних ринках. 3. Розроблення нових кампаній щодо онлайн просування своїх товарів з акцентом на оптимальному співвідношенні показників ціна-якість для пропонуваних підприємством товарів. 4. Активізація співпраці із роздрібними посередниками	1. Просування преміальних брендів на іноземних ринках з акцентом на проведенні компанією заходів соціально-відповідального бізнесу в умовах війни. 2. Розширення товарного асортименту кормами для інших тварин, крім котів та собак, на підставі дослідження ринку

Джерело: розробка авторів

Аналіз табл. 3 показує, що ТОВ "Кормотех" на сучасному етапі можна використати стратегію диверсифікаційного розвитку через розроблення та пропозицію кормів для інших тварин, крім котів та собак, на підставі дослідження ринку, що дозволить розширити його товарний асортимент і цільовий ринок. Одночасно ТОВ "Кормотех" і надалі доцільно використовувати

стратегію інтенсивного розвитку через адаптацію своєї стратегії розвитку до зміни умов функціонування компанії на ринку, пошук можливостей виходу із своєю продукцією на нові закордонні ринку, налагодження співпраці з різними Інтернет-магазинами для збільшення обсягів збуту своїх товарів, пошук нових партнерів та розроблення з ними нових програм колаборації, пошук нових торговельних посередників для збуту товарів на іноземних ринках, акцентуванні у просуванні на тому, що пропоновані товари – це товари українського виробництва, на просуванні більш маржинальних продуктів, розроблення нових кампаній щодо онлайн просування своїх товарів з акцентом на оптимальному співвідношенні показників ціна-якість для пропонованих підприємством товарів, активізацію співпраці із роздрібними посередниками, організацію просування преміальних брендів на іноземних ринках з акцентом на проведенні компанією заходів соціально-відповідального бізнесу в умовах війни. Ці заходи дозволять підвищити рівень інформованості існуючих та потенційних клієнтів ТОВ "Кормотех", підвищити імідж самого підприємства та пропонованих ним товарних марок, розширити мережу збуту даного виробника кормів та рівень охоплення ним ринку, покращити його фінансові показники.

Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його товарів. Для визначення конкурентоспроможності товарів ТОВ "Кормотех" теж можна використовувати різні методи. У даному дослідженні з цією метою використано функцію споживчої корисності [9, с. 114]

$$f = \frac{1}{e^{x\sqrt{e}}} \quad (1)$$

де x - приведені значення параметра конкурентоспроможності окремого товару.

Значення функції f знаходиться на проміжку $[0; 1]$ та використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності параметрів товарів, що обрані для порівняння. Необхідно зазначити, що результати оцінки конкурентоспроможності певних товарів залежатимуть від того, які конкретні значення на шкалі параметрів будуть відповідати межах інтервалів шкали корисності f .

На основі визначених оцінок рівнів параметрів конкурентоспроможності, розраховують рівень конкурентоспроможності певних товарів із використанням узагальненої функції споживчої корисності F

$$F = \sqrt[n]{f_1 \cdot f_2 \cdot \dots \cdot f_n}, \quad (2)$$

де f_i - значення функції споживчої корисності для i -го параметра конкурентоспроможності певного товару;

n – кількість розглянутих параметрів конкурентоспроможності.

Визначимо конкурентоспроможність продукції – корму для котів ТОВ "Кормотех" та його основних конкурентів. Для визначення конкурентоспроможності було обрано певні товари, визначено основні параметри для порівняння та проведено їх оцінку за 10-бальною шкалою (табл. 4).

Таблиця 4

Параметри оцінки вологого корму для котів ТОВ "Кормотех" та основних конкурентів (тип упаковки пауч)

Параметри	Club 4 Paws	Royal Canin	Opti meal	Friskies	Мяу!	Purina One	Whiskas	Brit	Cat Chow
Вага, г	80-100	85	85	85	100	85	85	85	85
Середня кількість смаків в торговельній мережі м. Львів	18	6	5	7	9	7	10	17	8
Вміст м'яса та субпродуктів, %	78	80	80	58	76	73	35	74	75
Кількість вітамінів, од	5	3	5	2	3	3	2	2	3
Кількість мінералів, од	7	5	7	6	4	5	6	6	6
Дизайн упаковки, бали	7	9	8	6	6	9	7	8	7
Інформативність упаковки, бали	9	8	8	5	7	5	9	8	9
Термін придатності, місяці	24	18	24	18	24	24	24	18	18
Середня ціна, грн. (бали)	16,5 (8)	45 (3)	28,8 (5)	15,5 (8)	12,4 (9)	27,10 (5)	18,6 (7)	38,34 (4)	19 (7)

Джерело: дослідження авторів із використанням [10-13]

Порівнюючи отримані значення функції споживчої корисності для різних товарів можна визначити товар, який володіє найкращими сукупними споживчими властивостями. Розраховані значення параметрів функції споживчої корисності f для вузлових точок та визначені відповідні значення параметрів наведені у табл. 5.

Таблиця 5

Значення параметрів конкурентоспроможності товарів у вузлових точках функції споживчої корисності

№	Параметри конкурентоспроможності	Значення f					
		0,00	0,20	0,37	0,63	0,80	1,00
	Відповідні значення приведенного параметра x	-2,5	-0,48	0,01	0,77	1,5	0,00
1.	Вага, г	80	84	87	91,4	96	100
2.	Середня кількість смаків в торговій мережі	4	7	8,98	12,05	15	18
3.	Вміст м'яса і субпродуктів, %	35	45	51,19	60,78	70	80
4.	Кількість вітамінів, од	1	2	2,74	3,89	5	6
5.	Кількість мінералів, од	4	5	5,49	6,26	7	8
6.	Дизайн упаковки, бали	0	2	3,48	5,79	8	10
7.	Інформативність упаковки, бали	0	2	3,48	5,79	8	10
8.	Термін придатності, місяці	12	14	15,73	18,42	21	24
9.	Середня ціна, бали	0	2	3,48	5,79	8	10

Джерело: дослідження авторів

У табл. 6 представлені результати розрахунку функції споживчої корисності для вологого корму для котів всіх розглянутих ТМ.

Таблиця 6

Результати розрахунку функції споживчої корисності для вологого корму для котів

Параметри	Club 4 Paws	Royal Canin	Opti-meal	Friskies	Мяу!	Purina One	Whiskas	Brit	Cat Chow
Вага	0,68	0,41	0,41	0,41	0,93	0,41	0,41	0,41	0,41
Середня кількість смаків в торговій мережі	0,90	0,13	0,07	0,20	0,38	0,20	0,47	0,88	0,29
Вміст м'яса і субпродуктів	0,89	0,91	0,91	0,58	0,88	0,85	0,03	0,86	0,87
Кількість вітамінів	0,80	0,43	0,80	0,20	0,43	0,43	0,20	0,20	0,43
Кількість мінералів	0,80	0,20	0,80	0,55	0,01	0,20	0,55	0,55	0,55
Дизайн упаковки	0,73	0,85	0,80	0,65	0,65	0,85	0,73	0,80	0,73
Інформативність упаковки	0,85	0,80	0,80	0,55	0,73	0,55	0,85	0,80	0,85
Термін придатності	0,90	0,58	0,90	0,58	0,90	0,90	0,90	0,58	0,58
Середня ціна	0,80	0,31	0,55	0,80	0,85	0,55	0,73	0,43	0,73
Узагальнене значення функції споживчої корисності	0,58	0,43	0,56	0,46	0,44	0,48	0,4	0,56	0,57

Джерело: дослідження авторів

Найбільш привабливими параметрами вологого корму для котів ТМ Club 4 Paws є термін придатності, кількість різноманітних смаків, вміст м'яса і субпродуктів та інформативність упаковки, ТМ Royal Canin – вміст м'яса і субпродуктів та дизайн упаковки, ТМ Optimeal – вміст м'яса і субпродуктів та

терміни зберігання, ТМ Friskies – ціна, ТМ М'яу! – вага, термін придатності, вміст м'яса і субпродуктів та ціна, ТМ Purina One – термін придатності, вміст м'яса і субпродуктів та дизайн упаковки, ТМ Whiskas – термін придатності та інформативність упаковки, ТМ Brit – різноманітність смаків, вміст м'яса і субпродуктів та інформативність упаковки, ТМ Cat Chow – вміст м'яса і субпродуктів, інформативність упаковки.

Серед розглянутих ТМ найбільшою конкурентоспроможністю характеризуються ТМ Club 4 Paws, ТМ Cat Chow, ТМ Optimeal, ТМ Brit, тобто серед лідерів – дві торгові марки ТОВ "Кормотех". Проте для утримання та збільшення своєї частки ринку підприємству необхідно докладати зусиль до підвищення конкурентоспроможності всіх своїх ТМ, зокрема покращувати склад кормів для котів за рахунок збільшення кількості вітамінів та мінералів, розробляти їх нові смаки, поглиблювати співпрацю із торговельними мережами та зоомагазинами, пропонувати корм з лікувальними властивостями.

Список використаних джерел:

1. Дідченко О.І., Мануїлова І.О. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_143.pdf (дата звернення: 11.12.2023).
2. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці НУХТ. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.
3. Літвінова В.О. Проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності продукції. Науковий вісник УжНУ. Серія Економіка. 2011. Вип. 33. Ч. 2. С. 165-171.
4. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://surl.li/tqzhe>
5. Марцін В. Умови виникнення та показники оцінки факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://surl.li/tqzgv>
6. Дейнега О. В. Оцінювання впливу макросередовища на діяльність машинобудівних підприємств. Науковий вісник УжНУ. 2017. Вип. 14, ч. 1. С. 83-88.
7. Майборода Г.О. Вплив факторів мікросередовища на маркетингову діяльність підприємств хлібопекарської галузі. Збірник наукових праць ТДАУ (економічні науки). 2018. № 3 (38). С. 129-138.
8. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 281-285.
9. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг. Київ, 2009. 776 с.
10. Сайт ТОВ "Кормотех". URL: <https://kormotech.com>.
11. Бренд PURINA. URL: <https://www.purina.ua>.
12. Бренд Whiskas – Mars. URL: <https://www.mars.com>.
13. Бренд Brit – VAFO PRAHA. URL: <https://www.vafo.com>.

2.9. Управління процесом постачання на промисловому підприємстві

Алексєєва Л.М.,

*старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

На сучасне виробництво мають вплив багато чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, у сукупності вони визначають діяльність та напрямки розвитку підприємства. Посилення впливу кожного з чинників на кінцевий результат роботи промислового підприємства вимагає аналізу всіх чинників, що забезпечить синхронізацію виробництва і споживання, повною мірою розкриє можливості кожної окремої господарюючої ланки, позначить її місце в функціонуванні виробничого комплексу в цілому.

Важливу роль в функціонуванні виробничого комплексу відіграє матеріально-технічне забезпечення підприємства. Воно є чинником визначення технічної та економічної життєздатності промислового підприємства з суттєвим впливом на кінцевий результат роботи підприємства. Ефективна організація матеріально-технічного забезпечення впливає на зменшення собівартості продукції, зростання продуктивності праці, що призводить до збільшення прибутку і підвищення рентабельності.

В сучасних ринкових умовах між різними товаровиробниками відбувається конкурентна боротьба, в якій перемагають підприємства, які максимально ефективно використовують всі свої можливості та наявні ресурси. Процес поповнення основних засобів виробництва є базовою складовою матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства. Важливими чинниками впливу на нього є зміни організаційно-правових норм, взаємозв'язків у виробництві, відносин між суб'єктами господарювання.

Процес матеріально-технічного забезпечення полягає в своєчасному та ритмічному постачанні матеріалів, виробів, сировини, товарів та послуг необхідних для створення кінцевого продукту виробництва.

Управління процесом спрямоване на своєчасне отримання підприємством матеріалів виробничо-технічного призначення від надійних постачальників у необхідній кількості, відповідної якості у потрібний час у потрібному місці.

Потребу в матеріально-технічних ресурсах визначає виробництво з урахуванням існуючих запасів на завершення планового періоду, потреби ресурсів на поточне виробництво, а також невиробничу та інші види господарської діяльності.

Плануючи потребу в матеріальних ресурсах треба розуміти джерела забезпечення, які можуть бути як власними, так і позиковими, їх наявність та обсяг забезпечення. Потреба планується для усієї номенклатури матеріалів у вартісному та натуральному вираженні. Графік виробничого споживання матеріалів та сировини обумовлює обсяги та терміни постачань. Обсяг запланованих ресурсів матеріалів включає в себе потребу в матеріалах, необхідних для виробництва продукції, використання інструменту та оснащення, ресурсів на експлуатаційні та технологічні потреби, для створення перехідних запасів і необхідного доробку незавершеного виробництва техніки. Потреба в матеріальних ресурсах підприємства враховує внутрішні джерела забезпечення, залишки матеріалів та визначається на підґрунті балансу матеріального забезпечення підприємства.

Існує декілька методів, якими визначають потребу в матеріально-технічних ресурсах підприємства:

1. Детермінований метод, який засновується на нормативах витрат та плану виробництва.
2. Стохастичний метод, який засновується на прогнозах потреби згідно з використанням ресурсів за минулі періоди.
3. Оцінний метод, який засновується на дослідях і статистиці.

Підприємство обирає той метод визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, який найбільше відповідає умовам їх споживання, особливостям виробництва та можливості отримати необхідні дані для проведення розрахунків.

В умовах ринкових перетворень, при організації матеріально-технічного забезпечення підприємства, широко застосовуються логістичні підходи. Основною частиною інфраструктури процесу постачання є функціонування складського господарства. Одним з важливих завдань організаційної структури управління матеріально-технічним забезпеченням по функціях та товарним принципом є визначення необхідної потреби матеріальних ресурсів. Для її визначення використовуються різні методи. Застосування логістичного методу в постачанні мінімізує витрати на транспорт і логістику при оптимізації процесу постачання. Особливий інтерес представляє методика планування в логістиці та постачанні. Це є моделі з визначення об'ємів партій продукції, що постачається, оптимізація витрат на зберігання складських запасів. Обираючи постачальника для здійснення закупівель матеріальних ресурсів, треба дотримуватися основних принципів побудови відносин. Це стане гарантією надійності співпраці і ефективності організації і функціонування процесу постачання матеріальних ресурсів.

Матеріальне забезпечення підприємства – це визначення потреби в матеріалах та ресурсах, розподіл їх в часі та за видами робіт. Матеріальне забезпечення виробництва планується з точки зору потреб на місяць, квартал та рік. Процес матеріального забезпечення виробництва націлений на своєчасне постачання безпосередньо на робочі місця або на склади підприємства матеріально-технічних ресурсів, забезпечення їх належного використання, а також використання вторинних ресурсів та сировини і матеріалів місцевого виробництва. За умов зростання конкуренції головними факторами життєздатності підприємства стає зниження загальновиробничих, а також адміністративних витрат та підвищення економії за рахунок масштабів виробництва. У результаті цього матеріальне забезпечення перетворилося на один з важливих чинників конкурентоспроможності підприємства. Якщо раніше під матеріальним забезпеченням розуміли лише дії, пов'язані з переміщенням фізичних об'єктів, то в теперішніх умовах це способи і методи побудови відносин підприємства з його постачальниками в конкурентному середовищі. Матеріальне забезпечення виконує завдання пошуку і здійснення найкращого реагування підприємства на актуальні потреби ринку і забезпечення найбільш економічного варіанту вирішення цих проблем.

Для здійснення процесу матеріального забезпечення необхідний відповідний набір інструментів, який допомагає в управлінні рівнем матеріально-технічних і енергетичних витрат. У зв'язку з цим першочергову увагу треба приділити системі планування та інформації. В процесі стратегічного планування необхідно приймати рішення, які пов'язані з структурою мережі товаропросування. Поточне і оперативне планування матеріального забезпечення – засіб контролю і регулювання використовуваних у виробництві готових виробів, сировини та матеріалів. Завдання такого планування полягає в розвитку контактів, діалогів між різними службами підприємства, покращенні координації їх діяльності, підвищення мотивації стосовно вирішення завдань матеріального забезпечення. Для реалізації поставленої мети щодо організації матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, треба постійно виконувати наступні роботи:

1. Проводити періодичні маркетингові дослідження ринку постачальників необхідних видів ресурсів. Вибір постачальників рекомендується здійснювати за допомогою наступних критеріїв:

- наявність ліцензії і достатнього досвіду роботи в даній галузі;
- оптимальна ціна продукції;
- конкурентоспроможність продукції;
- надійність і прибутковість діяльності;

- технічний рівень виробництва
- простота схеми і стабільність поставок.
- 2. Нормування потреби в конкретних видах ресурсів.
- 3. Пошук ефективних форм та нових каналів забезпечення виробництва.
- 4. Системне планування матеріального забезпечення виробництва.
- 5. Організація доставки, зберігання і підготовки ресурсів.
- 6. Облік і контроль використання ресурсів.
- 7. Аналіз ефективності використання ресурсів.

Наявну форму матеріального забезпечення для своєї діяльності підприємство обирає виходячи з особливостей ресурсу, ціни, кількості пропозицій, потреби в його отриманні та інших чинників.

Система організації постачань має на меті забезпечити необхідну ефективність, стабільність та оперативність роботи підприємства. Ця система призначена враховувати ризики, які можуть виникнути при нестабільних потребах, пов'язані з ймовірністю виникнення додаткових витрат і ускладненням чіткої оперативної оцінки більшості витрат. Однією із найбільш складних і мало досліджених проблем є оцінка можливих ризиків для організації роботи по матеріальному забезпеченню підприємства в умовах невизначеності. Якщо ризик перевищує допустимий рівень, підприємство взагалі має відмовитися від діючого способу постачання матеріальних ресурсів.

З метою покращення ефективності матеріально-технічного постачання проводиться аналіз і облік всіх можливих факторів, що мають вплив на процес забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Не можна ігнорувати або недооцінювати ти чи інші фактори, бо це може привести до порушення ритмічності та своєчасності постачання сировини, матеріалів та комплектуючих виробів. Можуть виникнути диспропорції. Відділ матеріально-технічного забезпечення на практиці роботи використовує і інші можливі механізми підвищення контролю здійснення поставок. Для досягнення цієї мети застосовуються методи прогнозування, удосконалюють засоби планування матеріально-технічного забезпечення, методи обліку складських запасів, підвищують контроль за витрачанням виділених матеріальних цінностей, проводять аналіз норм запасів сировини. Також впроваджуються економічні важелі впливу на ритмічність постачання і своєчасне забезпечення сировиною, матеріалами і комплектуючими виробами, удосконалюється договірно-правовий механізм, впроваджується механізм матеріального стимулювання. Вживаються також заходи для автоматизації управління постачанням, здійснюється впровадження прогресивних методів складського зберігання та переміщення вантажів.

Відділ матеріально-технічного забезпечення у взаємодії з іншими відділами підприємства контролює належне виконання постачальником договірних умов по поставкам. Це дозволить зменшити відхилення в процесі виконання договірних зобов'язань по поставкам продукції. Якщо трапляються недопоставки матеріалів, або порушуються терміни поставки, відділ постачання готує задокументовані дані для пред'явлення претензій постачальникам, які порушили договірні зобов'язання.

Чітка взаємодія юридичної служби підприємства з відділом матеріально-технічного забезпечення покращить контроль за своєчасним та в повному обсязі отриманням сировини, матеріалів, і комплектуючих виробів належної якості. Для недопущення додаткових витрат, співробітники відділу постачання проводять періодичну оцінку постачальників продукції з дотримання вимог щодо якості, сортності, своєчасності і ритмічності поставок, номенклатури та асортименту. Якщо ці вимоги не задовольняються згідно договірних умов, то працівники відділу постачання також готують матеріали для пред'явлення претензій постачальникам, які порушили договірні зобов'язання.

Належне управління матеріально-технічними ресурсами включає проведення аналізу використання матеріально-технічних ресурсів. Для всіх підприємств необхідні оборотні засоби, які представлені у вигляді готової продукції, незавершеного виробництва та виробничих запасів. Для відділу постачання важливу роль відіграє аналіз виробничих запасів, так, як вони забезпечують безперебійність виробничого процесу. Якщо запасів матеріальних ресурсів більше ніж необхідно, то витрати на їх утримання збільшуються, зменшується ефективність використання та оборотність запасів. Та виробничі запаси слід формувати в такій кількості, щоб це не відобразилось на ритмічності постачання. Щоб покращити процес управління матеріально-технічними ресурсами треба застосовувати методи управління та нормування виробничих запасів. Нормування матеріальних запасів проводять для визначення його мінімального рівня.

При формуванні мінімального нормативного рівня виробничих запасів необхідно звертати увагу на організаційно-технічні та економічні умови матеріально-технічного забезпечення підприємства. Мінімальний нормативний рівень виробничих запасів не є постійним. Він може змінюватись в залежності від зміни факторів, які впливають на його формування. Крім того, мінімальний нормативний рівень повинен забезпечувати ритмічність та безперервність виробничого процесу. Він також стимулює до пошуку резервів економії матеріально-технічних ресурсів.

Важливим організаційно-економічним фактором для економії матеріально-технічних ресурсів є покращення обліку і аналізу використання сировини і матеріалів на підприємстві. У разі ведення належного обліку, отримана достовірна інформація про використання матеріальних ресурсів надає можливість службі постачання виявити в результаті аналізу найбільш вагомій напрямки економії. Для отримання максимального ефекту в управлінні матеріально-технічними ресурсами необхідно проводити облік і аналіз виявлених матеріально-технічних ресурсів, а саме:

- забезпечити потребу підприємства у матеріально-технічних ресурсах;
- обґрунтовувати розрахунки потреб в матеріально-технічних ресурсах;
- проаналізувати відповідність фактично отриманих матеріалів і сировини дійсним потребам в них по обсягах, асортименту, термінах і комплексності, та плану матеріально-технічного забезпечення;
- направити дії на зниження норм витрат матеріалів;
- встановити відповідність фактичних витрат матеріальних ресурсів встановленим нормам витрат;
- проаналізувати кількість і якість встановлених норм витрат;
- встановити відхилення фактичного рівня витрат від планового;
- встановити рівень використання матеріально-технічних ресурсів;
- проаналізувати оборотність запасів матеріальних ресурсів.

При здійсненні обліку, аналізу і управління матеріально-технічними ресурсами на сучасному виробництві необхідно використовувати новітні технології.

Важливе місце в управлінні матеріально-технічними ресурсами займає належна організація складського господарства. Склад – це спеціальне місце зосередження матеріальних цінностей - стаціонарне або рухоме приміщення, вмістилище і т.п. Сучасний великий склад – це складна технічна споруда, елементи якої взаємопов'язані та залежні один від одного. Він має свою структуру і виконує функції транзитного пункту, місця накопичення, сортування та розподілу матеріалів.

Складування - це процес розміщення та укладання вантажу на збереження. Головне завдання при раціональному складуванні – ефективно використовувати обсяги зони збереження. Роботи, що проводяться на матеріальних складах поділяються на наступні основні операції:

- приймання матеріалів,
- розміщення матеріалів,
- зберігання матеріалів,
- підготовка матеріалів до виробничого споживання,

- видача виробничим і іншим ділянкам підприємства,
- облік матеріалів.

Належна організація зберігання забезпечує якісне і кількісне збереження запасів, раціональне їх розміщення, що впливає на роботу при постійному поновленню запасів, простоту обліку запасів, і безпеку при виконанні робіт. Зберігання може здійснюватись в штабелях, на стелажах; як на відкритих площадках, під навісом, так і в приміщеннях складів (які можуть опалюватися чи з відсутністю опалення). В нормативних документах визначаються умови належного зберігання продукції з урахуванням всіх можливих негативних джерел впливу.

Важливо встановити контроль за обсягом гарантійних запасів на складах. Якщо виробництво починає споживати частку гарантійних запасів, на це треба реагувати, бо це свідчить про порушення налагодженого процесу виробництва продукції. Якщо розміри запасів перевищують нормативи, теж треба впроваджувати заходи. Таким чином складське господарство допомагає виконувати контролюючі функції. Важливо налагодити оперативний зв'язок між відділом матеріально-технічного постачання і складом. Це допоможе оперативно регулювати споживання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві.

Вибір постачальника є надзвичайно важливим для формування дієвої бази постачання на кожному підприємстві. Рішення про постачальника, у якого має бути розміщене замовлення, залежить від багатьох факторів.

Робота з постачальниками є одним з напрямків покращення ефективності роботи з управління матеріально-технічними ресурсами. Вибір постачальника є надзвичайно важливим для формування дієвої бази постачання на кожному підприємстві. Рішення про постачальника, у якого має бути розміщене замовлення, залежить від багатьох факторів.

Постачальник повинен задовольняти потреби організації за декількома факторами - якістю та обсягом постачаної продукції, умовами доставки, своєчасністю постачання, ціною та рівнем обслуговування. При виборі постачальника важливо мати інформацію про його технічний стан, фінансове становище підприємства, розвиненість його інфраструктури, трудові відносини сформовані на підприємстві та його місцезнаходження.

Рішення про вибір постачальника є дуже важливим. Його можна розглядати як вибір в умовах певної невизначеності, що пов'язано з відносно високим ризиком. Ризик зростатиме особливо при закупівлі нових видів сировини, виробів або обладнання. Тому слід залучати додаткові інформаційні джерела. Це можуть бути спеціалізовані журнали, каталоги, використання

Інтернету та різноманітні рекламні оголошення. Оцінка постачальників вимагає безперервного і всебічного відстеження та аналізу їх діяльності.

Найчастіше підприємства-замовники поділяють існуючих постачальників на дві групи. До першої групи відносять нових постачальників, надійність яких ще не перевірена співпрацею. До другої групи відносять постачальників, які вже зарекомендували себе в співпраці з підприємством за минулий період. Друга група постачальників постійно періодично оцінюються з різних формальних та неформальних позицій.

Неформальна оцінка здійснює оцінку особистих контактів представниками постачальника і співробітниками його підрозділів. Замовник накопичує максимум інформації про постачальника, особливо важливим є встановлення особистих контактів з відділом закупівель. Більша кількість підприємств запроваджують рейтингові оцінки постачальників з бальною оцінкою по кожному з застосованих критеріїв оцінки. Постачальник з позитивними оцінками результатів співпраці можуть бути винагороджені додатковими замовленнями, розширенням асортименту закупаємої продукції, а слабкі постачальники можуть втратити обсяги замовлення або підприємство взагалі може припинити співпрацю з ними. Підприємства аналізують діяльність основних постачальників набагато ретельніше, ніж діяльність другорядних. Для розподілу постачальників продукції на категорії за впливом на виробництво, ціною та обсягами закупаваних партій продукції чи матеріалів, може використовуватись модель ABC. За допомогою такого поділу оцінюють кожну категорію за обраною схемою оцінки.

Важливо також оцінити фінансові сторони діяльності постачальника. Вагомими показниками фінансової діяльності, які підлягають перевірці є рентабельність підприємства, його структура капіталу, кредитний рейтинг, стан запасів, оборотний капітал, коефіцієнт ліквідності підприємства та інше. Перелічені показники характеризують постачальника з точки зору конкурентоспроможності продукції та фінансової стабільності.

Крім зазначених факторів, що треба враховувати при виборі постачальників, необхідно визначитись, у кого купувати продукцію - у дистриб'юторів чи у виробників. Для прийняття такого рішення необхідно проаналізувати обґрунтованість ціни, надійність постачань, сформовану репутацію постачальника, якість продукції, що поставляється, фінансове становище постачальника і якісний рівень обслуговування. Всі ці фактори необхідно враховувати, здійснюючи вибір додаткових джерел постачання.

Контроль за поставками і удосконалення їх обліку є складовою роботи з постачальниками. Коли підприємство має відносини з багатьма

постачальниками і використовується велика кількість матеріалів і комплектуючих виробів, контроль за поставками і удосконалення їх обліку стає особливо важливим.

Розглянемо управління процесом постачання на провідному промисловому підприємстві центральної України (надалі Підприємство).

Підприємством було розроблено та впроваджено стандарт, який встановлює порядок процесу закупівлі, оцінки, вибору та повторної оцінки постачальників. Стандарт враховує вимоги 8.4 ISO 9001 та ДСТУ-П ISO/TS 16949 і є обов'язковими для виконання всіма підрозділами, які здійснюють закупівлю матеріалів, сировини, комплектувальних виробів, напівфабрикатів, запасних частин (в подальшому - матеріал) чи послуги по аутсорсингу.

Стандарт включає:

1. Процес закупівлі, оцінка, вибір і повторна оцінка постачальників.

1.1 Процес оцінювання, повторного оцінювання і вибору постачальників повинен здійснюватися з метою визначення їх здатності постачати продукцію чи здійснювати послуги по аутсорсингу відповідно до встановлених вимог підприємства.

1.2 Рішення про необхідність аутсорсингу приймається за наступною процедурою:

1.2.1 Ініціатором передання бізнес-процесів або виробничих функцій по аутсорсингу виступає продуктова команда.

1.2.2 Ініціатор визначає, яких ресурсів не вистачає для ефективного виконання процесів або виробничих функцій та передає до планово-економічного відділу Підприємства запит на передання по аутсорсингу у вигляді службової записки з обов'язковим зазначенням:

- марки та найменування деталі чи вузла або опис процесу;
- переліку ресурсів, яких не вистачає.

1.2.3 Начальник планово-економічного відділу Підприємства передає на розгляд директора продуктової команди економічне обґрунтування передачі процесів або виробничих функцій по аутсорсингу.

Рішення щодо передачі процесів або виробничих функцій по аутсорсингу приймають директора продуктових команд.

2 Порядок оцінювання, вибору постачальників та внесення до переліку постачальників.

2.1 У разі надходження до групи розвитку постачальника внутрішньої або зовнішньої інформації щодо наявності потенційного постачальника матеріалу, комплектувального виробу, запасної частини чи послуги по

аутсорсингу, працівники групи розвитку постачальника проводять оцінювання потенційного постачальника на відповідність вимогам підприємства.

- Первинне оцінювання потенційного постачальника складається з трьох етапів: оцінювання процесів потенційного постачальника шляхом анкетування; оцінювання продукту (матеріалу, комплектувального виробу, запасної частини чи послуги) потенційного постачальника шляхом складання порівняльного аналізу продукту; аудит процесів потенційного постачальника шляхом перевірки відповідності процесів постачальника безпосередньо на виробництві групою спеціалістів Підприємства.

2.1.1 Оцінювання процесів потенційного постачальника проводиться шляхом надсилання на електронну адресу потенційного постачальника анкети постачальника Підприємства, та отримання від потенційного постачальника заповненої анкети.

Анкета постачальника складається з 5 розділів.

Розділ I. Загальна інформація про постачальника. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: контактна інформація, комунікації, персонал, фінансове положення, зовнішнє середовище, продукція, обладнання, контрольно-вимірювальне обладнання та інструмент.

Розділ II. Якість. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: управління якістю, контроль продукції.

Розділ III. Виконання замовлення/доставка. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: забезпеченість сировиною та комплектуючими, пакування та маркування, система розподілення продукції.

Розділ IV. Управління витратами. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: вартість, система обліку затрат, програми зниження витрат.

Розділ V. Технічна підтримка. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: виробничі процеси, контроль технічної документації, інженерно-технічна підтримка, інтелектуальна власність.

Результати анкетування вносяться в електронну базу даних Підприємства. Вони зберігаються також у формі звіту (фрагмент звіту наведено в табл. 1).

За результатами анкетування - за кількістю наданих позитивних відповідей «Так» (Балів) потенційному постачальнику присуджується рівень (основний, альтернативний чи разовий) згідно табл. 2. Кількість наданих позитивних відповідей («Так») відповідає наступним відсоткам від 100% відповідей «Так» (не менше ніж): основний – 36 %; альтернативний – 27 %; разовий – 20 %.

Таблиця 1

Фрагмент результатів анкетування постачальників

Постачальник	рівень постачальника	сертифікація систем якості	разом	I загальна інформація про постачальника	II якість	III виконання замовлення/ доставка	IV управління витратами	V технічна підтримка
СП ЮКОЙЛ	Основний	ISO 9001	96	21	26	18	8	23
РЕМТЕХГАЗ ТОВ ІВФ	Основний		88	23	22	17	8	18
МЕТІНВЕСТ-СМЦ	Основний	ISO 9001	82	17	21	19	6	19
НАК ТПК	Основний	ISO 9001	78	26	17	14	6	15
...	...	...	...	...	...	...	...	...
ПІВДЕНТРАНС- БУДКОМПЛЕКТ	Альтернативний	ISO 9001	32	16	7	4	5	0
...	...	...	...	...	...	...	...	...
ЗЕВС	Разовий		27	17	2	5	2	1
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Таблиця 2

Шаблон щодо оцінювання Постачальника

Розділ анкети	I Загальні відомості про підприємство	II Менеджмент якості	III Виконання замовлення та постачання продукції	IV Управління витратами	V Технічна підтримка	РАЗОМ
Рівень Постачальника	Мінімальна кількість наданих позитивних відповідей («Так») - Балів					
Основний	9	7	8	5	8	36
Альтернативний	8	6	6	3	5	27
Разовий	7	5	4	2	2	20

2.1.2 Для здійснення оцінювання продукту працівники групи розвитку постачальників згідно даних попередніх переговорів складають порівняльний аналіз продукту.

У разі позитивного висновку порівняльного аналізу призначається аудит процесів потенційного постачальника безпосередньо на виробництві постачальника.

Порівняльний аналіз зберігається в групі розвитку постачальників.

2.1.3 Аудит процесів потенційного постачальника на відповідність результатам анкетування проводиться групою аудиту в складі працівників групи розвитку постачальників, відділу технічного контролю та відділу закупок.

В ході аудиту процесів потенційного постачальника група аудиту оцінює відповідність систем виробництва, якості, логістики, управління витратами та технічної підтримки результатам попереднього оцінювання процесів шляхом анкетування. За результатами аудиту голова групи аудиту складає звіт у вільній формі.

У разі позитивного висновку групи аудиту спеціалісти, відповідальні за ведення справ з постачальниками, заносять його дані до переліку постачальників відповідно до рівня та квот, визначених в ході оцінювання, та укладають з ним Договір

2.2 Перелік постачальників Підприємства по закупівлі матеріалів для основного виробництва та послуг по аутсорсингу оформлюється за формою приведеною в табл. 3, погоджується керівником групи розвитку постачальників і затверджується головою правління – генеральним директором Підприємства.

Перелік постачальників повинен вмішувати розділи за рівнем постачальників (основні, альтернативні та разові).

Таблиця 3

Фрагмент переліку постачальників Підприємства на 2023 р.

Група / Матеріал	Сума 2022	Доля у закупівлях 2022г.	Основний постачальник	Альтернативний постачальник	Разовий постачальник
Пружини	3759990,7 7	0,91%	ФЕДЕРН ТРЕЙД	ПРУЖИННИЙ ЦЕНТР	ІНДУСТРІАЛ СПРІНГС
Фарби порошкові	3345266,2 5	0,87%	ЕНЕРГОХІМСЕРВІС	АЛЮФІНІШ УКРАЇНА ; Фирма ОДРИ	-
...	...	...	...	...	...

Копія переліку постачальників надається до відділу закупівель для здійснення закупівель відповідно до визначених квот.

2.3 Процедура оцінювання та укладання договору купівлі-продажу на послуги по аутсорсингу потенційного постачальника продукції чи послуг з аутсорсингу така ж сама, як і при оцінюванні постачальників матеріалів для основного виробництва.

3 Повторне оцінювання постачальника.

Цільовою зміною показника «РРМ якості» для постачальника є зменшення значення показника за попередній період на 10 %.

3.1.2 Зниження витрат - відсоток зниження сукупних прогнозованих щорічних витрат на закупівлю. Інформацію про сукупні прогнозовані витрати на рік надає планово-економічний відділ. Цільовим значенням цього показника для постачальника є зниження витрат на 3% від сукупних прогнозованих витрат на закупівлю продукції або послуг постачальника за період.

3.1.3 Технічна підтримка - кількість участі в спільних проектах.

Кількість спільних розробок фіксується конструкторським бюро продуктової команди протягом року, інформація про їх кількість надається групі розвитку постачальників для оцінки постачальника по даному критерію. Цільове збільшення кількості спільних розробок складає 10% в порівнянні із значенням показника за попередній період.

1) Повторне оцінювання Постачальника проводиться щорічно під час планового повторного оцінювання; один раз на квартал у разі погіршення показників збільшення показника «РРМ якості» та сукупних прогнозованих щомісячних витрат на закупівлю.

4 *Стратегічні постачальники*

4.1 Стратегічні постачальники - це сертифіковані постачальники, внесені до переліку постачальників Підприємства в якості «Основних».

4.2 Метою налагодження стратегічних відносин зі стратегічними постачальниками є зниження витрат на етапах від проєктування до обслуговування продукції за рахунок:

1) зменшення витрат на розробку продукту шляхом залучення стратегічних постачальників на початкових етапах проєктування продукту;

2) зменшення витрат на закупівлю у стратегічних постачальників за рахунок ефекту масштабу;

3) зменшення витрат на якість за рахунок підвищення якості продукції, що закуповується, та передачі функцій контролю продукції стратегічному постачальнику;

4) зменшення витрат на закупівлю шляхом отримання лояльних термінів оплати продукції;

5) зменшення витрат на адміністрування замовлень на закупівлю шляхом впровадження постачань «точно у строк» та передачі функцій планування постачань продукції стратегічному постачальнику;

6) зменшення витрат на адміністрування замовлень на закупівлю шляхом зменшення кількості альтернативних постачальників.

4.3 Для залучення постачальника у якості стратегічного, працівники

групи розвитку постачальника визначають основного постачальника в категорії продукції з найбільшим впливом на додану вартість, який упродовж року цілеспрямовано поліпшує показники повторного оцінювання у категоріях: Якість, Постачання, Зниження витрат, Технічна підтримка.

4.4 Категорія продукції з найбільшим впливом на додану вартість визначається, як Група «А» (80%) в результаті ABC – аналізу сумарних річних витрат на закупівлю за групами продукції, за попередній рік.

4.5 Для досягнення мети стратегічних відносин Підприємство гарантує стратегічному постачальнику:

- 1) збільшення квоти постачання до 100%;
- 2) збільшення об'ємів закупівель за рахунок додавання інших номенклатурних позицій з групи продукції;
- 3) погодження гарантованих довгострокових (річних) специфікацій.

5 *Комунікації*

5.1 У разі включення постачальника до переліку постачальників Підприємства та укладання з ним договору про постачання спеціалісти групи розвитку постачальників оформляють «Паспорт постачальника» та надають до відділу закупівель у вигляді службової записки.

Взаємовідносини між групою розвитку постачальників та відділу закупівель складаються наступним чином:

1. Група розвитку постачальників для відділу закупівель:
 - оцінювання і вибір постачальників;
 - надання затвердженого переліку постачальників підприємства;
 - первинне оформлення з новими постачальниками договорів і специфікацій на постачання матеріалів, сировини та комплектувальних виробів, передання їх до відділу закупівель для подальших закупівель;
 - аналіз і контроль виконання існуючих договорів;
 - ініціювання внесення змін до існуючих контрактів, заміни квоти постачання.
2. Відділ закупівель для групи розвитку постачальників:
 - надання інформації щодо номенклатури матеріалів, сировини, комплектувальних виробів, які плануються до закупівлі відділом закупівель на період (місяць, квартал, півріччя, рік), змін в номенклатурі на період.
 - надання інформації щодо відхилень у строках або кількості постачання затверджених постачальників.

5.2 У разі виключення постачальника з переліку постачальників Підприємства чи зміни квоти постачання працівники групи розвитку

постачальника оформлюють «Зміни до Переліку постачальників» та надають їх до відділу закупівель у вигляді службової записки.

Працюючи за даним стандартом працівники групи розвитку постачальників стикнулись з проблемами повторного оцінювання постачальників. Проаналізувавши чинний стандарт було виявлено деякі недоліки. Зокрема повторне оцінювання постачальника здійснювалось лише за трьома критеріями оцінки, а саме:

- якість - РРМ якості;
- зниження витрат - відсоток зниження сукупних прогнозованих щорічних витрат на закупівлю;
- технічна підтримка - кількість участі в спільних проєктах.

Перелічені критерії оцінки не дають змогу повною мірою оцінити процес і результати співпраці з існуючим постачальником. Особливо, коли аналізуються відносини з постачальниками стандартизованих матеріалів. Також неможливо оцінити недоліки та їх ступінь у інших напрямках співпраці. Немає порівняльної оцінки постачальників аналогічної продукції, що не дає можливості об'єктивно вибрати переважного з них. Також не зрозумілий рівень плідності співпраці у загальній кількості постачальників

Тому процес закупівлі, оцінки, вибору і повторної оцінки постачальників потребував удосконалення у розділі «повторна оцінка постачальників».

З метою отримання більш повної інформації для подальшого аналізу взаємовідносин і продуктивності співпраці з постачальниками, було внесено зміни в повторне оцінювання постачальника. Критерії «якість», «зниження витрат» та «технічна підтримка» були замінені наступними критеріями:

1. Рекламациї (якість): регулярні; періодичні; рідкісні; відсутні.
2. Лояльність ціни для Підприємства порівняно з конкурентами: відсутня; до 5%; до 10%; спеціальна ціна.
3. Репутація, імідж, бренд:
 - негативно позначається на іміджі фірми;
 - не впливає на імідж фірми, гірше за бренд фірми;
 - підтримує імідж фірми (рівнозначні бренди);
 - зміцнює бренд фірми, краще за бренд фірми;
4. Ціна, знижки, розстрочка, комерційний кредит:
 - ціна висока, знижок і гнучких умов оплати немає;
 - можливі компромісні варіанти в результаті переговорів по кожному контракту (постачанню);
 - можливе зниження ціни і отримання гнучких умов оплати, в т.ч. індивідуально і на регулярній основі;

- є готові типові варіанти для зниження витрат покупців, можливий також індивідуальний підхід.

5. Своєчасність поставок:

- регулярні затримки (зриви поставок);
- бувають незначні затримки, які можуть створювати незручності, але на результати діяльності фірми не впливають;

- поставання здійснюються своєчасно;

- запас продукції, що поставляється, на складі постачальника.

6. Ризики:

- високі, ризикова ситуація вимагає вжиття заходів з захисту від ризиків;

- середні, співпраця вигідна, витрати на захист від ризиків незначні;

- низькі, співпраця не вимагає додаткових витрат на захист від ризиків;

- мінімально можливі, ризикова ситуація занепокоєння не викликає.

7. Вартість доставки:

- висока;

- вище або дорівнює альтернативному постачальникові;

- нижче чим у альтернативного постачальника;

- за рахунок постачальника.

Кожному показнику критеріїв оцінювання відповідає певна оцінка в балах (від 2 до 5). Чим більший бал, тим вища оцінка.

У разі повторного оцінювання постачальника по кожному з критеріїв нараховується кількість балів, яка відповідає рівню показника за лаштунками співпраці з постачальником за певний відрізок часу.

Принцип нарахування балів зазначено у табл. 5.

Таблиця 5

Принцип нарахування балів при повторному оцінюванні

№	Критерій / показник (бал)	Не відповідає очікуванням (2)	Відповідає очікуванням частково (3)	Відповідає очікуванням повністю (4)	Перевершує очікування (5)
1	Рекламації (якість)	регулярні	періодичні	рідкісні	відсутні
2	Лояльність ціни для Підприємства порівняно з конкурентами	відсутня	до 5%	до 10%	спеціальна ціна
3	Репутація, імідж, бренд	негативно позначається на іміджі фірми	не впливає на імідж фірми, гірше за бренд фірми	підтримує імідж фірми (рівнозначні бренди)	зміцнює бренд фірми, краще за бренд фірми

4	Ціна, знижки, розстрочка, комерційний кредит	ціна висока, знижок і гнучких умов оплати немає	можливі компромісні варіанти в результаті переговорів по кожному контракту (постачанню)	можливе зниження ціни і отримання гнучких умов оплати, в т.ч. індивідуально і на регулярній основі	є готові типові варіанти для зниження витрат покупців, можливий також індивідуальний підхід
5	Своєчасність постачань	регулярні затримки (зриви постачань)	бувають незначні затримки, які можуть створювати незручності, але на результати діяльності фірми не впливають	постачання здійснюються своєчасно	запас продукції, що поставляється, на складі постачальника
6	Ризики	високі, ризикова ситуація вимагає вжиття заходів по захисту від ризиків	середні, співпраця вигідна, витрати на захист від ризиків незначні	низькі, співпраця не вимагає додаткових витрат на захист від ризиків	мінімально можливі, ризикова ситуація занепокоєння не викликає
7	Вартість доставки	висока	вище або дорівнює альтернативному постачальникові	нижче чим у альтернативного постачальника	за рахунок постачальника

Результат оцінювання постачальників фіксують у зведеній таблиці. Приклад розрахунку балів одного постачальника наведено у таблиці 6.

Таблиця 6

Приклад розрахунку балів

постачальник	сума грн.	критерій							всього балів
		1	2	3	4	5	6	7	
ТОВ "ТД "Ирбис"	11 960 188,62	5	4	4	5	5	5	5	33
ПП "ТД "Галпідшипник"	1 120 339,55	5	4	3	4	5	5	5	31
ТОВ "ФКЛ Україна"	5 635 647,31	4	5	4	4	5	4	4	30
ТОВ "ГАЛЕОН-РТІ"	4 201 089,40	4	5	3	4	4	4	5	29
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

В результаті заповнення таблиці маємо підсумкову кількість балів по кожному постачальнику.

Залежно від підсумкової кількості набраних балів відносимо постачальника до однієї з наступних категорій:

Категорія А – від 29 до 35 балів (пріоритетний постачальник)

Категорія В – від 24 до 28 балів (надійний постачальник)

Категорія С – від 9 до 23 балів (задовільний постачальник)

Постачальникам, належним до категорії А - гарантується викуп страхового запасу, підписання довгострокового контракту, розвиток стратегічних стосунків, надсилання листа подяки за плідну співпрацю, та можливість внесення в перелік партнерів на сайті Підприємства.

Постачальникам, належним до категорії В - відправляється лист за підсумками оцінки з вказівкою проблем і слабких сторін, розглядається квота закупівлі, в порівнянні з оцінкою співпраці з постачальниками аналогічної продукції.

Постачальникам, належним до категорії С – зменшується квота закупівлі, повідомляється про існуючі проблеми і слабкі сторони та розпочинається цілеспрямований пошук альтернативного постачальника.

В наведеному прикладі постачальник ТОВ "Преміорі" належить до категорії В та є надійним постачальником.

Дії залежно від категорії відображені в таблиці 7.

Таблиця 7

Дії відносно постачальника залежно від категорії

Категорія постачальника	Дії відносно постачальника	Кількість балів для категорії постачальника (максимум 35 балів)
А	1. Гарантії викупу страхового запасу. 2. Довгостроковий контракт. 3. Розвиток стратегічних стосунків. 4. Лист подяки. 5. Внесення в перелік партнерів на сайті Підприємства	29-35 (<i>пріоритетний</i>)
В	1. Направлення листа за підсумками оцінки з вказівкою проблем і слабких сторін. 2. Розгляд квоти закупівлі.	19-28 (<i>надійний</i>)
С	1 Зменшення квоти закупівлі. 2. Цілеспрямований пошук альтернативного постачальника	9-18 (<i>задовільний</i>)

Згідно з оновленим стандартом зі змінами у розділі повторне оцінювання постачальників було проведене повторне оцінювання. Із загальної бази було обрано 50 постачальників матеріалів, які мають найбільший вплив на виробництво продукції Підприємства. Результати оцінювання по кожному з критеріїв та підсумковий показник заносяться в зведену таблицю та відображені на наступних діаграмах. На рис. 1. представлено розподілення постачальників за трьома категоріями: пріоритетні (16%), надійні (80%) та задовільні (4%). Переважна більшість досліджуваних постачальників Підприємства є надійними.

У випадку, коли при оцінюванні постачальників аналогічної продукції підсумковий бал однаковий, проводимо порівняння по кожному із критеріїв. Залежно від важливості і пріоритетності критерію надаємо перевагу постачальнику з кращими показниками збільшуючи йому квоту на закупівлю матеріалу.

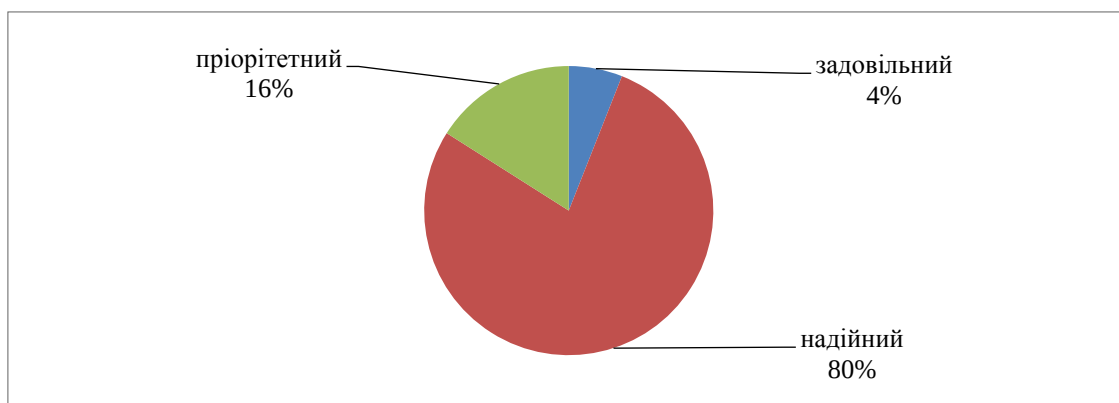


Рис. 1. – Категорія постачальник за результатами підсумкового балу

На рис. 2. представлені результати оцінювання за критерієм своєчасність постачань, які вказують на те, що переважна більшість постачальників забезпечують своєю продукцією своєчасно (82% + 14%).

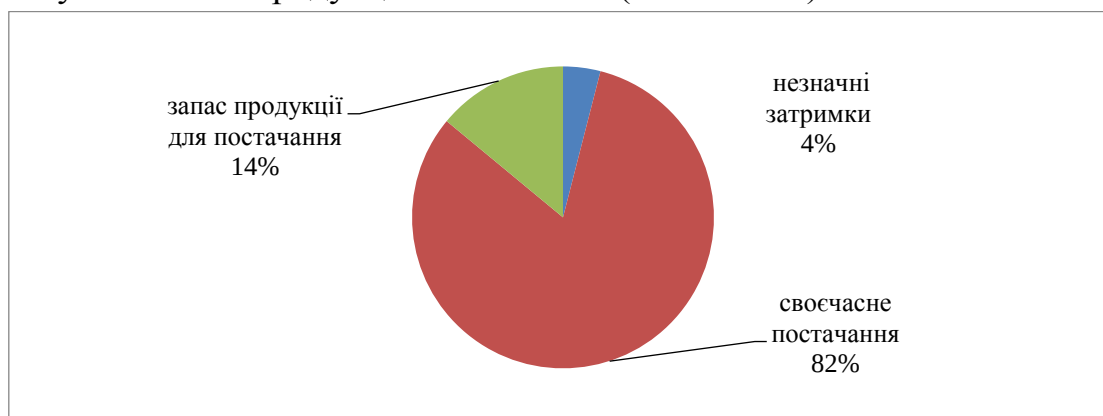


Рис. 2. – Результати оцінювання своєчасності постачань

Одним з найважливіших з критеріїв оцінки постачальника є якість постачаємої їм продукції. Результати оцінювання за цим критерієм представлені на рис. 3, які вказують на те, що постійно якісну продукцію постачають 45% постачальників, поодинокі випадки постачання неякісної продукції у 50% постачальників, та 5% постачальників отримують періодично рекламаций по якості.

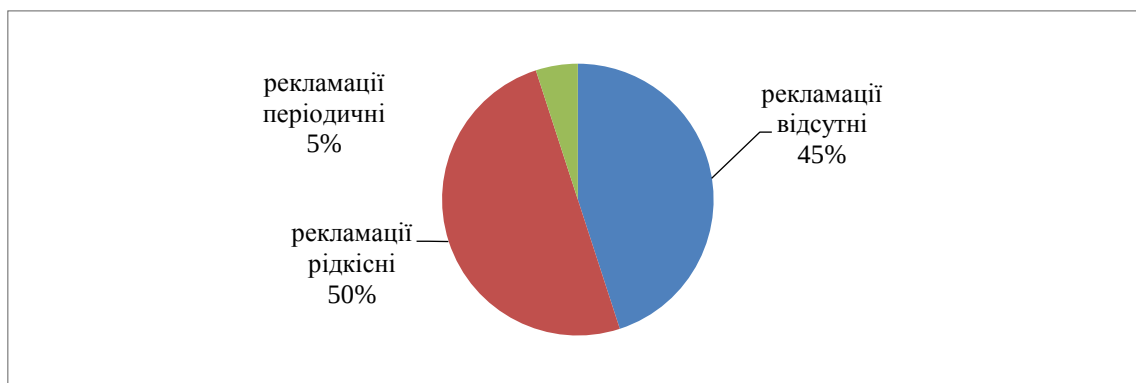


Рис. 3. – Результати оцінювання показника якості

Результати дослідження вартості доставки наведені в діаграмі на рис. 4. Пріоритетні умови по вартості надають 66% + 8% постачальників.

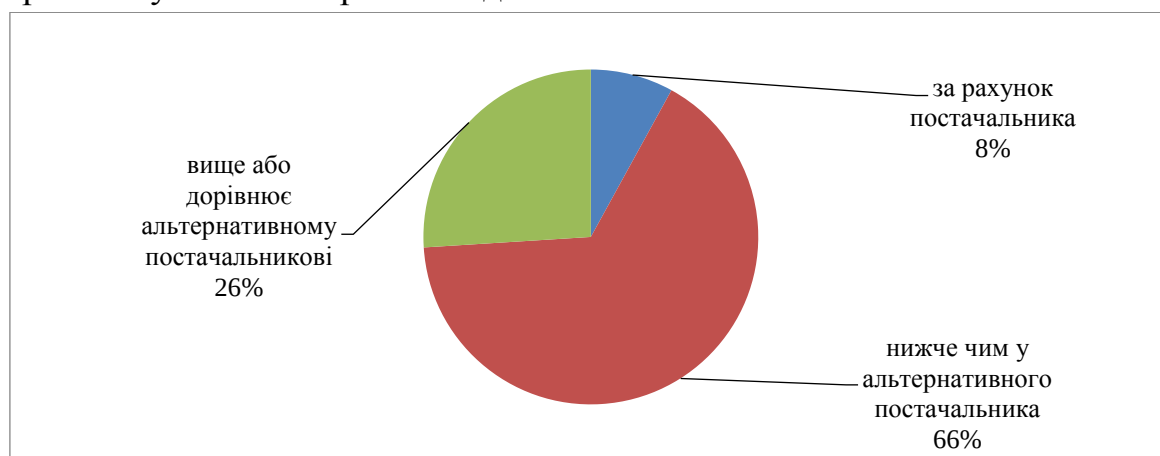


Рис. 4. – Результати дослідження вартості доставки

Результати дослідження умов оплати наведені в діаграмі на рис. 5. 2% постачальників надають мінімально можливі ціни та здійснюють індивідуальний підхід до Підприємства. 68% постачальників надають гнучкі умови оплати, в т.ч. і на регулярній основі. 30% постачальників можуть розглядати компромісні варіанти в результаті переговорів по кожному з поставань.

Оцінка співпраці за оновленими критеріями оцінювання постачальників дозволить:

1. У розділі «рекламації (якість)» – проаналізувавши показники відхилень по кожному з постачальників за вибраний період часу в порівнянні з іншим заданим періодом зробити висновки про якість поставленої продукції та динаміку змін показників якості. Це дозволить своєчасно повідомити постачальника та вказати на вжиття заходів щодо запобігання постачання неякісної продукції в майбутньому.

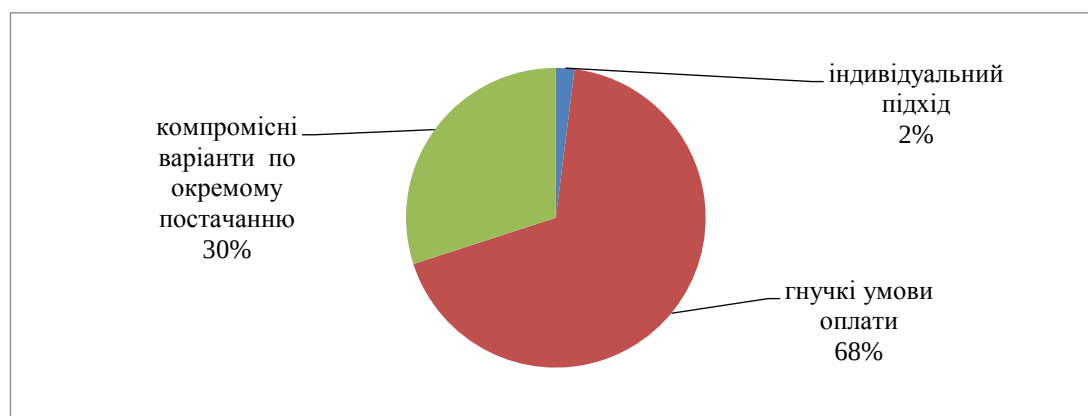


Рис. 5. – Результати дослідження умов оплати

При порівнянні показників якості постачальників аналогічної продукції віддавати перевагу постачальнику, у якого цей показник кращий. Підвищення якості постачаємої продукції позитивно впливає на безперебійність процесу виробництва та якість виготовленої техніки.

2. Оцінка у розділі «лояльність ціни» для Підприємства порівняно з конкурентами дає розуміння в якій мірі Підприємство має переваги в ціні над своїми конкурентами, купуючи матеріали у постачальника. Чим більше різниця в ціні, тим привабливіший постачальник. Наприклад постачальник ТОВ "ГАЛЕОН-РТІ" згідно з результатами оцінювання має оцінку 5. Це означає, що продукцію ТОВ "ГАЛЕОН-РТІ" постачає Підприємству за максимально вигідною ціною в порівнянні з конкурентами. Цей постачальник є стратегічним для Підприємства.

Чим менша ціна на матеріал, тим менша собівартість виготовленої техніки, що позитивно впливає на конкурентноспроможність та фінансові результати діяльності підприємства.

3. Оцінка у розділі «репутація, імідж, бренд» показує, наскільки продукція, що закуповується у постачальника відповідає іміджу торговельної марки Підприємства - погіршує, покращує або підтримує його. Перевага надається постачальнику, у якого бренд підтримує Підприємство. Наприклад постачальник ТОВ "ФКЛ Україна" згідно результатів оцінювання має оцінку 4, яка означає підтримку іміджу Підприємства. Цей постачальник має перевагу відносно інших постачальників аналогічної продукції з нижчим показником.

Бренд комплектуючих матеріалів впливає на позиціонування продукту Підприємства на ринку збуту.

4. Оцінка у розділі «ціна, знижки, розстрочка, комерційний кредит» дозволяє надати перевагу тому постачальнику з аналогічної продукції, який надає кращі пропозиції стосовно ціни та умов оплати. Ціна та умови оплати

важливими для фінансової діяльності підприємства та впливають на собівартість виготовленої продукції.

5. У розділі «своєчасність постачань» оцінюється безперервність забезпечення підприємства в необхідний термін і необхідному обсязі. Перевага надається постачальнику з кращим показником. Також повідомляється про дотримання та покращення умов своєчасної поставки продукції. Своєчасність постачань важлива для безперервного та ритмічного процесу виробництва та організації роботи складського господарства підприємства.

6. У розділі «ризики» аналізуються і оцінюються усі ризики, присутні у співпраці з постачальником. Оцінка дозволить мінімізувати вплив ризиків на результати співпраці вживши необхідні попереджувальні заходи.

7. У розділі «Вартість доставки» аналізуються витрати на транспортування в порівнянні з постачальником аналогічної продукції, розглядаються можливі варіанти зменшення витрат на транспортування за рахунок комплектування, декількох місць завантаження однієї машини, об'єму партії доставки. Це надає можливість зменшити витрати на транспортування, що позитивно позначиться на вартості виготовленої продукції.

Таким чином проведення повторного оцінювання по приведеному набору критеріїв дозволить всебічно оцінити ефективність стосунків з постачальниками для ухвалення рішень про подальше продовження співпраці, спрямованих на мінімізацію ризиків пов'язаних із закупівлею, організацію безперервної роботи, скороченню додаткових витрат, поліпшенню взаємовигідних стосунків, отримання вигідніших для себе умов співпраці, у тому числі оптимальні ціни.

Періодичне систематичне проведення повторного оцінювання постачальників (два рази на рік) дає можливість відстежити зміни умов співпраці з постачальником та вжити необхідних заходів у разі їх погіршення, а саме – зменшити квоти постачання, розпочати пошук альтернативного постачальника, або взагалі відмовитися від співпраці. Список критеріїв також можна використовувати як інструмент на переговорах з метою отримання кращих комерційних умов або більшої гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Боутеллір Р. Стратегія та організація постачання. / Р. Боутеллір, Д. Корстен; пров. з німець.; за ред. М.Ф. Титюхіна. - К.: КІА Центр, 2006. - 128 с.
2. Вагнер Ш. Управління постачальниками. / Ш. Вагнер; пров. з ним.; за ред. А. Г. Ахметзянова. - К.: КІА Центр, 2006. - 128 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 176 с.

4. Завербний А.С., 2018. Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, № 3 (5), с. 13–19.
5. Косарева Т. 2003. Логістизація економіки. *Економіка*, 12, с. 23–27.
6. Ліндерс. М. Управління постачанням та запасами. *Логістика* / М. Ліндерс, Х. Фірон. - Х.: ТОВ «Поліграфпослуги», 2006. - 768 с.
7. Степанов, В. І. Матеріально-технічне постачання: навч. по- посібник / В.І.Степанов. - К.: Видавництво. центр "Академія", 2009. - 192 с.

2.10. Логістичне забезпечення діяльності АТ «Укрпошта» в умовах війни

Наконечна Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»

Доставка товарів – один з найважчих процесів під час виходу на закордонні ринки, тому питанням ефективної організації логістики варто приділити значну увагу. Продажі з України за кордон повною мірою залежать від ефективності та надійності ланцюгів поставок, а успіх роботи дистрибуційної компанії чи Інтернет магазину залежить від задоволеності кінцевого клієнта.

Організація логістики поштової доставки — один з ключових аспектів для роботи Інтернет-магазину. Дотримання задекларованих стандартів обслуговування - швидкість та якість отримання посилки клієнтом, буде безпосередньо впливати на формування лояльності та прийняття рішення щодо здійснення закупівель через певний Інтернет-магазин знову.

Сьогодні існує декілька варіантів доставки товарів, тому обирати найефективніший з них потрібно з врахуванням особливостей ведення бізнесу: пряма доставки; доставка з закордонного складу; послуги фулфілменту.

Якщо аналізувати доставку за кордон, то пряма доставка з України до отримувача відбувається за допомогою українських поштових операторів. В Україні є декілька відомих компаній, які доставляють товари за кордон: АТ «Укрпошта», «Нова Пошта», «Meest». Кожен з зазначених операторів надає послугу адресної доставки вантажів. Зазвичай поштові оператори співпрацюють з місцевими перевізниками, які локально доставляють товар до «до дверей» клієнта (отримувача) [1]. Якщо аналізувати доставку до закордонного складу та послуги фулфілменту, то самостійно організувати власний фулфілмент Інтернет-магазину — складне завдання. Тому багато

компаній передають логістичні операції на аутсорсинг спеціалізованим фулфілмент - операторам [2]. Саме тому логістичні послуги надають багато операторів. Можна підкреслити темпи розвитку поштового оператора «Нова пошта» в сегменті міжнародної доставки. АТ «Укрпошта» відправляє товари у 230 країн світу. У зв'язку з війною в Україні, компанія перелаштувала логістику та направляє міжнародні відправлення у Польщу, де налагодила співпрацю з партнерами - поштовими операторами. Далі посилка доставляється вантажними авіалініями: Lot, AirBaltic, Lufthansa, KLM, Turkish Airlines.

Спеціально для сегмента Інтернет-магазини АТ «Укрпошта» в 2023 році створила доставку «Prime», яка розрахована на відправлення посилки вагою до 2 кг. Дана послуга надає можливість посиленого моніторингу, посилки мають підвищений пріоритет обробки, а вартість їх доставка менша, ніж звичайні відправлення. Перевагою АТ «Укрпошта» над конкурентами є більш деталізована тарифна сітка залежно від ваги посилки. Наприклад, ціна відправки посилки вагою 250-500 грам буде відрізнятися від посилки до 250 грам. Наразі послуга Prime працює для майже 70 країн світу [3]. Терміни доставки безпосередньо залежать від країни отримувача, але в середньому це близько 2 тижні у країни Європи та 2-3,5 тижні у США, Канаду та інші віддалені країни.

Лева частка українських компаній, які користуються прямою доставкою за кордон, співпрацюють з АТ «Укрпошта». По-перше, через приємні тарифи на доставку, по-друге — через широку географію та доступність країн по всьому світу. Серед недоліків у співпраці з АТ «Укрпошта», компанії зазначають деякі занадто високі терміни доставки. Враховуючи прийнятні терміни доставки для Інтернет-магазинів, подеколи це занадто довго, тому виникає потреба їх пришвидшити. Інший недолік при співпраці із АТ «Укрпошта» - це відсутність у багатьох працівників знання англійської мови, що збільшує час на оформлення замовлення у відділенні.

Велику увагу АТ «Укрпошта» зосередила на навчанні та покращенні кваліфікації своїх працівників. У 2022 році 26 792 працівники пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, з яких: 7856 працівників були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях.

Особливості розвитку поштової галузі відповідають основним вимогам ринку та світовим тенденціям: зокрема, розвитку електронної комерції сприяє бурхливий розвиток ринку доставки посилок та кур'єрської доставки та скороченню обсягів ринку поштових відправлень. Зростає також ринок грошових переказів. Тому у великих та середніх містах спостерігається

зростання конкуренції в сегменті надання фінансових послуг та торгівлі. Разом слід врахувати, що значна частина населення, що мешкає в сільській місцевості має дуже обмежений доступ до фінансових послуг та безготівкової економіки. Для реалізації своїх цілей, АТ «Укрпошта» планує впроваджувати ключові стратегічні проєкти (рис. 1).



Рис. 1. – Перспективи розвитку АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка на основі [4]

Щодо перспектив розвитку логістичної діяльності АТ «Укрпошта», то особливу увагу слід приділити відновленню інфраструктури, покращенню технічного та інформаційного забезпечення, підвищення стандартів обслуговування, розширення поштової мережі та спектра послуг [4].

Для забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів, зокрема покращення термінів доставки письмової кореспонденції, друкованих

періодичних видань та постійно зростаючого обсягу посилок, який збільшується за рахунок стрімкого розвитку е-комерції в Україні та світі, АТ «Укрпошта» розробляє плани та шукає можливості для покращення логістики.

Розвиток логістичної мережі АТ «Укрпошта» реалізується в рамках її стратегічного напрямку досягнення операційної досконалості та лягає під стратегічну ціль підвищення операційної ефективності, оптимізація логістичної мережі, затвердженого наказом Міністерством інфраструктури України №442 від 14.12.2017 «Про затвердження Стратегічного плану розвитку публічного акціонерного товариства «Укрпошта» на період до 2021 року».

Основними завданнями проєкту є розв'язання проблем з низьким рівнем обслуговуванням, а результатом є підвищення конкурентоспроможності на ринку поштової логістики (рис. 2).

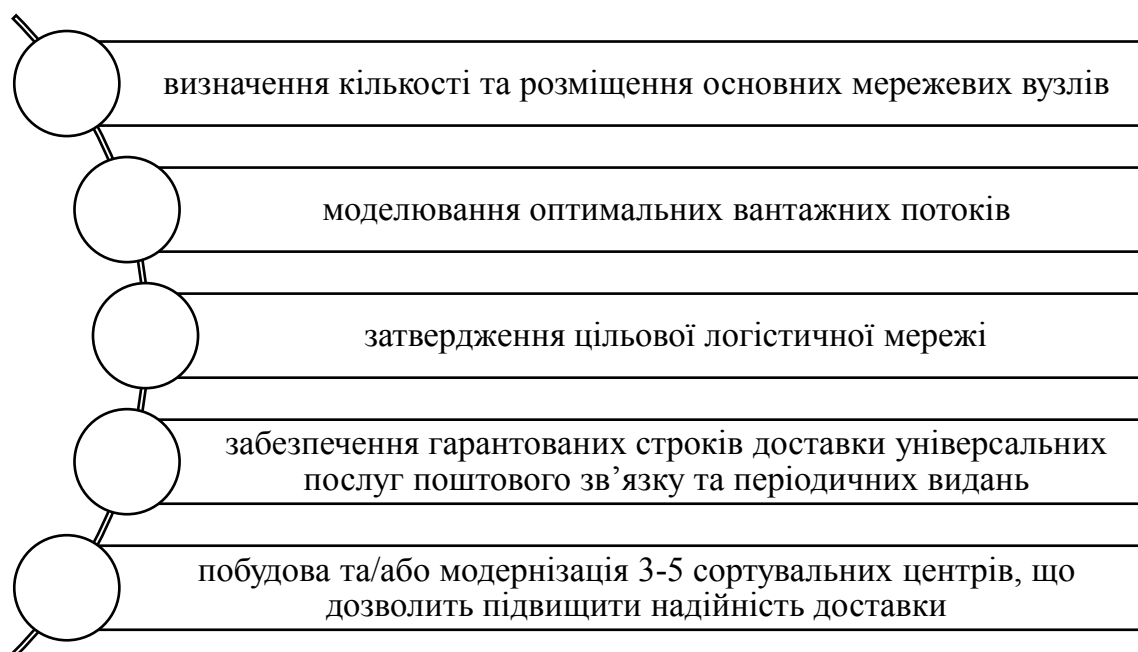


Рис. 2. – Завдання проєкту по модернізації логістичної мережі
АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка на основі [5]

Як національний поштовий оператор АТ «Укрпошта» несе відповідальність за надання поштових послуг населенню, охоплюючи територію України. Для цього в наявності в АТ «Укрпошта» є найбільша мережа в країні – це 11 тис. відділень поштового зв'язку (ВПЗ), а також 89 сортувальних об'єктів. В сортувальних об'єктах АТ «Укрпошти» використовують два типи сортування: сортування за внутрішньо-регіональними напрямками; сортування за міжрегіональними напрямками. Якщо оцінювати локалізацію сортувальних об'єктів, то більшість із них історично розташовані в центрі міст, поблизу залізничних вокзалів (рис.3). На даний час регіональна

сортувальна інфраструктура АТ «Укрпошта» розташовується відповідно до адміністративної структури країни (по областях), що призводить до наступних проблем:

- 1) Локалізації мережі, яка не відображає сьогодишню географічну потребу в обсягах листів та посилок;
- 2) Диспропорцію використання або не використання добової потужності інфраструктури АТ «Укрпошта».

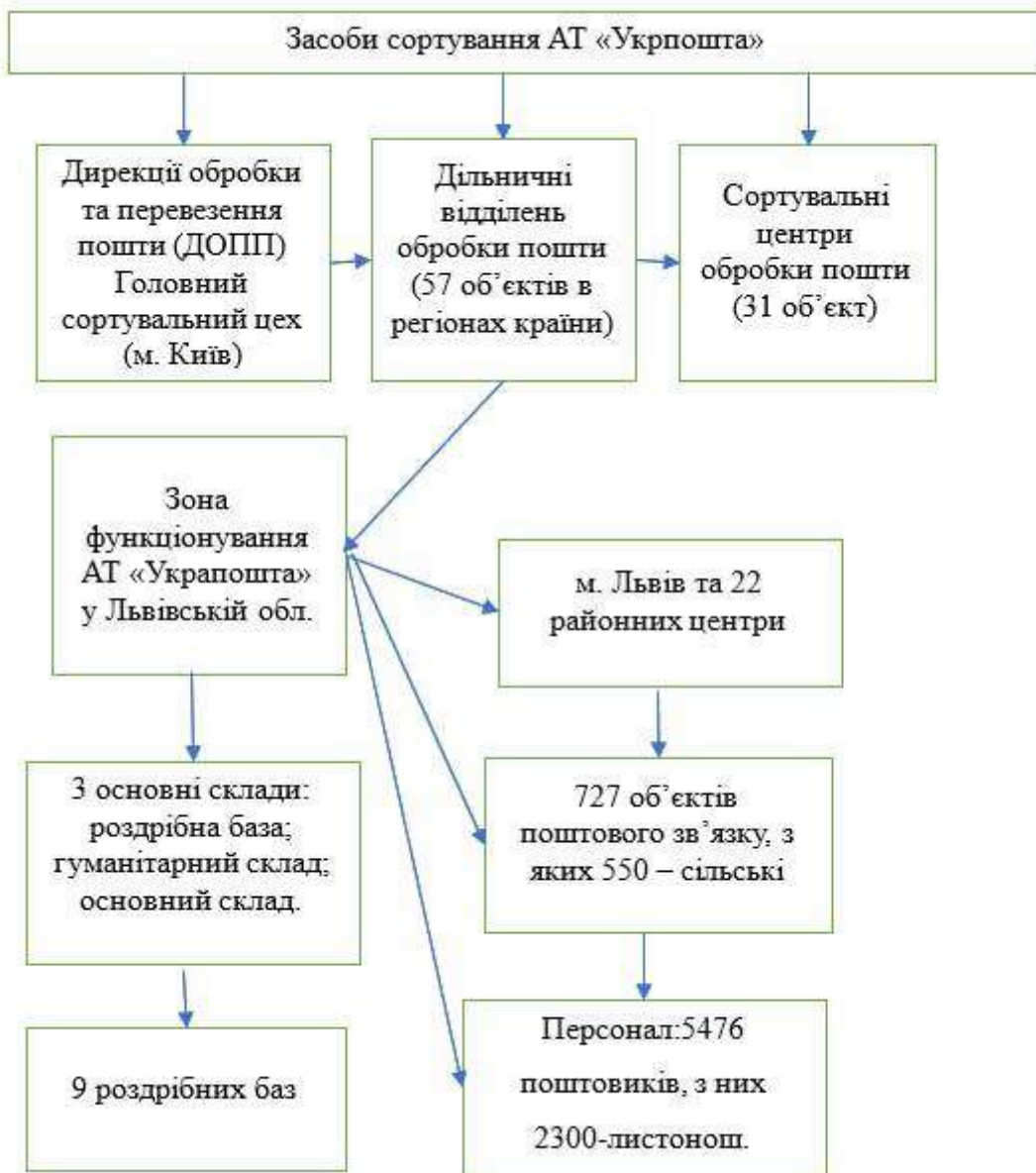


Рис. 3. – Сортувальна інфраструктура АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка на основі [6]

Структура логістичної мережі з адміністративним розміщенням сортувальних центрів обробки пошти (ЦОП) обмежує кількість прямих маршрутів між регіональними сортувальними об'єктами. Так ДОПП

розташований у місті Києві є поки, що єдиним сортувальним вузлом, який має логістичний зв'язок з більшістю регіональних сортувальних центрів.

Обмежена кількість прямих з'єднань між об'єктами логістичної інфраструктури призводить до таких проблем (рис. 4):

Проблема 1. Локалізація сортувальних об'єктів у центральній частині міста

- Утруднений процес транспортування через корки та обмежену інфраструктуру
- Неможливість використання великогабаритного транспорту
- Ускладнення роботи у нічний час через близькість до житлових будинків

Проблема 2. Застарілі споруди сортувальних центрів

- Багатоповерховість
- Відсутність необхідних воріт, автомобільних рамп (орієнтація на використання залізничного транспорту)
- Виконання цілісних логістичних процесів на різних поверхах та навіть приміщення, що зумовлює потребу у додатковому внутрішньо-складському переміщенню вантажів

Проблема 3. Регіональна сортувальна інфраструктура АТ «Укрпошта» розташовується відповідно до адміністративної структури країни, спичиняючи:

- - Локалізацію мережі, яка не відображає сьогодишню географічну потребу в обсягах листів та посилок;
- - Диспропорцію використання або не використання добової потужності інфраструктури АТ «Укрпошта»
- - Неефективності у всіх магістральних перевезеннях вантажів. Хоча АТ «Укрпошта» досягла завантаження автомобіля на рівні ~ 85%, тільки за рахунок транспортування товарів роздрібної торгівлі разом з поштовими відправленнями. Тому фактичний рівень використання вантажопідйомності транспортних засобів саме для поштових відправлень – значно нижчий.

Проблема 4. Обмежена кількість прямих з'єднань між об'єктами логістичної інфраструктури

- - Виконання додаткових процесів (кроків) у процесах доставки вантажів, включаючи сортування і транспортування. Обсяги вантажів, які подорожують по всій території країни, повинні бути відсортовані або переміщені на кожному об'єкті сортування чи в пункті обміну на транспортному маршруті.
- - Потенційного унеможливлення підвищення ефективності вантажоперевезень, через ряд зупинок в межах одного транспортного маршруту.
- - Зростання транспортних витрат на одиницю вантажу.

Рис. 4. - Проблеми логістичної мережі АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка на основі [8]

- Виконання додаткових процесів (кроків) у процесах доставки вантажів, включаючи сортування і транспортування. Обсяги вантажів, які подорожують по всій території країни, повинні бути відсортовані або переміщені на кожному об'єкті сортування чи в пункті обміну на транспортному маршруті.

- Потенційного унеможливлення підвищення ефективності вантажоперевезень, через ряд зупинок в межах одного транспортного маршруту. Зростання транспортних витрат на одиницю вантажу.

Сьогодні така локація з погляду логістики є неефективною та вносить значні ускладнення в операційну діяльність АТ «Укрпошта», оскільки здебільшого обмежує можливість вільного пересування до об'єктів великогабаритного транспорту, ускладнює або взагалі унеможлиблює маневрування великогабаритних транспортних засобів для зручного розвантаження/завантаження, значно обмежує загальну кількість транспортних засобів, які сортувальний об'єкт може одночасно обслуговувати.

Розташування логістичних об'єктів в центральній частині міст обмежують логістику, а дорожня ситуація міських центрів (корки на дорогах) обумовлює підвищення часу на проїзд магістрального та внутрішньо регіонального поштового транспорту, а це своєю чергою зумовлює збільшення витрат на перевезення. З точки зору впливу роботи АТ «Укрпошта» на населення, то є певні обмеження на виконання навантажувально-розвантажувальних операцій у нічний час через підвищений рівень шуму.

Структурна побудова об'єктів сортування складається з окремих зон, відокремлених для різних груп товарів, районів завантаження і розвантаження, а також загальних зон, це ускладнює логістичні процеси та призводить до збільшення операційного часу. З погляду багаторівневості будівель - сортувальних вузлів, де великі обсяги кожного типу посилок часто обробляються на різних поверхах, зумовлює для АТ «Укрпошта» ускладнення, оскільки незручна структура передбачає транспортування великих обсягів вантажів між поверхами, в результаті операційний процес стає більш тривалим та створює ризик затримок.

Всі описані проблеми суттєво обмежують цілісність процесів доставки, збільшують час транзиту та процеси сортування, погіршують якість сортування, як наслідок підвищуються витрати на логістичні процеси разом із зменшенням рівня обслуговування.

Трансформація логістичної діяльності компанії відповідно до розробленої стратегії надасть ряд конкурентних переваг АТ «Укрпошта» (рис. 5) [9]. Всі ці кроки по модернізації логістичної інфраструктури, оптимізації логістичних процесів, зокрема скорочення часу доставки та логістичних витрат мають

допомогти АТ «Укрпошта» вийти на високий рівень обслуговування клієнтів, оскільки необхідність швидкої реакції на запити клієнта сьогодні достатньо висока.

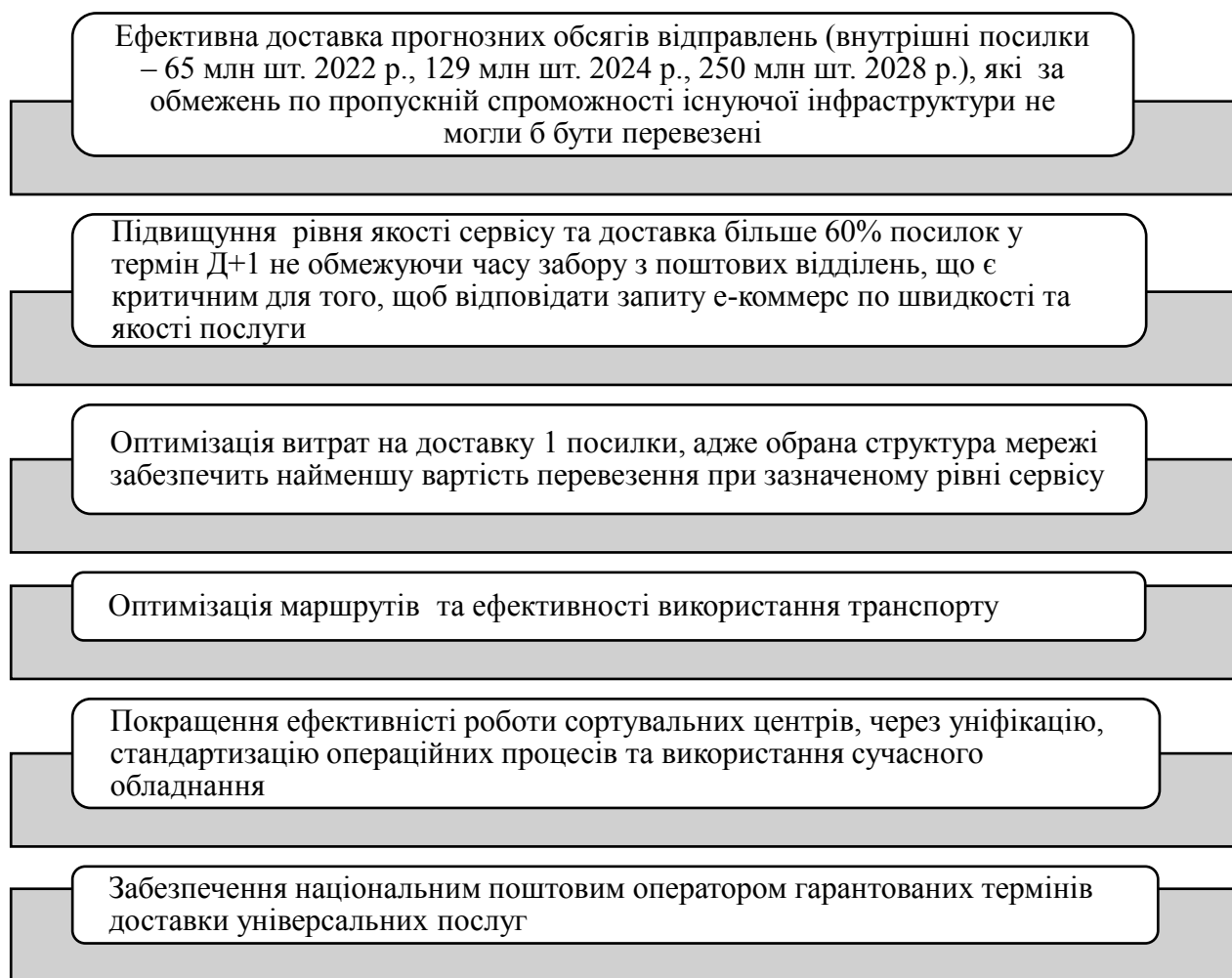


Рис. 5. – Очікуванні результати від впровадження оптимізаційних рішень АТ «Укрпошта»

Джерело: власна розробка на основі [9]

Проблема також в тому, що сучасна логістична мережа АТ «Укрпошта» як за структурою об'єктів, за термінами доставки та процесами має більшу орієнтованість на доставку письмової кореспонденції. Проте прогнозовано, що обсяги доставки листів та періодики будуть скорочуватися. Натомість зростає ринок електронної комерції, який має значний потенціал, а його прогнозний приріст спостерігається на рівні 23% на рік. Використання Інтернету значною мірою впливає та підживлює зростання даного сегменту, підвищення рівня проникнення інтернету зумовлює розвиток безготівкових платежів та доступності онлайн ритейлерів до значно більшої частини населення України. Тому, саме доставка посилок стане найбільшим популярним каналом

дистрибуції для внутрішнього ринку та міжнародної торгівлі із зростанням е-комерс.

На основі проведеного дослідження щодо прийнятних термінів реакції на запити клієнтів (табл. 1) у контексті швидкості можна зробити висновки, що АТ «Укрпошта» необхідно адаптувати свої інтернет-ресурси до часових норм та удосконалювати роботу чат-бота.

Таблиця 1

Потреби клієнтів щодо термінів реакції компанії на їх запити

Канал	Добре	Краще	Ідеально
Ел. пошта	12 годин або менше	4 години або менше	1 година або менше
Соціальні мережі	2 години або менше	1 година або менше	15 хвилин або менше
Онлайн-чат	1 година або менше	5 хвилин або менше	1 хвилина або менше

Джерело: власна розробка на основі [7]

АТ «Укрпошта» зараз активно займається перекваліфікацією та підвищенням кваліфікації своїх працівників. Проте в масштабах країни отримати бажаний результат, вдається не зразу. Тому АТ «Укрпошта», для підвищення швидкості обслуговування, при недостатній кількості людського ресурсу необхідно скористатися наступними рекомендаціями:

- Розробити ефективну базу знань, адже 81% клієнтів намагаються розв'язати проблему самостійно, перш ніж звернутися до консультанта. Таким чином, створивши єдину базу знань з усією необхідною інформацією про послугу, допоможе користувачам самотужки знайти відповідь на своє запитання у будь-який час дня та ночі.

- Підвищити ефективність чат-бота, адже 68% споживачів подобається користуватися чат-ботами, оскільки вони надають швидкі відповіді. Створивши відповідні ланцюги чат-бота для різних сценаріїв звернення клієнтів, працівники АТ «Укрпошта» можуть спокійно працювати, адже бот сам швидко відповість на запити користувачів у будь-який час доби.

Список використаних джерел:

1. Авксентьев М. Ринок поштової логістики в Україні. Криза не переешкода, і Китай на горизонті. 2019. №12 URL: <http://surl.li/trbgm>
2. Познякова О. Фулфілмент як перспективний напрям діяльності логістичної компанії. Зб.наук-их праць ДЕТУТ. Сер. "Економіка і управління". 2016. №36. С. 42-52.
3. Публічне акціонерне товариство "Укрпошта". URL: <http://ukrposhta.ua/>
4. Укрпошта посіла перше місце в Рейтингу логістичних компаній України. URL: <http://mtu.gov.ua/news/35519.html>

5. «Укрпошта» збудує перше сортувальне депо у Пустомитах. URL: <https://zbruc.eu/node/109212>
6. . Особливості роботи Укрпошти в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/trbgx>
7. Стан розвитку ринку послуг поштового зв'язку України. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/11885/1/42.pdf>
8. Стратегічне управління змінами в логістиці на прикладі ПАТ "«Укрпошта»". 2017. №36. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/5.pdf
9. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/>

2.11. Функціональний підхід в маркетингу соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку

Корж М.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри світової економіки,*

Державний торговельно-економічний університет,

Фоміченко І.П.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Донбаська державна машинобудівна академія

Мета функціонального підходу в маркетингу соціально-економічних систем полягає в досягненні сталого розвитку, який балансує між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Функціональний підхід ставить перед собою завдання розробки і просування продуктів та послуг, які відповідають потребам суспільства, забезпечують комфорт та якість життя, і водночас, враховують соціальні аспекти. В умовах ринкової економіки не можна проєктувати продукцію важкого машинобудування без урахування потреб споживача, тобто кожен крок, кожна дія підприємства-виробника повинна бути в обов'язковому порядку узгоджена з потребами споживача конкретної машини. Такий підхід до виробництва диктується сучасним життям, а методи його вирішення забезпечуються маркетингом. Інструменти споживчого маркетингу промислової продукції непридатні.

У цьому випадку найбільш підходящим є функціональний маркетинг, який полягає в основному у:

– вивченні функцій машинобудівного продукту, а точніше потреби у ньому;

- позначення технологічних завдань та умов їх вирішення та впровадження;
- визначення ступеня задоволеності існуючої потреби фірмами-конкурентами;
- виявлення ринкової ніші нового продукту;
- визначення вимог до конструкції, тобто формування товарної ідеї.

Таким чином, функціональний маркетинг є інженерно-промисловою частиною загального маркетингу машинобудівних виробів. Його структура для більшої наочності може бути графічно інтерпретована (рис.1).

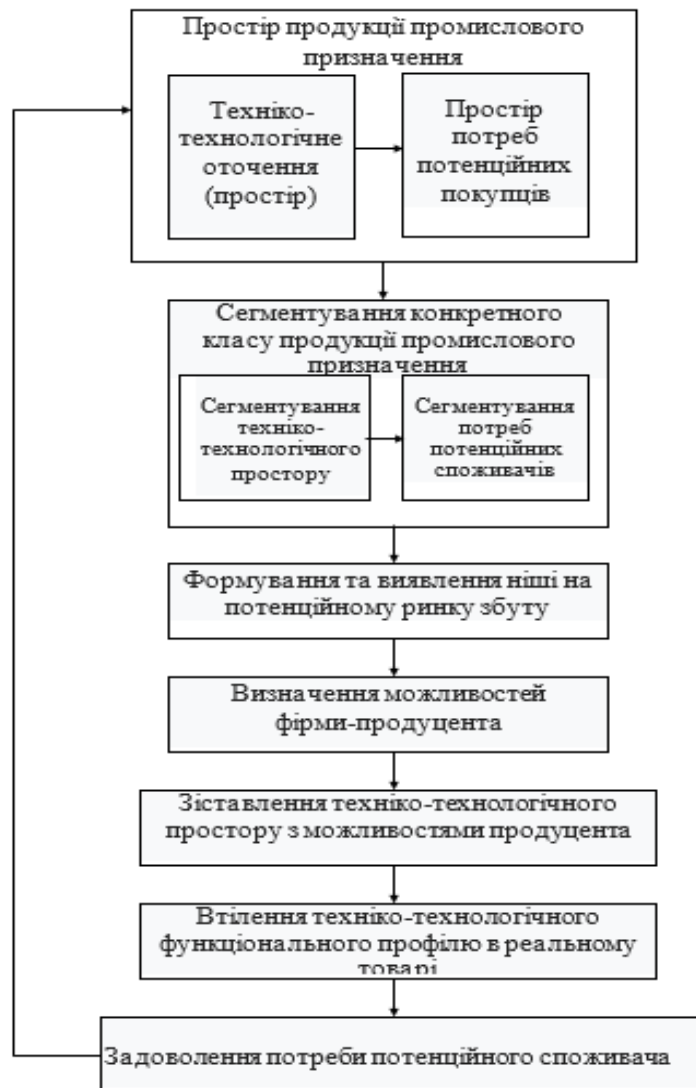


Рис. 1 – Структура функціонального маркетингу товарів промислового призначення в соціально-економічній системі

Нові наукові напрями, покликані вивчати функціонування машин і шукати шляхи, які забезпечують вищу продуктивність устаткування експлуатації. При функціональному підході намагаються насамперед з'ясувати, що необхідно споживачеві, яку функцію у своїй необхідно виконати і які

існують варіанти реалізації цієї функції. Функція у широкому розумінні є діяльність, обов'язок, робота, призначення, роль. У математичному розумінні під функцією мається на увазі математично і логічно виведене суворе співвідношення. З погляду політекономії, за умов товарного відтворення функції досліджуваного об'єкта проявляється у момент реалізації його споживчої вартості, що відбувається у процесі кінцевого індивідуального чи виробничого споживання товару.

Цікаве визначення функції зустрічається у Ф.І. Євдокімова, яке свідчить, що вона є «зовнішній прояв якості об'єкта у цій системі відносин. Опис функції відповідає на запитання: Що повинен робити об'єкт? у певних умовах; «Яку потреба може задовольнити досліджуваний об'єкт?». Таким чином, поєднуючи використані вище визначення, можна дійти висновку, що поняттю функції присвоюється будь-який прояв існуючих властивостей досліджуваного об'єкта, за допомогою яких він має здатність задоволення потреб суспільства в цілому або окремих споживачів, зокрема [1].

На етапі, коли існує перелік необхідних для виконання функцій, переходять до розгляду об'єкта, як носія цієї функції, кожна з яких визначає цілі (потреби) і властивості. Американські фахівці під керівництвом Л.Д. Майлса в основу аналізу поклали функції виробу, його призначення. Вони побудували методику таким чином, щоб, абстрагуючись від існуючого рішення та зосередивши увагу на функціях аналізованого виробу, можна було знайти принципово нові варіанти їх реалізації, що забезпечують фірмі мінімальні витрати на їх впровадження, зростання прибутків і, що найголовніше, підтримують свою конкурентоспроможність.

Метод системного дослідження функцій об'єкта (вироби, процесу, структури) спрямований на мінімізацію витрат у сфері проєктування процесу виробництва та експлуатації об'єкта за збереження, навіть підвищення його якості та корисності.

Порівняно з методами сучасної теорії оптимізації, що передбачає знаходження максимального значення цільової функції за допомогою складних алгоритмів комп'ютерних програм, аналіз не орієнтований на отримання абсолютного оптимуму. Він орієнтує на наближену оптимізацію з використанням доступних та відносно простих алгоритмів, що передбачають комплексну поетапну техніко-економічну оцінку рішень з урахуванням внутрішніх та зовнішніх характеристик об'єкта, а також з обов'язковим урахуванням вироблених практикою правил та процедур, які не завжди можуть бути представлені у вигляді формалізованих математичних залежностей.

Цей аналіз передбачає обов'язкове проведення наукових досліджень про, постановку експериментів виявлення аналогій і закономірностей. Техніко-економічний аналіз спирається на спостереження за діючим виробництвом та сферою експлуатації.

Як ще один напрямок наукових досліджень, що звертають увагу на функціонування обладнання можна виділити функціонально-вартісний аналіз, якому в даний час присвячено велику кількість робіт сучасних вчених.

Функціональний аналіз покликаний дослідити прояв функцій виробу, під якими мається на увазі «відношення між суспільною потребою та властивостями цього об'єкта», а також, як свідчить В.Н. Грінева та А.М. Трідед, цей метод ґрунтується на «поступовому розкритті ланцюга послідовно пов'язаних функцій, які характеризують структуру об'єкта», при цьому інструментом встановлення зв'язку функцій є «повторювана постановка двох основних питань («Чому?» та «Як?»), якими визначаються безпосередньо попередня функція». Під функцією у разі розуміється «зовнішня проява властивостей будь-якого об'єкта у системі відносин».

Крім перерахованих напрямів функціонально-вартісного аналізу існує ще одне, яке характеризує головним чином саме його призначення, це визначення ступеня відповідності значимості функцій витрат на їх здійснення, яка полягає в тому, що кожна функція досліджується залежно від її значущості стосовно кінцевого результату. З цією метою здійснюється розрахунок критичної функції. Найбільш раціональною методикою визначення є «метод побудови діаграми оцінки функцій». У поняття «критична функція» вкладається сенс функції, за своїми параметрами функціональності (${}^0F_{ij}$) і затратоємності (N_{ij}) принципово відповідає рівню, заданому споживачем. Проводиться визначення показника відносної ефективності вартості (РЕН), який має такий вигляд:

$$REN = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} {}^0F_{ij}}{\sum_{i=1}^n N_{ij} \cdot t} \Rightarrow \max, \quad (1)$$

де ${}^0F_{ij}$ коефіцієнт ефективності;
 N_{ij} витрати на реалізацію;
 t час на підготовку та реалізацію.

Цей метод відбиває розуміння авторами, що ефективність полягає у досягненні поставленої мети. Однак, у разі його застосування в реальних умовах виникнуть деякі складнощі, які полягатимуть у неможливості розрахунку певних показників через відсутність необхідних даних. Така схема

найкраще підійде для оцінки ефективності процесу управління, а не для оцінки ефективності функціонування виробу.

Заслугує на особливу увагу метод, наведений Ф.І. Євдокимовим та С.Я. Салигою, який полягає у дослідженні кожної конкретної функції у нерозривному зв'язку від рівня її значущості у загальному об'єкті.

Як свідчить Ф.І. Євдокимов, «у разі однакової складності реалізації функцій відстань між розподілами функцій, за значимістю та витратами повинні прагнути до нуля» [1].

$$f(B; \bar{S}) = \sum_{i=1}^m B_i \cdot \log \left(\frac{B_i}{\bar{S}_i} \right) \rightarrow 0, \quad (2)$$

де B значимість функції, що визначається в частках одиниці, залежно від важливості функції та розміщення пріоритетів;

$\bar{S}$ витрати на реалізацію функції в частках одиниці, що визначаються за такою формулою:

$$\bar{S} = \frac{\bar{S}_i}{\sum_{i=1}^m S_i}, \quad (3)$$

де S_i Витрати реалізацію i -ої функції;

m – кількість функцій;

$\bar{S}_i$ Витрати реалізацію аналізованої функції.

Наведена вище методика полегшує пошук найбільш економічних способів досягнення поставленої мети шляхом виявлення найбільш дорогої функції та пошуку відповідних варіантів її оптимізації (у такому випадку мінімізації). До недоліків слід віднести концентрацію уваги на виробнику товару.

А.П. Ковальов та Н.К. Моїсєєва спробували компенсувати цей недолік шляхом виведення формули визначення наведених витрат на термін служби виробу:

$$ЗП = C + E_n \cdot K + \frac{U}{H_p + E_n}, \quad (1.4)$$

де $ЗП$ – сумарні наведені витрати на здійснення функції в межах усього періоду служби виробу у вартісному вираженні;

C – вироблені витрати на функцію (собівартість матеріального носія функції у вартісному вираженні);

K – капітальні вкладення у сфері виробництва носія функції, грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (норма прибутку на авансований капітал) капітальних вкладень, 1/рік;

H_p – норма амортизаційних відрахувань на реновацію для виду виробу, що аналізується, частки одиниці/рік;

U – річні експлуатаційні витрати (без амортизації на реновацію) під час здійснення цієї функції, грн/рік.

Дана функція досить проста у розрахунку, підвищує точність визначення витрат, але у разі виникнення завищення наведених витрат та необхідності її оптимізації, виникає певна проблема пошуку пріоритетних рішень для її реалізації.

Таким чином, функціонально-вартісний аналіз у системі маркетингу, попри свою ефективність, має деякі недоліки, у тому числі неясне бачення ланцюжка «розробник – виробник – споживач», що значною мірою ускладнює розподіл функцій в оптимізації витрат та вдосконаленні товару. Основний наголос у досліджуваному аналізі робиться на важливість виробника.

Однак, споживачі продукції найчастіше вдаються до вивчення функціональних особливостей тоді, коли набувають виробів, освоюють технологію їх застосування, вивчають експлуатаційні можливості. Внутрішній зміст технічної системи починає цікавити споживача тоді, коли виникає несправність, відмовляє та чи інша підсистема, з'являються відхилення від заданих вимог.

Серед основних факторів формування вартісних оцінок функціональних елементів технічної системи виділяють такі групи факторів:

- експлуатаційні (функціональні, що характеризують здібності елемента до виконання заданих функцій та техніко-експлуатаційні, що визначають збереження цієї здатності у процесі експлуатації);

- конструкторсько-технологічні;

- організаційно-технологічні.

Кожна з перерахованих груп функціональних факторів при реалізації має свою специфічну спрямованість. Експлуатаційні фактори покликані характеризувати досліджувану технічну систему як засіб досягнення певних цілей, а саме – задоволення існуючої потреби, крім того, вони обумовлюють розмір витрат на їх реалізацію. Автори існуючої класифікації наполягають на виділення в цій групі факторів ще дві підгрупи, що дозволяє проводити більш ретельну розробку машини, що включає не тільки зосередження всього набору необхідних функцій у створювану машину, але і забезпечення її надійності. При цьому перша підгрупа включає показники призначення, кількість

виконуваних функцій, режим і число циклів функціонування, максимально можливі значення функціональних параметрів, діапазон вимірювання, а друга – надійність, величину ресурсу, кратність застосування функціонального елемента тощо» Дана група факторів є основною. Конструкторсько-технологічні, своєю чергою, спрямовані на дослідження технічної системи, як об'єкт створення та виробництва, і, нарешті, організаційно-економічні характеризують умови створення виробництва та експлуатації.

Аналіз функціонування та прийняття управлінських рішень використовуються не тільки за кордоном, а й у нашій країні, хоча, як свідчать більшість вітчизняних джерел, відбувається націленість такого аналізу на сферу споживання (експлуатацію). В результаті виникає ситуація, в якій фактори, що формуються в основному під час створення обладнання (надійність), відносяться до розряду некерованих [2].

У результаті можна дійти невтішного висновку, що наукові напрями, функціонування машин, склалися у сфері експлуатації устаткування внаслідок його поодинокі потужності, складності та вартості, що потребує нових підходів до забезпечення ефективності функціонування машин, і переслідують одну єдину мету – комплексне дослідження факторів, що впливають на функціонування, а також безперервне виявлення та усунення «вузьких місць» у роботі обладнання.

Як обґрунтування необхідності функціональної спрямованості промислового маркетингу можна використовувати такі фактори:

- попит на машинобудівну продукцію не завжди обґрунтовано формується на основі запиту споживачів, які є мало інформованими про продукцію, що готується до випуску та перебуває у процесі виробництва;
- структура потреби переважно визначається з урахуванням побудови технологічних завдань, тобто формуванні банку необхідних функцій;
- вимоги до товару, що проєктується, базуються на технологічних завданнях.

Зазначені вище завдання створюють понятійний базовий апарат техніко-технологічного оточення, до якого входить тип товару промислового призначення, набір технічних характеристик, особливості товару, що диктуються сферою використання, якість виготовлення, рівень надійності тощо. Тобто, говорячи математичною мовою, техніко-технологічне оточення є n -мірним простором.

Внаслідок того, що зараз потреби покупців промислової продукції відрізняються залежно від різних факторів, доцільно використовувати сегментацію техніко-технологічного оточення, так само як і в загальному

маркетингу, під якою необхідно розуміти також поділ ринкового простору на певні групи. Сегменти, для яких характерне зосередження ідентичних вимог до продукту по сфері застосування, конструкції, типу обладнання та інше.

Якщо розглядати конкретну фірму-виробника в цьому просторі, то для неї існує певна його частина, що представляє для цього продуцента найбільш прибуткові можливості, а для споживача дає найбільший ефект, що називається надалі, як техніко-технологічною нішою. У свою чергу, техніко-технологічна ніша не обов'язково включає один сегмент, їх може бути необмежену кількість (це питання залежить від розмірів, інтересів та виробничих можливостей виробника). Пошук своєї ніші над ринком є досить відповідальним моментом у функціональному маркетингу, оскільки від правильності цього кроку залежить подальша доля підприємства. Однак, конкретна ніша у ринковому просторі не є відокремленою одиницею у вакуумному оточенні, вона зазвичай перетинається з техніко-технологічними нішами конкурентів. Тому пошук повинен проводитися також шляхом виключення з власної конкурентної ніші з одночасним аналізом можливостей. Як показує аналіз джерел, основою наведених вище наукових напрямів є аналіз інформації, що збирається на місцях експлуатації машин, в результаті якого управлінським персоналом розробляються заходи щодо усунення «вузьких місць» виробництва, під якими зараз розуміються будь-які перебої у функціонуванні використовуваного обладнання, що виникають як по вині виробника, так і з вини користувача.

Правильність і точність проведення маркетингових досліджень є дуже відповідальним етапом у галузі маркетингу, оскільки своєчасна і цінна інформація дає можливість маркетингологам чи менеджерам прийняти необхідне рішення. Таким чином, інформаційними потоками необхідно вміти управляти, організовуючи збір, аналіз та інтерпретацію даних з урахуванням вимог і особливостей ринку. Ключовими аспектами успішного управління інформаційними потоками є визначення цілей дослідження, правильний вибір методології, а також здатність вірно інтерпретувати отримані результати. Крім того, важливо мати можливість адаптувати стратегію дослідження з урахуванням змін в ринкових умовах та поведінці споживачів. Тільки такий підхід дозволяє забезпечити ефективне використання маркетингової інформації для досягнення стратегічних цілей компанії [3].

Методику, яку розробили О.І. Пампура, Е.І. Дубіна збору інформації, що є інформаційною системою з використанням інформаційних, програмних, мовних і технологічних засобів. Ця система отримала назву "Маркет". За свідченням авторів вона призначена для введення, накопичення, зберігання, актуалізації, обробки та виведення поточних, статистичних та прогнозних

даних на запит користувачів. Суть наведеного методу полягає у контролі та регулюванні виробничої діяльності підприємства. У разі виявлення відхилень від розробленого виробничого плану (залежного від величини оптимального плану поставок, збалансованого з виробничими потужностями, можливостями партнерів з кооперації та постачальників) вживаються заходи щодо перерозподілу ресурсів, удосконалення режимів роботи підприємства [4].

Інформаційна система «Маркет» є гнучкою системою маркетингових досліджень, що дозволяє здійснювати безперервний контроль та управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства. Проте, існуюча система виключає можливість проведення досліджень та збору інформації на місцях експлуатації машини, що ускладнює процес удосконалення виробленого обладнання, а також перешкоджає співпраці та спільній роботі постачальника та споживача. Ця система, також аналогічно першій, переважно застосовна для споживчих продуктів.

Ще одним із методів збору інформації є методика хронометражу та аналізу робочих процесів, широко поширена в гірничій промисловості ФРН, Бразилії та Ліберії. З допомогою цього розробляються планові, організаційні та інші заходи щодо підвищення можливостей використання парку устаткування й цим виробничої потужності кар'єрів. При використанні описуваного методу нескладно виявити «вузьке місце» у виробництві і при впровадженні розроблених заходів з'являється можливість усунути його. Метод орієнтований тільки на споживача машин і виробник обладнання не відіграє жодної ролі в цьому аналізі.

В Англії знайшло своє застосування інший напрямок у сфері збору інформації, що називається надалі «теротехнологія», суть якої полягає у забезпеченні ефективного функціонування обладнання протягом усього терміну служби з одночасним усуненням недоліків [4]. Досить цікаве визначення, яке заслуговує на особливу увагу, говорить, що теротехнологія – це технологія конструювання, установки, введення в експлуатацію, технічного обслуговування, здійснення прямих і зворотних зв'язків між конструюванням обладнання та його роботою. Однак існуючі методики не дають повної можливості вивчення функціонування обладнання, та ж теротехнологія не має чітко розробленого покрокового механізму дослідження із системою відповідних показників.

Таким чином, функціональний маркетинг передбачає зосередження особливої уваги на основній частині досліджень у техніко-технологічному оточенні та на сфері експлуатації обладнання. Після вивчення технологічної системи та визначення потреби у машинобудівній продукції необхідно

встановити попит з урахуванням суто ринкових параметрів та факторів. А ця ситуація повністю відповідає моделі, побудованій Ф.Котлером (потреба – запит) [5]. Виходячи з цього, з'являється можливість побудови системи функціонального маркетингу та визначення його місця у загальному маркетингу (рис.2).

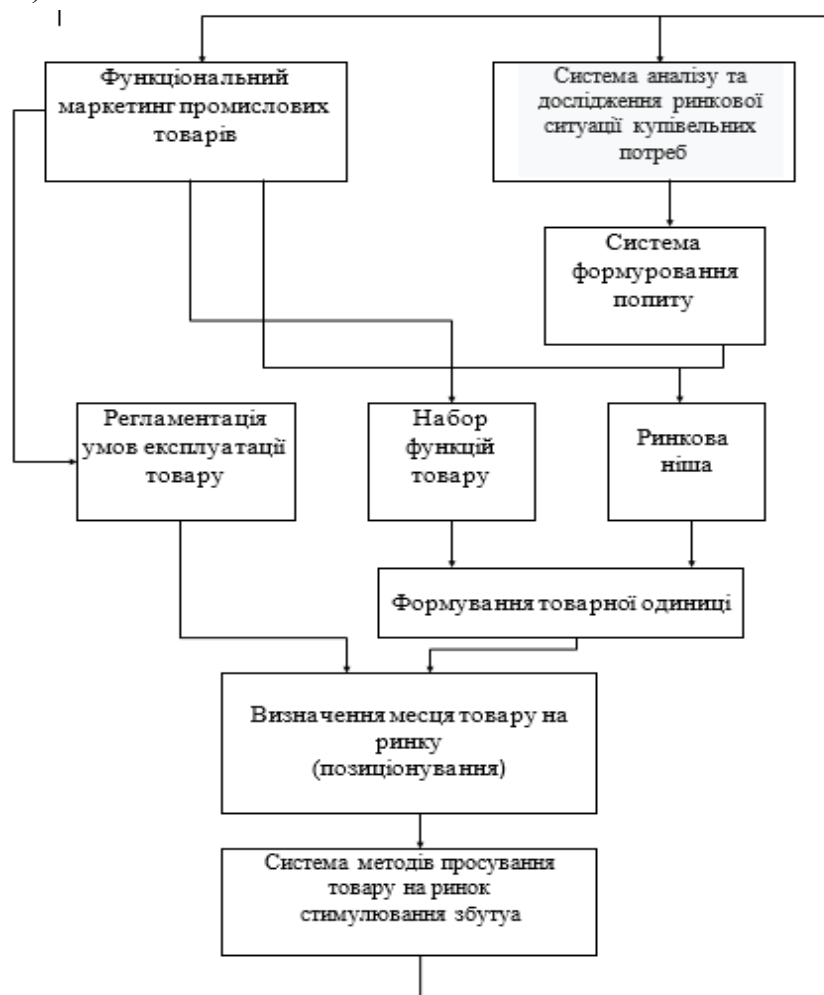


Рис. 2. – Схема визначення місця функціонального маркетингу в соціально-економічних системах.

Формування даної схеми спиралося те що, що початковим завданням даного маркетингу є постановка цілей фірми-споживача, потім визначення технологічного каркасу його потреби, далі формування з їхньої основи ринку збуту і виділення у ньому певного сегмента і, нарешті, виявлення ринкової технологічної ніші. Тільки після проходження всіх перерахованих вище етапів доцільно проводити проектування робочої моделі конкретного виду промислового товару.

У цілому, функціональний підхід в маркетингу соціально-економічних систем спрямований на створення цінності для усіх учасників системи, підвищення ефективності діяльності підприємства та сприяння сталому

розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Євдокімов Ф.І., Розумна Н.В. До проблеми оцінки ефективності інтеграції промислових підприємств / *Економіка промисловості*. – 2017. – № 1. – С. 139-145.
2. Кушнір Т. М. Функціональний підхід до розуміння маркетингу / Т. М. Кушнір // *Бізнес-навігатор*. - 2017. - Вип. 2. - С. 32-37.
3. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б., Сорока О. А. Маркетингові дослідження. Львів, НУ “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2004. 288 с.
5. Sarnowski J. Zastosowanie marketingu w organizacjach non-profit, na przykładzie Parku Narodowego Yellowstone/ J. Sarnowski // *Zeszyty naukowe polityki europejskie, finanse i marketing*. – 2010. – 3 (52). – 386–398.
4. Котлер Ф. Основы маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 5-е вид. – К. : Диалектика, 2020. – 880 с.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ

СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

3.1. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України

Чеботарьов Є.В.,
*кандидат економічних наук, доцент,
ад'юнкт кафедри стратегії та управління вартістю підприємства,
Лодзінський університет, Республіка Польща,
докторант Інституту економіки промисловості НАН України*

Війна як найвищий ступінь загострення відносин між країнами у його найбільш гострій формі потребує відповідних принципово нових – інноваційних підходів щодо забезпечення умов, котрі б передбачали подолання наслідків війни у всіх сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Особливо актуальним опрацювання таких підходів є в економічній сфері – як протягом війни, так і на повоєнному етапі. Бо в економіці значною мірою формуються передумови та перспективи відновлення країни. Екзистенціальний зміст російсько-української війни, її передбачувані масштаби й наслідки опрацювання інноваційних підходів в управлінні висувають як одну з найважливіших складових забезпечення економічної й національної безпеки України. При цьому, є цілком логічним і необхідним виходити з усвідомлення логіки – еволюції розвитку менеджменту як науки, так і сфери підприємницької діяльності.

З якісно новими інституціональними умовами та посиленням ролі корпорацій у другій половині XX століття, які призводили до масового злиття й поглинання економічних суб'єктів, менеджмент збагатився інституціональною теорією. Вона до системи управління ввела інструменти концепції управління змінами та принципів корпоративного управління. У процесі нагромадження нових видів зовнішнього впливу менеджмент став набувати рис організаційної поведінки. Необхідність аналізувати положення підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції призвела до запровадження в систему управління концепції стратегічного менеджменту. Накопичення загроз діяльності організації (підприємства) на непередбачуваному ринку призвело до розробки інструментів концепції антикризового менеджменту. Відповідно до потреби змінюватися згідно із новими впливами зовнішнього середовища не могли залишатися незмінною і сама технологічна та організаційна структура підприємств. У контексті вдосконалення управлінських інструментів отримало

розповсюдження технічне переоснащення підприємств, а самі технологічні процеси стали збагачуватися новим обладнанням з програмним управлінням, здатним до швидкого переналагодження на нові виробничі та ринкові умови. При цьому, організація виробничих процесів почала розвиватись за напрямом запровадження й широкого застосування групових, гнучких, налагоджувальних форм в контексті концепції адаптивної організації й адаптивного менеджменту.

Аналіз й узагальнення негативних наслідків світових процесів останніх часів, таких як фінансово-економічна криза 2007-2009 рр., пандемія COVID-19, посилення негативних наслідків глобалізації та інформатизації світової економіки (хоча й на тлі їх загального позитивного ефекту), катастрофічна загроза дезінтеграційних процесів і низка воєнних конфліктів, незважаючи на доволі розвинений апарат сучасного менеджменту, високий професіоналізм ТОП-управлінців і наявність необхідного фінансового й в цілому – ресурсного забезпечення, виявили кризу управління. При чому, – як на рівні державних інституцій провідних країн світу, так і на рівні економічних суб'єктів-грандів сучасного бізнесу. Стає все більш очевидним, що наявні системи управління, як правило, є нездатними передбачати виникнення й посилення загроз, забезпечити їх моніторинг й оцінку та своєчасне прийняття необхідних убезпечуючих заходів.

Це призвело до усвідомлення потреби в новій концепції управління на основі антисипативного менеджменту. Саме поняття «антисипативний менеджмент» походить від терміну «антиципація» (від латинського «anticipare» – заздалегідь), котре означає завчасне передбачення певного небезпечного явища. Сучасний менеджмент об'єктивно має збагатитися методологією, підходами і практиками антисипативного управління, який в змозі забезпечити виявлення, передбачення, оцінювання й своєчасне та ефективне реагування на загрозливі зміни в межах певного об'єкту управління в контексті трансформації його внутрішнього та зовнішнього (ринкового й інституціонального) середовища.

Загальну логіку еволюції зародження й розвитку концепції антисипативного менеджменту представлено на рис. 1.

Висхідну лінію еволюції формування концепції антисипативного менеджменту на Рис. 1. відображають лінії, виокремлені жирним кольором, спрямовані від концепції управління змінами до концепцій стратегічного, антикризового й адаптивного менеджменту. Кожна попередня з них у діалектичній (опосередкованій «знятій» формі) втілюється в наступній. Разом з тим, концепція, підходи та практики антисипативного менеджменту зворотним чином впливає на концепцію адаптивного, антикризового, стратегічного менеджменту та концепцію управління змінами.

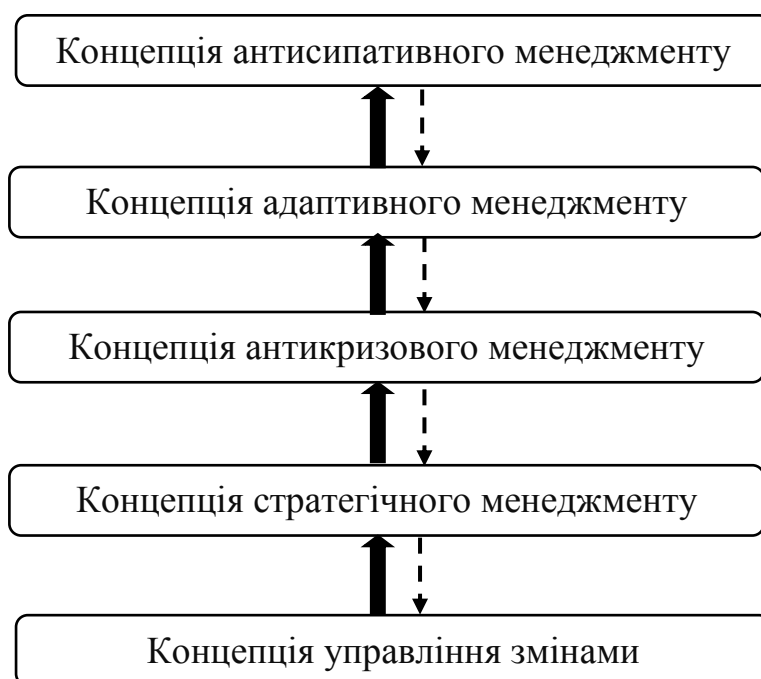


Рис. 1. – Принципова логіка еволюції формування концепції антиципативного менеджменту та її причинно-наслідкові взаємозумовленості в межах неокласичного менеджменту

При цьому, слід реально усвідомлювати, що концепція антиципативного менеджменту як складне науково-практичне явище формується та набуває еволюційного розвитку протягом достатньо тривалого часу. Його окремі теоретико-методологічні витoki містяться вже в розробках основоположників неокласичного менеджменту Н. Ansoff, J. Hicks, J. Robinson. У більш конкретному розумінні парадигмальні основи антиципативного підходу визначаються змістом концепції менеджменту змін, засновниками якої вважається J. Kotter [1]; відомим висновком-попередженням Р. Drucker, що розвиток ринку увійде в епоху без закономірностей [2] та теорією обмежень Е. Goldratt [3].

Розробка питань антиципативного менеджменту еволюційно тривала від опрацювання загальнотеоретичних аспектів до вирішення прикладних практичних завдань управління. Так, у працях S. Seth [4], W. Ashley і J. Morrison [5], L. Fuerth [6] висвітлюються переважно загальнотеоретичні аспекти: актуальність, функціональне призначення та окремі складові методології. Є принципово важливим, що саме в межах антиципативного менеджменту в науковий обіг було введено найважливіший вихідний інструмент управління – поняття «слабкий сигнал». Воно визначає появу загрозливих явищ у наявних умовах функціонування підприємств, які характеризуються особливо високим рівнем невизначеності та майже неможливістю їх прогнозування [7; 8]. Виокремлюються й наслідки цього стану у вигляді критичного зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів

зادля прийняття обгрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізненого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємств [8].

Збагачення дослідницького інструментарію за даним напрямом йшло шляхом ідентифікації типів слабких сигналів як передумов задля практичного використання антисипативного менеджменту в управлінні, що розкривається в роботах L. Araújo та R. Gava [9] й A. Furlanetto та R. Poli [10], Для подальших досліджень даної проблематики є характерним оформлення її більш практичних положень. Зокрема, щодо виявлення характеру посилення впливів загрозливих факторів від своїх мінімальних значень у вигляді «слабких сигналів» до максимальних порогових величин, котрі загрожують самому функціонуванню підприємства. Це певною мірою вже знайшло відображення в роботах польських та українських авторів [11; 12].

Визначний внесок в обгрунтуванні концепції антисипативного менеджменту належить відомому українському вченому-управлінцю А. Колосову. На основі реалізації синергетичного підходу щодо застосування надбань сучасної організації теорії адаптивної економіки, витоки якої він значною мірою і заклав [13] та теорії управління стійкістю економічних суб'єктів [14], а також загального поєднання кращих розробок вітчизняної та зарубіжної економічних шкіл, було опрацьовано прикладні технології антисипативного менеджменту [15]. За підсумком, такий підхід довів не тільки прийнятність, а й практичну необхідність запровадження управління на підґрунті концепції антисипативного менеджменту.

Актуальність запровадження антисипативного менеджменту визначаються його методологією, прикладними технологіями та відповідними високими потенційними можливостями. Це вносить до теорії та практики управління нові об'єктивно незаперечливі інструменти моніторингу зовнішнього середовища об'єкту управління, зорієнтованого на завчасне виявлення, оцінювання сили і швидкості нарощування потенційної загрози та своєчасного прийняття дієвих убезпечуючих заходів задля подолання (та/або зменшення) негативного впливу.

До виключних інструментів антисипативного менеджменту, які принципово відрізняють його від всіх попередніх управлінських концепцій, відносяться такі.

1. Моніторинг зовнішнього середовища об'єкту управління з метою визначення слабких сигналів явищ, загрозливих для його діяльності (функціонування).

2. У якості об'єкту управління розуміється не тільки підприємство (сфера

бізнесу у широкому контексті), а й будь-який агрегат локального, регіонального та національного рівнів будь-якої сфери життєдіяльності сучасного суспільства (соціальної сфери; науково-технічної сфери; військової сфери; публічного управління, в тому числі – системи регіонального управління тощо).

3. Визначення зон ризику в діяльності об'єкту управління з ідентифікацією генерального показника загроз, вимірюваного за сумою втрат, які може понести об'єкт управління (аж до зупинення його діяльності, що може вважатися станом кризи).

4. Експертне оцінювання тривалості процесу зростання загрозливого явища до максимально можливого значення генерального показника загроз.

5. Розробка пропозицій щодо запровадження антикризових заходів (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження; тобто, періоду переходу (переводу) об'єкту управління з одного якісного стану до іншого.

6. Визначення крайнього моменту протягом часу (так званої точки біфуркації) задля запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити (в ідеалі – ліквідувати) загрозу настання кризового стану об'єкту управління за визначеними параметрами передбачених АКЗ.

7. Поєднання як революційних, так й еволюційних управлінських концептуальних підходів і конкретних практик (в межах кожної з попередніх концепцій використовувалися або одні, або інші).

8. Антисипативний менеджмент має провадитися в межах того чи іншого об'єкту управління на постійній основі (а не протягом певного часового періоду, як за попередніми концепціями).

Однією з визначальних сутнісних рис антисипативного менеджменту є виявлення слабких сигналів загрозливих явищ та прогнозування сценаріїв їх розвитку, що створює для об'єкту управління необхідність запровадження превентивних (випереджаючих) управлінських дій, спрямованих на усунення (мінімізацію) наявних і прогнозованих загроз. Така технологія базується на висновку, що часто зовнішня сила, що може бути загрозливою для діяльності об'єкту управління, розвивається від слабого сигналу, який на початку зовсім не сприймається (сприймається не повною мірою), аж до такого сильного прояву, який вже явно свідчить про оформлення відповідного загрозливого явища як катастрофи.

За підсумком, сильні сигнали містять інформацію щодо настання умов, коли залишається вже недостатній часовий період між моментами ідентифікації загрозливого слабого сигналу та настання його «катастрофічного оформлення». Тому, у власників підприємства (якщо йдеться про сферу підприємницької діяльності) та ТОП-менеджменту вже може не вистачати ані

часу, ані засобів задля попередження настання загрозливого явища. Антисипативне управління як методологія має саме ту перевагу, що спрямоване на дослідження середовища функціонування об'єкту з метою ідентифікації та оброблення ранніх слабких сигналів, їх вимірювання-оцінку та опрацювання необхідних превентивних (випереджаючих) заходів і дій.

Самі по собі слабкі сигнали мають розглядатися відповідно до змісту генерального показника (він також є сутнісною ознакою антисипативного менеджменту). Визначення змісту генерального показника в економіці, наприклад, є доцільним розглядати в контексті типу (моделей) ринку, вибудованих за критерієм міри концентрації економічної влади конкретним суб'єктом підприємництва. Так, в умовах олігополістичної моделі ринку, котра є найбільш типовою в сучасних умовах для всіх країн і всіх сфер національних економік, характеристиками генерального показника є власна частка ринку підприємства за певними ознаками (долею прибутку, державних контрактів, споживачів тощо).

Відповідно, прикладами слабких сигналів може бути зменшення власної частки ринку під тиском інших конкурентів (та/або держави та дій іноземних контрагентів бізнесу, або міжнародних організацій). У такому разі оцінювання характеристик максимально можливого негативного наслідку впливу загрозливого чинника для підприємства може відбуватися як у кількісній формі (наприклад, у вигляді суми втрат реалізації продукції та надання послуг), так і в формі якісного оцінювання негативного стану підприємства (втрата споживачів, призупинення виробництва продукції, втрати ділового іміджу тощо).

Однією з визначальних технологій антисипативного менеджменту є оцінювання тривалості, або швидкості процесу посилення негативного впливу загрозливого чинника аж до досягнення ним максимального значення у точці на часовій шкалі, яку можна трактувати як точку кризи. Вирішення цього питання може потребувати застосування складного дослідницького підходу, зокрема, економіко-математичних методів. Але можлива при цьому складність вирішення проблеми не може бути виправданням її ігнорування: це, як правило, призводить до «пропуску» підприємством точки кризи, тобто, того критичного моменту, коли загроза вже відбулася.

Крайній момент часу задля вчасного запровадження антикризових заходів, «пропуск» якого означає перехід від звичайного стану об'єкту управління у кризовий, слід розглядати як точку біфуркації; це – так само якісно відмінна ознака антисипативного менеджменту. Саме поняття «біфуркації» сформувалося стосовно розвитку процесів, що виявляють

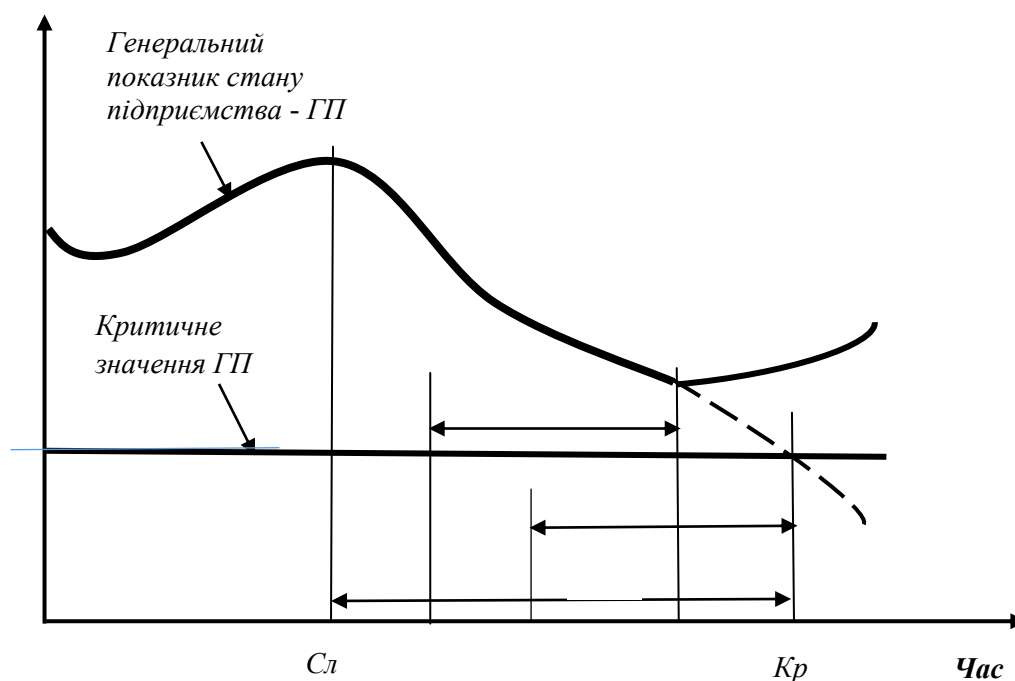
властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов (біфуркація, від латинської *bifurcus* – роздвоєний). У визначеній точці біфуркації саме таке роздвоєння вибору і відбувається, оскільки йдеться про вибір одного з двох можливих рішень: «так» чи «ні» (тільки А або тільки В).

Доцільність введення в теорію та практику менеджменту поняття «точки біфуркації» і принципова неможливість обійти його пояснюються нагальною необхідністю визначення крайнього моменту часу прийняття антикризових заходів. Точка біфуркації в даному процесі розділяє час прийняття антикризових рішень на такі, котрі здійснюються раніше точки біфуркації та не призводять до визначеного стану кризи, і такі, що здійснюються після неї, а отже, призводять до настання моменту кризи ще до моменту початку дії антикризових заходів.

Основний ризик невірного визначення точки біфуркації полягає в тому, що об'єкт управління (підприємство, організація, установа, заклад, певний агрегат в системі регіонального управління тощо) у разі несвоєчасного запровадження антикризових заходів, може понести втрати через погіршення показників поточної діяльності: продуктивності праці, збільшення собівартості продукції, погіршення її якості, понесення збитків, відсутності постачальних матеріалів, сировини тощо (якщо мовиться про бізнес). Але найкритичнішим негативним результатом може стати такий, що підприємство, у разі несвоєчасного прийняття рішення щодо антикризових заходів, може зупинити свою діяльність, що цілком можна, розцінювати як катастрофу: банкрутство підприємства.

Принциповий вигляд концепції і технологій провадження антисипативного менеджменту представлено на рис. 2.

За формальною ознакою процес запровадження антикризових заходів, наприклад підприємства, потребує певного періоду його переведення з одного (передкризового) стану в інший (посткризовий), тривалість якого має вирішальне значення для можливості вчасно протидіяти виниклій загрозі. Отже, виходить, що чітке визначення точки біфуркації потребує наявності даних стосовно як тривалості процесу накопичення загрози – T_3 , так і тривалості процесу запровадження антикризових заходів (періоду переходу) – $T_{пер}$. Тривалість процесу погіршення генерального показника стану підприємства аж до свого критичного значення під впливом зовнішньої загрози складає T_3 .



Сл – момент ідентифікації слабого сигналу загрозливого явища; Упр – момент запровадження антикризових заходів; ТБ – точка біфуркації; В – момент відновлення загального тренду генерального показника; Кр – момент настання кризового стану підприємства; Тпер – тривалість перехідного періоду; Тз – тривалість процесу наростання загрози аж до настання кризового стану підприємства; а – відрізок траєкторії відновлення характеристик генерального показника при завчасному запровадженні антикризових заходів; с – відрізок траєкторії погіршення генерального показника у разі неприйняття антикризових заходів.

Рис. 2. – Ілюстрація погіршення генерального показника стану підприємства до моменту настання його кризи та відновлення у разі вжитих заходів антисипативного менеджменту.

У разі неприйняття антикризових заходів погіршення генерального показнику триватиме й далі: за траєкторією відрізка с, перетнувши лінію свого критичного значення. Це визначає момент настання кризового стану підприємства Кр. Якщо хоча би у момент настання кризи – Кр запровадити антикризові заходи, то з цього моменту падіння генерального показника припиниться й почнеться його зростання згідно з траєкторією відрізка а а отже, і сам критичний стан підприємства буде призупинено. Якщо тривалість періоду запровадження антикризових заходів становить Тпер, то точку біфуркації – ТБ, як момент їх найпізнішого запровадження задля попередження перетинання кривою генерального показника свого критичного значення, слід визначати відштовхуючись від моменту кризи. Тобто, маючи розрахункові дані щодо тривалості періоду переходу Тпер, точку біфуркації ТБ на часовій вісі визначається шляхом відкладання на вісі абсцис періоду Тпер від точки кризи Кр вліво.

Отже, часовий період запровадження антикризових заходів має «випереджати» точку кризи на тривалість перехідного періоду і починатися, у крайньому разі – що є не надто бажаним, в точці біфуркації $TБ$. Якщо антикризові заходи запровадити раніше точки біфуркації у момент U_{np} , то й відновлення зростання (покращення) генерального показнику почнеться раніше: за траєкторією відрізка a .

Опрацьовані імперативи концепції антисипативного менеджменту та інструменти-технології його запровадження в управлінську практику, з узагальненням світового досвіду повоєнного розвитку країн Західної Європи після Другої світової війни та Південної Кореї й Ізраїлю в аналогічних умовах [16], дають можливість ідентифікувати стратегічні напрями та визначальні регуляторні режими політики відновлення України після війни. В концентрованому вигляді їх представлено на рис. 3.

Стратегічні напрями політики повоєнного відновлення України
▪ Розробка «Плану Маршалла» для України». ▪ Заснування східно-європейсько-балтійського альянсу ▪ Державне регулювання й прогнозування розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів і сільських територій ▪ Створення транспортно-логістичного кластеру країн східно-європейсько-балтійського субрегіону
Визначальні регуляторні режими політики повоєнного відновлення України
▪ Формування міжкультурного господарювання в національній економіці ▪ Страхування воєнних і повоєнних ризиків ▪ Створення вільних економічних зон і територій пріоритетного розвитку

Рис. 3. – Стратегічні напрями та визначальні регуляторні режими повоєнного відновлення України.

Вихідну базу розробки і реалізації державної політики повоєнного відновлення має складати перший з наведених на рис. 3 напрямів – розробка й затвердження «Плану Маршалла» для України» («Плану відновлення України», «Плану України» тощо). Представлений до Міжнародної конференції з питань відновлення в швейцарському Лугано в липні 2022 р. «План відновлення України» [17]. не відповідає належному рівню. Тому, в «Декларації Лугано», цілком об'єктивно й правомірно визнано: «...розроблений під керівництвом України проєкт Плану відновлення та розвитку як основний рамковий документ ... потребує консультацій та адаптивності, щоб враховувати зміни обставин з

часом» [18]. До того ж, є показовим, що в тому ж підсумковому документі конференції, представлений Україною «План» було ідентифіковано як «проект Плану», а виправлення такого положення потребує широке заохочення представників наукового середовища та громадськості. Тим більше, що вітчизняними науковцями вже опрацьовано низку конкретних пропозицій за даним напрямом [19; 20; 21].

Основою створення вказаного на рис. 3 нового альянсу (як і транспортно-логістичного кластеру) цілком може бути існуюча платформа «Люблінський трикутник». Однак, до Польщі, України й Литви є логічним долучити Латвію й Естонію. Дуже вірогідним є також приєднання до подібних утворень Молдови й Румунії (та за певних умов – Словаччини і Чехії). При цьому, Україна має лобіювати подібного роду інтереси й в контексті можливого доєднання до альянсу «Веймарський трикутник» у складі Німеччини, Франції та Польщі (для цього після перемоги на виборах в Польщі політичної сили Д. Туска виникає дуже вірогідний вдалий історичний шанс).

Серед визначальних регуляторних режимів політики повоєнного відновлення України має стати формування міжкультурного господарювання в національній економіці: лише за таких умов може бути ефективною масштабна участь міжнародного бізнесу у відновлювальних проєктах. Що стосується пропонованого режиму зі створення вільних економічних зон і територій пріоритетного розвитку, то їх слід розглядати як інструменти реалізації SMART-спеціалізації регіонів (в цілому, - провадження нової регіональної політики) та інвестиційно-інноваційної політики на повоєнному етапі.

Що стосується пропонованого регуляторного режиму зі страхування воєнних і повоєнних ризиків то він, насамперед, стосується забезпечення діяльності великих іноземних і вітчизняних підприємницьких формувань у реалізації відновлювальних проєктів і програм. Це – також надзвичайно складна теоретико-методологічна і прикладна економічна проблема, бо її розв’язання потребує перехід до принципово нової парадигми: раніше страхова справа базувалася на визнанні військовий дій як форс-мажорних умов, настання яких забезпечувало, як правило, автоматичне й повне «звільнення» від будь-яких підприємницьких зобов’язань. Слід реально усвідомлювати, що запровадження даного регуляторного режиму є можливим з використанням, переважно, не прямих, а «опосередкованих» механізмів страхування.

Актуальність розробки проблематики антисипативного менеджменту в контексті опрацювання інноваційних підходів в управлінні соціально-економічними системами (і підтвердження її надзвичайного практичного значення) багатократно зростає після прийняття 10.11.2023 р. Кабінетом

Міністрів України Плану заходів щодо реалізації Концепції забезпечення системи стійкості до 2025 р. Даний державний документ, за аналогією подібних нормативно-правових актів країн Європейського Союзу на прикладі Німеччини та Чехії (а також – Ізраїлю, Японії, Канади тощо) спрямовано на виявлення загроз як військового, так і невійськового характеру, визначення ризиків і системи заходів щодо відновлення життєспроможності економіки на локальному, регіональному і національному рівнях [22], що й складає зміст функціонального призначення наведеної концепції антисипативного менеджменту.

Тобто, представлений теоретико-методологічний підхід щодо обґрунтування даної концепції та відповідні основні прикладні інструменти-практики цілком може бути закладено як складову розробки і реалізації державної регуляторної політики України в умовах війни та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Kotter, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Brighton, MA, 2012.
2. Drucker, P. F. *Management: The Problems of Success (Keynote Address at 50th Anniversary Meeting of the Academy of Management, Chicago, Illinois, August 14, 1986)*. *Academy of Management Perspectives*, 1987, 1(1), 13-19.
3. Goldratt, E., COX, J., *The goal: a process of ongoing improvement*. Routledge, New York, NY, 2016.
4. Seth, S. C. *Futures research: the need for anticipatory management*. *Futures*, 1986, 18(3), 366-368.
5. Ashley, W. C., Morrison, J. L. *Anticipatory management: Tools for better decision making*. *Futurist*, 1997, 31(5), 47-51.
6. Fuerth, L. S. *Anticipatory governance: winning the future*. *Futurist*, 2013, 47(4), 42-49.
7. Ruth, M., Kalnay, E., Zeng, N., Franklin, R. S., Rivas, J., Miralles-Wilhelm, F. *Sustainable prosperity and societal transitions: long-term modeling for anticipatory management*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 2011, 1(1), 160-165.
8. *Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]*. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 224 с. URL: <http://surl.li/rpytv>.
9. Araujo, L., Gava, R. *Proactive Companies: How to Anticipate Market Changes*. Palgrave Macmillan, London, 2012.
10. Furlanetto, A., Poli, R. *Anticipatory Risk Management*. In Roberto Poli (ed.), *Handbook of Anticipation: Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*. Springer Verlag, Cham, Switzerland, 2019, 1647-1658.

11. Kamińska, B. *Iterative signal processing in anticipatory management of industrial enterprise development*. *Virtual Economics*, 2018, 1(1), 53–65.
12. Kamińska, B., Yakubovskiy, M., Liashenko, V., Kvilinskyi, O. *Economy modernization of industrial regions (based on the example of Ukraine)*. In: P. Głowski, O. Kvilinskyi, eds. *Economic transformation in Ukraine: comparative analysis and European experience*. Warsaw: Consilium Sp. z o.o. 2017, 12-29.
13. Колосов, А.М. *Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія*. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://surl.li/trbj0>
14. Колосов, А.М., Колосова, К. А., Штаняук, Г.П. *Управління стійкістю підприємства : монографія*. За заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во Держ. закл. «Луган. Нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2492>
15. Колосов, А. М., Чеботарьов, Є. В. *Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України*. *Економічний вісник Донбасу*, 2(72), 2023, 162-171.
16. Chebotarov Iegor, Glinkowska-Krauze Beata, *The world experience of development and implementation of post-war recovery policy: prospects of implementation in Ukraine*. International scientific conference "Halchynski readings", 2.11.2023, Kyiv, Ukraine. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/5147>
17. «План відновлення України». Національна рада з відновлення. 2022. URL: <http://surl.li/trbjw>
18. *Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022. 'Lugano Declaration'*. Lugano, 4–5 July, 2022. URL: <http://surl.li/trbkc>
19. *Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України*. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
20. *Відбудова України: принципи та політика*. За ред. Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. *Паризький звіт 1, Centre for Economic Policy Research, CEPR Press*, 2022.
21. Чеботарьов В., Глінковська-Краузе Б., Чеботарьов Є. «План Маршалла для України»: обґрунтування системного підходу розроблення та пропозиції щодо інституційного супроводу. *Галицький економічний вісник*, 2023, 80(1), 98-107.
22. Кабінет Міністрів України. *Розпорядження «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року» від 10 листопада 2023 р. № 1025-р*. URL: <http://surl.li/olrzc>

3.2. Концептуальні засади соціальної безпеки як основи сталого розвитку соціально-економічних систем

Поплавська О.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Соціальна безпека переважно розглядається як складова національної безпеки країни або безпеки людини. У сучасній парадигмі розвитку світової економіки та глобального суспільства, першочерговими завданнями урядів будь-якої країни є досягнення миру та сталого розвитку. Тому, спираючись на концептуальні засади – цілі сталого розвитку, соціальну безпеку в координатах, що описують досягнення таких цілей. При цьому сталий розвиток розуміється як процес задоволення інтересів та потреб сьогодення, але за умови, що досягнення результатів не звужують можливості (соціально-економічні) майбутніх поколінь щодо задоволення власних потреб. Варто розуміти, що потреби суспільства і урядів країн будуть змінюватися відповідно до технологічного, соціально-економічного стану глобального світу, екологічного та культурологічного аспектів життєдіяльності людства. А таке є безумовними складовими соціальної безпеки будь-якої соціальної структури та соціально-економічної системи.

Досягнення стійкого розвитку соціально-економічної системи передбачає одночасне узгодження інтересів, синергії зусиль усіх акторів ринку, суспільного життя і має на меті побудувати інклюзивне середовище, де кожен спроможний буде взяти участь у розбудові та покращенні соціально-економічного життя, досягнення загально визнаного рівня соціальної якості життя, яка закладає фундамент соціальної безпеки. Таким чином, ознакою сталого розвитку є досягнення визначеного рівня соціальної безпеки.

Звернімо увагу, досягнення сталого розвитку соціально-економічної системи можливе за умови гармонізації відносин в суспільстві між усіма стейкхолдерами, акторами. Водночас гармонізувати ці відносини можливо у разі єдиних цілей та узгодження способів їх досягнення у таких напрямках як економічний розвиток, соціальна інтеграція та мобільність, а також збереження навколишнього середовища. У свою чергу згадані напрями взаємопов'язані один з одним, а також є вагомими для покращення благополуччя кожної особи та суспільства в цілому. Зрозуміло, що благополуччя людини та суспільства є складовими соціальної якості та базисом соціальної безпеки.

Згадуючи про благополуччя, варто наголосити, що однією з цілей сталого розвитку є подолання бідності населення. Таке явище, як бідність, є вкрай

негативним та несе ризики соціального характеру як для країни (втрата людського капіталу, збільшення соціальних витрат, падіння темпів соціально-економічного росту), так і для людини (втрата інтересу до суспільно життя, маргіналізація, погіршення здоров'я тощо). Дана проблема нерозривно пов'язана з механізмами регулювання соціально-трудої сфери, веденням соціальної політики в країні та віддзеркалює ступінь нерівності в суспільстві та глибину соціальних проблем, що становлять соціальні ризики. Тобто якщо не сформовано умов соціальної безпеки – інклюзивного середовища на ринку праці, відсутня справедливість у розподілі доходів, обмежені можливості щодо доступу до ресурсів для окремих категорій населення чи груп, то сталого розвитку жодній соціально-економічній системі досягти неможливо.

Отже, в основі сталого розвитку закладено вимогу щодо досягнення визначеного рівня соціальної безпеки. Тож розглянемо сучасне розуміння цієї категорії, яке надають вітчизняні науковці (табл.1).

Таблиця 1.

Найпоширеніші погляди у науковому дискурсі щодо сутності та змісту соціальної безпеки

Автор	Трактування категорії	Пояснення (коментарі)
Сиченко О.О [1]	автор зробив акцент на правовій захищеності. Тобто безпека асоціюється зі захищеністю інтересів держави, людини. При цьому ці інтереси не конкретизуються, а засвідчується лише захищеність від загроз. Важливо, що автор говорить про інституційну захищеність, тобто мають бути створені інститути, які забезпечать реалізацію інтересів.	сталий розвиток передбачає колаборацію усіх учасників, адже, у разі різновекторності інтересів акторів – матимемо конфронтацію або прихований конфлікт, що не сприяє забезпеченню соціальної безпеки
Антошкін В.К[2]	акцент зроблено на якості життя, тобто залежно від того, як трактувати категорію «якість життя», буде охарактеризовано певний стан суспільного життя. Таким чином, автор наголошує на тому, що варто визначити (можливо закріпити на державному рівні) певні критерії та показники цієї якості. При цьому якість життя ототожнюється зі соціальною безпекою	покладаючи відповідальність лише на державу, провокуємо ситуацію, коли апатія та низька мотивація інших учасників, стейкхолдерів призведе до конфронтації, гальмування розвитку
Краус Н.М. [3]	автор наголошує на тому, що соціальна безпека – це складова національної безпеки. Також соціальну безпеку розглядає лише в контексті продукування / задоволення інтересів членів суспільства, тому вважає соціальну безпеку феноменом, за	акцент лише на безконфліктності є суперечливим, адже постійні новації, зміни «підштовхують» до дискусії (можливо і конфлікту інтересів). Крім того,

	якого суспільство здатне досягати консенсусу, діяти так, аби не виникали конфлікти (як небезпеки)	досягнення самих інтересів одних груп не завжди є очікуваним результатом для інших стейкхолдерів (тож у цій моделі закладено певну нестійкість)
Кальницька М.А. [4]	автор наголошує на багаторівневості категорії, пов'язує соціальну безпеку зі станом напруженості в суспільстві (тобто як попередній автор, акцентує на важливості безконфліктного розвитку суспільства, що і є досягненням соціальної безпеки)	так само, безконфліктність не може бути єдиним мірилом соціальної безпеки, адже розвиток передбачає існування невирішених завдань, що можуть викликати конфлікт інтересів учасників
Варналій З.С. та ін. [5]	наголошено на тому, що соціальна безпека є віддзеркаленням економічної дійсності. Водночас підкреслено відповідальність усіх за досягнення результату – соціальної безпеки – як взаємодія заради досягнення соціальних, економічних цілей держави, людини.	між соціальною та економічною безпекою дійсно є щільний зв'язок, але економічна безпека по суті є фізичними або ресурсними умовами «виживання», а соціальна – співвідноситься зі сферою морально-етичного розвитку, мотивації
Колот А.М. та ін. [6]	певний показник (ознака) розвитку соціальної сфери, зокрема щодо запобігання появі соціальних ризиків	соціальна безпека, як явище, може характеризувати соціальну сферу, але, скоріше є умовами функціонування (у т.ч. розвитку) соціально-економічних систем
Поплавська О.М. [7]	автор розмежовує поняття соціальної безпеки як показника, характеристики досягнення благополуччя та розвитку соціально-економічної сфери, а також як певної сукупності дій публічного сектору та інших стейкхолдерів задля досягнення певного рівня соціальної захищеності при узгодженні інтересів усіх акторів.	визначення також потребує уточнень, оскільки характеристики можуть бути структурними компонентами соціальної безпеки; виокремлення публічних дій, як основи досягнення соціальної безпеки, звучує розуміння де саме проявляється соціальна безпека
Буняк Н. М. [8]	автор зосереджується на дослідження лише соціальної безпеки людини; останню розуміє як стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх ризиків.	орієнтація на рівень особистості під час розгляду сутності соціальної безпеки, відповідає більше завданням сталого розвитку, пов'язаним з людиною, через що «губиться» глобальна повістка.

Джерело: побудовано автором за [1-8]

Такі розбіжності у трактуванні соціальної безпеки пов'язані з тим, що уряди країн не визначили на законодавчому рівні що саме вони «вкладають» у зміст цієї дефініції. Наприклад, до 2020 року в Україні термін «соціальна безпека» трактували у законодавчому полі як «стан розвитку держави, за якого держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від віку, статі, рівня доходів, сприяти розвитку людського капіталу як найважливішої складової економічного потенціалу країни» [9] Проте після прийняття Стратегії національної безпеки України, цей термін з нормативно-правового поля практично зник (адже Стратегія не передбачає такої складової як соціальна безпека, тому наказ міністерства, як підзаконний акт, не актуальний). Водночас, Європейські країни розглядають соціальну безпеку як складову суспільного життя, тому розуміють її як безпеку всієї соціальної сфери будь-якої країни, а у глобальному вимірі – це безпека усього суспільства.

США більш конструктивно розуміють соціальну безпеку, тому вважають її елементом соціальної політики та системою заходів щодо соціального страхування, соціального захисту та забезпечення. Соціальна безпека у США – це функція держави щодо реалізації програми соціального забезпечення, тому політика США щодо соціальної безпеки включає сукупність програм соціального захисту, встановлених законодавством, або будь-яким іншим обов'язковим механізмом, який забезпечує особам певний ступінь гарантованого доходу, коли вони стикаються з непередбаченими обставинами, пов'язаними зі старістю, втратою годувальника, непрацездатністю, інвалідністю, безробіттям або вихованням дітей; одним з компонентів цієї політики є доступ до лікувальної або профілактичної медичної допомоги [10, 11].

Зважаючи на посилення техногенних та кліматичних катастроф, на міжнародному рівні було розроблено стандарт соціальної безпеки (ISO 22300:2012(en) Societal security). Відповідно до нього соціальна безпека – це сукупність дій на глобальному рівні, спрямованих на «захист суспільства від інцидентів, надзвичайних ситуацій і катастроф, спричинених навмисними та ненавмисними діями людини, природними небезпеками та технічними збоями та реагування на них» [12].

Отже, залежно від стратегічних цілей соціальна безпека на рівні держави чи у глобальному вимірі є складовою політики. На рівні ж особистості – соціальна безпека являє собою рівень забезпечення прав та свобод людини. Тому в контексті сталого розвитку соціально-економічних систем соціальна безпека – це складова політики суб'єкта щодо формування умов сталого розвитку на засадах паритету інтересів різних акторів ринку (у т.ч. соціальних

груп) та створення передумов задля усунення появи та/або зменшення негативних наслідків від ризиків (техногенного, екологічного, соціально-економічного, тощо характеру) для їхньої спільної життєдіяльності та розвитку.

Відповідно до вищенаведеного, основною ознакою соціальної безпеки є визначений (узгоджений усіма акторами) рівень соціальної якості. В загальному розумінні соціальна якість – це сукупність ознак, характеристик, що визначають рівень задоволення об'єктивних соціально-економічних потреб соціально-економічних систем (держави, суспільства в цілому, людини тощо). У спрощеному сенсі соціальна якість є віддзеркаленням усталеного в країні рівня соціально-економічного, екологічного, психологічного благополуччя усіх членів суспільства.

Розуміючи складність такого явища, як соціальна безпека, звернімо увагу, що її можна розглядати на різних рівнях:

- ~ глобальному (міжнаціональному),
- ~ державному (національному),
- ~ територіальному (регіональному),
- ~ локальному (організації),
- ~ індивідуальному (особистості).

Усі рівні взаємодоповнюють один одного і не можуть розглядатися окремо один від одного, оскільки без забезпечення соціальної безпеки особистості не можна досягти соціальної безпеки, наприклад, територіальної громади, або якщо відсутня система забезпечення соціальної безпеки на рівні держави, то на індивідуальному рівні «з'являються» невирішені проблеми соціального характеру. Фактично кожен рівень різниться ступенем відповідальності суб'єктів управлінської діяльності та мірою впливу на досягнення визначеної соціальної якості.

Особливості кожного рівня визначаються тією політикою або діями, що реалізується суб'єктами управління. Зокрема:

На рівні індивідуальному соціальна безпека людини (особистості) передбачає створення умов щодо захищеності її природних, життєво важливих інтересів. До таких інтересів віднесено її життя, здоров'я, робота тощо. Соціальна безпека на цьому рівні може бути досягнута за умови забезпечення умов відтворення її робочої сили, розвитку (професійному, фізичному тощо) та самореалізації. Тобто, з одного боку соціальна безпека досягається певною поведінкою особи, що сприяє реалізації її цілей, але з іншого – створенням умов правового, економічного, соціального характеру, що дозволяють досягти цих цілей. Наприклад, якщо відсутнє право на охорону здоров'я, то людина зі свідомою поведінкою дбатиме про власне здоров'я, але вона не застрахована

від епідемій; тож їй потрібна буде допомога інших. Таким чином, формула соціальної безпеки на індивідуальному рівні виглядає наступним чином:

$$\text{Соціальна безпека на індивідуальному рівні} = \text{Соціально відповідальна поведінка індивіда} + \text{Забезпечення соціально-економічних прав, соціальні гарантії з боку держави}$$

Складові соціальної безпеки на індивідуальному рівні представлені на рис.1:



Рис. 1. – Складові соціальної безпеки на індивідуальному рівні

Джерело: побудовано автором

На локальному рівні (організації) соціальна безпека проявляється через політику компанії щодо управління персоналом та здатності до ведення соціального діалогу. Існування колаборації між працівниками та керівництвом є запорукою соціальної безпеки організації. Отже, соціальна безпека має проявитися через створення таких умов, аби створити сприятливі безпечні умови на робочому місці, а також вести таку політику, щоб не виникало спокус до корупційних дій або «злиття» важливої інформації. У забезпеченні соціальної безпеки на рівні організації важливо правильно організувати комунікації та дбати про іміджеву компоненту, оскільки таке дозволить своєчасно виявляти проблеми, з'ясовувати потреби персоналу та компанії й своєчасно реагувати на виклики.

Компоненти, що формують соціальну безпеку на локальному рівні представлено на рис.2.

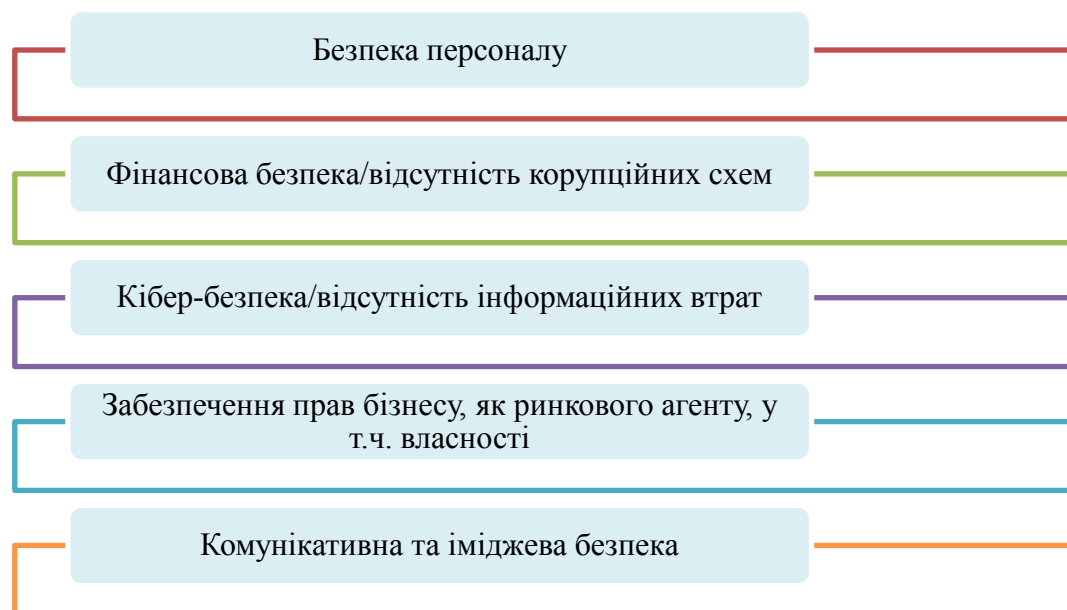


Рис.2. – Компоненти, що формують соціальну безпеку на локальному (організації) рівні

Джерело: побудовано автором

На територіальному рівні соціальна безпека являє собою комплекс дій, спрямованих на досягнення сталого розвитку територіальної громади та формування основ соціальної якості життя населення певної території. На даному рівні вкрай актуалізуються питання щодо формування згуртованого суспільства, партнерства, що сприятиме забезпеченню прав усіх членів громади, бізнесу, публічної влади тощо. Також слід відзначити, що питання соціального забезпечення частково покладаються на місцеву владу, але переважна більшість соціальних програм фінансується з державного бюджету, тому для соціальної безпеки на територіальному рівні важливо громаді та місцевій владі мати об'єктивні дані та здійснювати виважену соціальну політику, а також співпрацювати з центральними органами влади.

Схематично соціальна безпека територій формується за рахунок досягнення цілей за напрямками, представленими на рис.3.

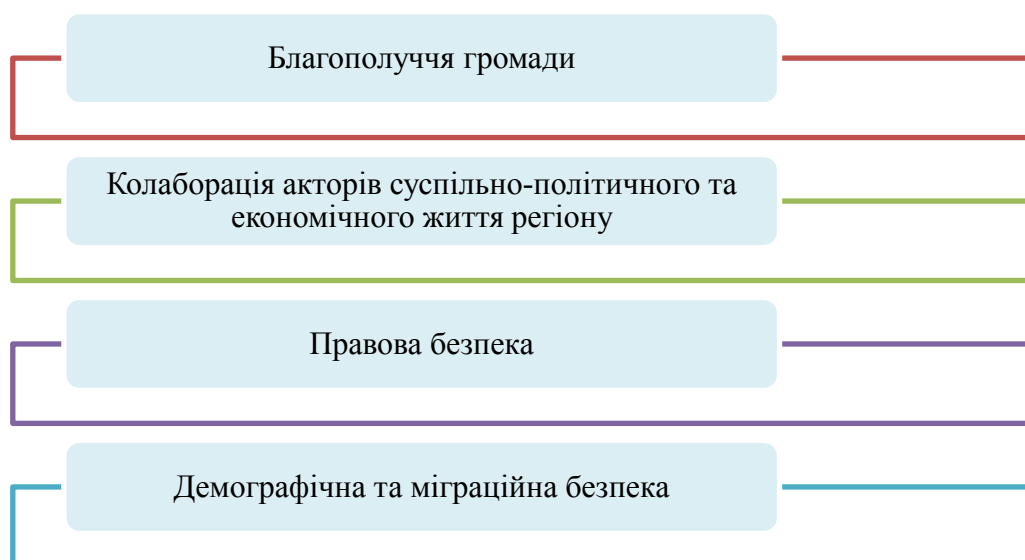


Рис. 3. – Соціальна безпека територіальної громади

Джерело: побудовано автором

На державному рівні соціальну безпеку слід розглядати з позиції безпеки соціальних структур (суспільства) та стійкості й спроможності забезпечити соціально-економічні потреби населення, соціальний захист у разі настання критичних подій. У загальному вигляді соціальну безпеку країни формують різні складові (рис.4) політики уряду, що у сукупності забезпечують реалізацію конституційних прав і свобод, сприяють формуванню потужного потенціалу та умов його реалізації у перспективі.



Рис. 4. – Компоненти формування соціальної безпеки країни

Джерело: побудовано автором

На глобальному рівні соціальна безпека являє собою спільні дії урядів різних країн світу, різних недержавних глобальних організацій, спрямовані на дотримання миру, збереження здоров'я народів та їх розвиток, тобто збереження життя на планеті Земля.

Як бачимо, у формуванні умов соціальної безпеки на державному та глобальному рівнях важливе місце посідає громадянське суспільство, адже від його рівня активності, залученості до всіх процесів залежить досягнення цілей та соціальна якість життя населення. При цьому, соціальна безпека тим вища, чим залученість громадянського суспільства до державного управління буде більш прозорою та повною. У цьому сенсі слід розуміти, що форма залучення до управління державою може бути різною: від консультацій до участі у прийнятті рішень. Тому стверджувати, що якась форма залучення не формує соціальну безпеку некоректно, хоча для різних рішень ступінь залученості громадян може бути різною, а на різних рівнях формування соціальної безпеки можуть бути застосовані лише певні форми громадянської взаємодії. Разом з тим, на рівні організації, територіальної громади, а також для особистісної соціальної безпеки, важливо досліджувати соціальні групи та їх взаємодію.

Отже, ключовим у забезпеченні соціальної безпеки є взаємодія акторів ринку. Досягнення визначеного рівня соціальної безпеки вимагає консолідації зусиль багатьох суб'єктів, тому їх спільні дії мають набути синергетичного ефекту. В цьому контексті важливо побачити біфуркацію (втрату стійкості системи) та зрозуміти як досягти рівноваги, тобто знайти атрактор (єдино можливий стан рівноваги). Наші дослідження підтверджують, що на стабільному етапі функціонування соціально-економічної системи відбувається її повільний розвиток. Такий розвиток супроводжується змінами, у тому числі властивостей системи (прийняття нових законів, правил тощо). Водночас ці зміни провокують певну нестабільність – коли учасники намагаються «підлаштуватися» до змін – це фактори внутрішньої нестабільності. Ще більш «яскраві», докорінні зміни можуть відбутися через катаклізми, кризу, коли необхідно змінювати поведінку, приймати нетрадиційні рішення (це є зовнішні фактори впливу). Й таким чином соціально-економічна система і соціальна безпека перебуває у стані трансформації, тобто відсутності рівноваги. Проте властивістю будь-якої системи є її прагнення до рівноваги (атрактора), тому усі учасники намагатимуться збалансувати інтереси, привести до рівноваги усю систему. У разі, коли учасники не домовляться, то система буде перебувати у стані «пошуку нового атрактора», тобто нового консенсусу – рівноваги системи.

Для більш швидкого досягнення рівноваги важливо правильно обрати пріоритети та керуватися загальноприйнятими принципами. Базовими принципами авторського концепту соціальної безпеки є наступні (табл.2).

Таблиця 2.

Принципи концепту соціальної безпеки в сучасних соціально-економічних умовах

<i>Принцип</i>	<i>Зміст</i>
Домінування цінності людського життя	Життя людини, незалежно від її світогляду, дій є пріоритетом при прийнятті управлінських рішень. Відповідно усе, що може зашкодити життю людини прямо чи опосередковано не може бути прийнятним за будь-якого впливу чинників зовнішнього або внутрішнього впливу в системі
Пріоритетність розвитку по відношенню до простого відтворення	Усі дії, управлінські рішення мають бути спрямовані на розвиток - фізичний, духовний, культурний тощо - й мати перевагу перед іншими варіантами рішень. Таким чином забезпечується реалізація спіралі постійного розвитку, гарантія покращення умов життя, праці (у якісному та кількісному вимірі)
Гармонізації суспільних та особистісних інтересів	Гнучка форма поєднання колективних та особистісних інтересів (співвідношення може варіюватися залежно від викликів перед суспільством: за певних умов відбувається консолідація й домінування колективного; за певних умов індивідуалізація необхідна для прогресу суспільства, як певний локомотив змін), де не може бути нівелювання цілей людини та суспільства за умови їхньої відповідності принципам розвитку та цінності людського життя
Свобода вибору без примусу та маніпуляцій зі свідомістю	Право кожного мати власну думку й реалізовувати власні цілі є невід'ємним як для особистості, так і країни в цілому. В цьому контексті не може бути переможців, усі рівні й не можуть принижувати інших, диктувати волю, маніпулювати свідомістю, мають поважати думки, рішення інших. Принцип передбачає високу відповідальність кожного за прийнятті зобов'язання, забезпечення виконання прав власних та інших.
Рівного доступу до ресурсів та благ країни, світу	Будь-яке обмеження доступу до ресурсів і благ є неприпустимим, оскільки звужує свободу особистості й країни. Принцип передбачає відкритість усіх систем, «пріоритет правди» в обговоренні будь-яких проблем суспільства. В цьому розумінні правила систем мають бути транспарентними, чіткими та зрозумілими. В той же час не можуть бути порушеними права власності.

Джерело: побудовано автором за [13]

Залежно від того які суб'єкти (актори) соціально-економічних систем беруть участь у забезпеченні соціальної безпеки та яка міра їхньої відповідальності, пропонуємо виокремлювати різні моделі соціальної безпеки:

- Ліберальна модель;
- Корпоративна модель;
- Солідарна модель.

Ліберальна модель характеризується тим, що у досягнення соціальної безпеки визначальним є особиста відповідальність. За такої моделі роль держави у досягнення соціальної якості та реалізації соціальної політики зведена до мінімуму. Фактично основними суб'єктами формування соціальної безпеки є сама особа та соціальні структури (об'єднання громадян); особлива роль відводиться різним недержавним благодійним фондам. У такому випадку соціальні програми фінансуються за рахунок коштів страхових фондів, фондів благодійних організацій. Органи влади лише виступають як джерело права – вони визначають правила, встановлюють соціальні норми, наприклад, мінімальних доходів громадян (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, мінімальна пенсія, ін.). Водночас на органи влади покладається обов'язок щодо стимулювання розвитку ринку страхування, мотивації до підприємницької діяльності, розвитку бізнесу. У досягнення соціальної безпеки держава бере опосередковану участь, проте також може фінансувати соціальні програми, бути учасником соціальних фондів.

Корпоративна модель соціальної безпеки пов'язана з реалізацією політики корпоративної соціальної відповідальності, тобто коли роботодавець бере на себе зобов'язання щодо соціального захисту, добробуту своїх працівників. Водночас для досягнення загальної соціальної безпеки (території, держави), така модель має певні вади.

Сьогодні розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) нерозривно пов'язане з глобальними цілями сталого розвитку. У зв'язку з цим соціальна відповідальність бізнесу розуміється як внутрішня стратегія компанії з реалізації цих цілей. При цьому кожна з цілей трансформується у конкретні завдання для компанії. Аналізуючи звіти відомих компаній (CISCO, BMW, Shell, Sony, Bosch Global, Toyota), виокремлено основні цілі КСВ програм: довкілля, взаємодія зі споживачами та розвиток персоналу. Тобто, питання врахування викликів сьогодення у програмах КСВ відкрите. Для того, щоб корпоративна модель соціальної безпеки була дієвою для всіх працівників, необхідно змінити модель КСВ. Її основою має стати партнерство не лише зі споживачами та персоналом, а й державою, громадськими організаціями, науковими та навчальними центрами. Фактично суть нової моделі КСВ має змінитися від

установки просто добре робити, супроводжувати співробітника по кар'єрі, розвивати персонал до зміни ролі бізнесу в соціально-економічному середовищі. Основою нової КСВ моделі можуть стати цінності:

- невід'ємне право власності власника капіталу (зокрема людського);
- визнання різноманітності потреб та інтересів стейкхолдерів;
- збалансований розвиток підприємства;
- гармонійний розвиток компанії в соціумі та природі;
- якісне та відповідальне виробництво (послуга, робота);
- доступність інформації про інноваційний продукт та доступність самих продуктів для всіх;
- відповідальність та безпека кожного.

Таким чином, формування моделі корпоративної соціальної безпеки сьогодні передбачає гармонійну діяльність компанії у економічному, природному, соціальному ландшафті країн та світу в цілому; при цьому інновації створюються та експлуатуються для якісного майбутнього. У даній моделі компанія є рівноправним партнером держави і відповідає за якість навколишнього середовища, гідну працю та розвиток трудового потенціалу.

Суспільна (солідарна) модель соціальної безпеки ґрунтується на принципі солідарності. Цей принцип означає відповідальність усіх членів суспільства за добробут кожного, досягнення соціальної якості. Фактично така модель є схемою розподілу відповідальності та взаємодопомоги. При цьому ключову роль у перерозподілі відіграє держава. Тобто держава є грантом та забезпечує соціальний добробут в країні. Фінансовими механізмами перерозподілу виступає державний бюджет і державні соціально-страхові фонди. Кошти цих фондів спрямовуються на забезпечення декларованих державою соціальних гарантій (пенсія, соціальні допомоги, субсидування).

У сучасному світі здебільшого моделі соціальної безпеки мають «розмиті» контури; кожна країна обирає різні інструменти досягнення соціальної безпеки та поєднує елементи різних моделей. Частково вибір (домінантної) моделі може бути пов'язаний зі політичними уподобаннями уряду країни, економічними умовами, культурними цінностями.

Дослідивши концептуальні засади забезпечення соціальної безпеки, як основи сталого розвитку соціально-економічних систем, варто також зосередити увагу на загальну оцінку самого рівня соціальної безпеки. В цьому сенсі пропонується розглядати три рівні соціальної безпеки (табл.3), кожен з яких відповідатиме соціально-економічним можливостям країн.

Таблиця 3.

Характеристика різних рівнів соціальної безпеки

Критерії, ознаки	Базовий рівень соціальної безпеки	Задовільний рівень соціальної безпеки	Прогресивний рівень соціальної безпеки
	1 рівень	2 рівень	3 рівень
Відповідальність суб'єктів	Розподілена відповідальність	Розподілена відповідальність	Колективна відповідальність
Ризики та небезпеки	Відсутність соціальних ризиків (класичний підхід)	Відсутність соціальних ризиків, потенційне передбачення небезпек та їх нівелювання	Відсутність існуючих та потенційних ризиків, загроз й небезпек для соціально-економічної системи
Передбачуваність змін	Врахування лише поточних (очевидних) змін	Врахування поточних та імовірних (за прогнозами) змін	Врахування поточних та імовірних (за прогнозами) змін
Досягнення цілей сталого розвитку	Досягнення цілей сталого розвитку у межах 50%	Досягнення цілей сталого розвитку у межах 51-89%	Досягнення цілей сталого розвитку у межах більше 90%

Джерело: побудовано автором

Такий підхід в оцінюванні дозволяє зрозуміти які «сірі» зони ще є на тому чи іншому рівні досягнення соціальної безпеки, а також сформулювати бачення подальших кроків щодо сталого розвитку соціально-економічних систем.

Підсумовуючи, наголосимо, що концепт соціальної безпеки розвитку соціально-економічних систем ще потребує доопрацювання, але важливим є розуміння нерозривності соціальної безпеки від національних, корпоративних, індивідуальних інтересів, що мають бути гармонізовані під час переговорів. При цьому соціальна відповідальність – це зона дій, рішень усіх стейкхолдерів та акторів, що неможливо розглядати у відриві від цілей сталого розвитку, адже останні є орієнтирами для гармонізації інтересів. Крім того, сама соціальна безпека є не просто станом захищеності чи врахування інтересів, а є умовами, яких досягнуто учасниками розвитку будь-якої (за рівнем чи видом) соціально-економічної системи. Тобто у поточному зрізі соціальна безпека характеризуватиме стан системи, а у перспективі визначатиме її потенціал для розвитку.

Список використаних джерел:

1. Сиченко О.О. Соціальна безпека в системі національної безпеки держави. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління. 2012. Т. 186. Вип. 174. С. 34–38

2. Антошкін В.К. Рівень і якість життя населення регіонів та їх вплив на соціально-економічну безпеку. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. №1. С. 95–99
3. Краус Н.М. Соціальна безпека на різних рівнях економічної агрегації. Економіка і регіон. 2013. №5. С. 189–193
4. Кальницька М.А. Соціальна безпека: поняття та рівні дослідження. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип.17. 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/118.pdf>
5. Варналій З. С., Білик Р. Р., Хмелевський М. О. Соціальна безпека України: сутність, проблеми та шляхи забезпечення. Економічний вісник університету. Випуск №45. URL: <http://surl.li/hekwo>
6. Соціальна безпека: теорія та українська практика: Монографія; за ред. І.Ф. Гнибіденка, А.М. Колота, В.В. Рогового. К.:КНЕУ, 2006. 292с
7. Поплавська О.М. Соціальне партнерство як інструмент забезпечення соціальної безпеки країни. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. №2 (8). 2014. С. 157-161.
8. Буняк Н.М. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. вип.37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1242/1197/>
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Наказ від 29.10.2013 № 1277.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
10. Офіційний сайт Social Security Administration. URL: <https://www.ssa.gov/>
11. Офіційний сайт European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=849&langId=en>
12. ISO 22300:2012(en) Societal security — Terminology. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-1:v1:en>
13. Поплавська О.М. Стратегія соціальної безпеки України в умовах глобалізаційних змін. Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб.наук.праць. 2015. №2 (10). С. 137-144

3.3. Дослідження проблемних аспектів економічної безпеки підприємницьких структур в умовах повоєнного відновлення: безпекознавчий базис та кримінологічний контекст

Вівчар О. І.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності,
Західноукраїнський національний університет,*

Михайлишин Л. І.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,*

Олійничук Р. П.,

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри безпеки та правоохоронної діяльності,
Західноукраїнський національний університет*

В умовах воєнного стану через недосконалість законодавства та безконтрольність і відповідальність підприємств, установ і організацій, багато з яких отримують надприбутки як законними і незаконними шляхами. Тому, враховуючи сучасну соціально-економічну ситуацію, доцільним і своєчасним є дослідження проблематичних питань та розробка багатовекторного механізму протидії злочинності економічної безпеки підприємницьких структур.

Не можливо залишити поза увагою те, що особливо в період післявоєнної відбудови та подальшого розвитку українського суспільства безпека громадян значною мірою залежить від якості та ефективності роботи правоохоронних органів нашої держави, особливо коли це доходить до розкриття та розслідування кримінальних правопорушень. В умовах повномасштабних бойових дій на території нашої держави було вчинено чимало кримінальних злочинів, особливо військових, розкриття та розслідування яких має свої особливості. Більшість із них залишаються непоміченими з різних причин, а деякі мають високу латентність.

Аналіз процесів та вплив умов воєнного стану на економіку країни показує, що відбулося проникнення інтересів криміналітету. Саме тут зростають негативні явища. Сфера злочинної діяльності поширюється від звичайного розкрадання державного майна до масштабного шахрайства та контролю над цілими галузями народного господарства, особливо бізнес-структурами. Злочинність у системі бізнес-структур є результатом внутрішньоособистісного, міжособистісного, а іноді й соціально-політичного конфліктів. Можна сказати, що злочин – це конфліктний спосіб задоволення потреб і досягнення мети [1, с. 250].

Відзначимо, що домінуючі тенденції та аспекти сучасних проблем дозволяють констатувати, що механізмом злочинності є процес криміналізації особистості і спільнот. Часто проходить певний час, перш ніж станеться злочин. У процесі асоціалізації добровільної чи примусової, вони набувають кримінального досвіду.

Згідно з проведеним дослідженням, слід зазначити, що одним із основних ризиків в Україні є нелегальна (кримінально-тіньова) економічна діяльність. Найбільш інформативною ознакою середовища, масштабів і специфіки ризику є аналіз найпоширеніших складів предикатного злочину. Згідно рис. 1 відзначено, що на першому місці серед предикатів в Україні, знаходиться діяльність суб'єктів фіктивного підприємництва.

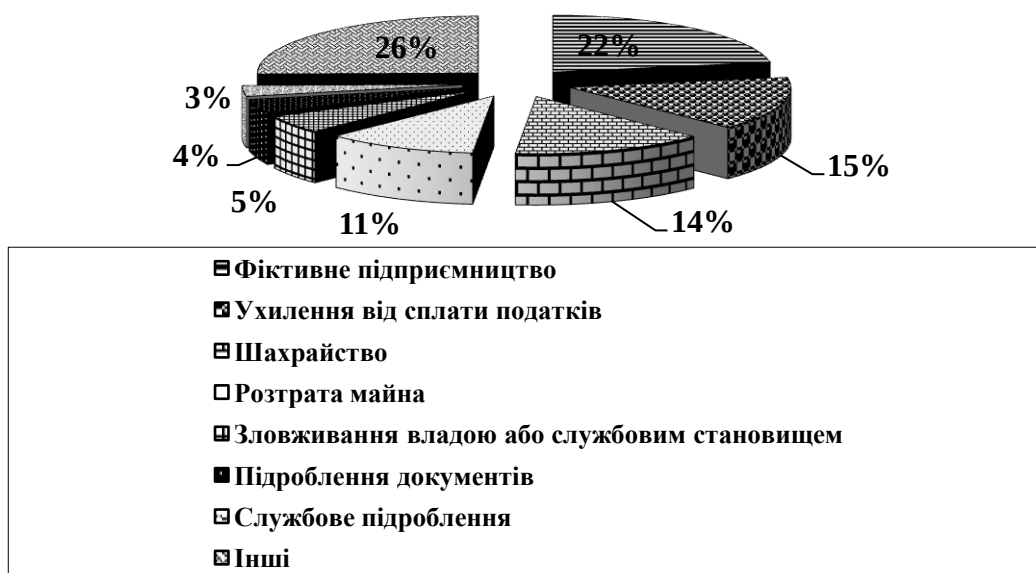


Рис. 1. – Структурний розподіл злочинної діяльності 2022 р.

Сформовано авторами на основі статистичних даних

У свою чергу, фіктивне підприємництво є одним із ключових елементів механізму ухилення від оподаткування, суть якого зводиться, з одного боку до створення сприятливих умов для вчинення злочинів у сфері господарської діяльності, а з іншого – з іншого боку для приховування злочинної діяльності та зменшення податків, зборів та інших обов'язкових платежів, об'єктів оподаткування та приховання місця злочинної діяльності з метою ухилення від відповідальності. Представлена на рис. 1 структура дозволяє констатувати той факт, який конкретизує конкретні обставини злочинної діяльності – національною структурою предикатного злочину є фіскально-корупційною. Приблизно 40% предикатних злочинів пов'язані з різними незаконними/тіньовими перерозподілами доходів від підприємницьких структур (фіктивне підприємництво, ухилення від сплати податків, шахрайство,

розкрадання), а ще 40% предикатних злочинів пов'язані з різними корупційними діями (зловживання владою, службовим становищем), підробка документів тощо) [5].

Вбачається, що особливістю формування внутрішніх нелегальних доходів є те, що їх основним джерелом є не наркобізнес чи інші види класичних злочинів, а сфера білокомірцевої злочинності – ухилення від сплати податків у великих і надзвичайно великих розмірах та корупція залучена із широким спектром різноманітних напрямків [8, с. 595].

Хочемо ще раз зазначити, що економічна безпека підприємницьких структур є складним і багатогранним поняттям. З моменту створення системи економічної безпеки формування методів уникнення можливих загроз та напрямків мінімізації негативного впливу на економічну систему підприємств можна віднести до першочергових завдань усунення загроз та запобігання негативним впливам на рівень економічної безпеки. Отже, загрози – це насамперед шкода безпеці підприємства як соціально-економічної системи, яка проявляється у додаткових витратах, збитках або нестачі вигод, небажаних змінах параметрів безпеки і, як наслідок, порушенні стабільності діяльності підприємства та відхилення від обраної стратегії розвитку [2, с. 87].

Також звертаємо увагу на наступний розподіл внутрішніх і зовнішніх загроз, які існують у світі, за даними Content Security Portal: розголошення (надмірна балакучість працівників) – 32%; несанкціонована поведінка шляхом підкупу та спонукання до співпраці між конкурентами та злочинними угрупованнями – 24%; відсутність відповідного нагляду та суворих умов у компанії для забезпечення конфіденційності інформації – 14%; традиційний обмін виробничим досвідом – 12%; неконтрольоване використання інформаційних систем – 10%; виникнення конфліктних ситуацій серед працівників у тому числі відсутність суворої трудової дисципліни, психологічна несумісність, випадковий прийом на роботу, вплив на згуртованість колективу – 8%. Також зазначимо, що згідно з дослідженням Ernst & Young в Україні спостерігається трохи вищий рівень корпоративного шахрайства ніж у середньому розвинених країнах (13%), але кращий ніж у країнах, що розвиваються (20%). Французька компанія Kroll Ontrack зарахувала крадіжки за допомогою інсайдерів до десятки тенденцій захисту інформації на 2022 рік відзначає, що на сьогодні прогресивні організації роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, а злочинці пішли простіше – шукають співників у персоналу. Крім крадіжок інформації також можна зіткнутися з поганим піаром колишніх підлеглих, судовими позовами, які

зачіпають репутацію компанії, некомпетентністю працівників, помилками в кадрових документах [5].

Дотримуючись логіки нашого дослідження, хотілося б зазначити, що економічні загрози для підприємницьких структур – правова невизначеність економічних відносин; державне обмеження можливостей економічного зростання; корупція; примушення виробників продавати продукцію певним споживачам; примушення покупців купувати товарів і послуг від певних виробників і продавців; заборона продаж товарів з одного регіону в інший або за кордон; надає окремим підприємствам перевагу над іншими підприємствами; монополія конкурентних компаній; дискримінація монополій у надання послуг, продаж монопольних товарів, а також ціни на послуги та товари; шахрайська поведінка компаній-конкурентів (включаючи змову з працівниками компанії); незаконне привласнення та розтрата майна; серйозне порушення контракту із партнерами (рис. 2).

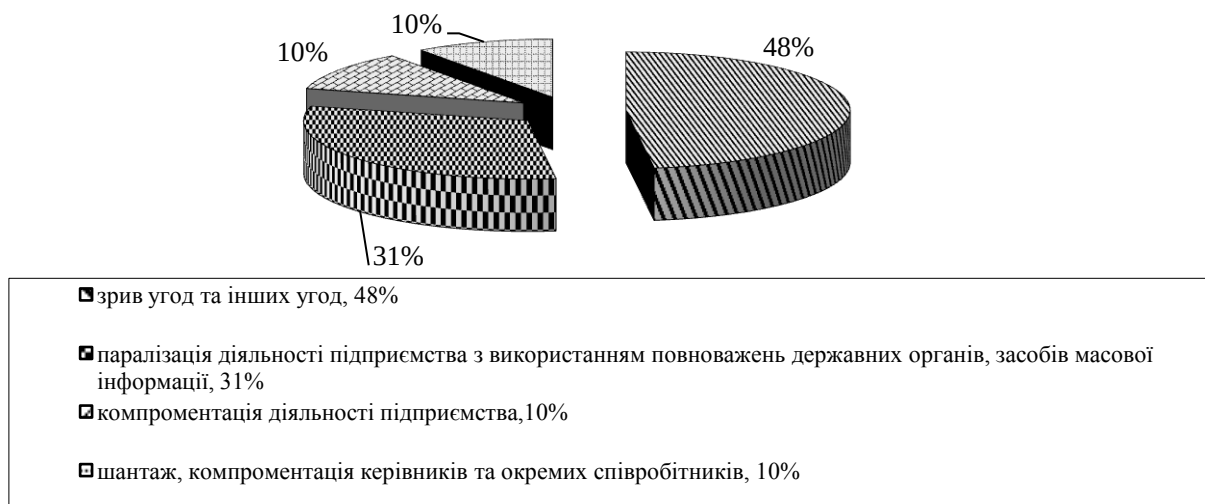


Рис. 2. – Структурний розподіл загроз економічної безпеки підприємств України, 2022 р.

Сформовано авторами на основі статичних даних

Також зазначаємо, що злочинні правопорушення щодо матеріальних цінностей (продукції), приміщень, споруд та інших ресурсів проявляються у: розголошенні або неправомірному використанні інформації, конструкції, виконання; фальсифікації продукції; крадіжці; промислового шпигунстві; шахрайстві; руйнація різними способами (вибух, підпал, обстріл тощо) (див. рис. 3).

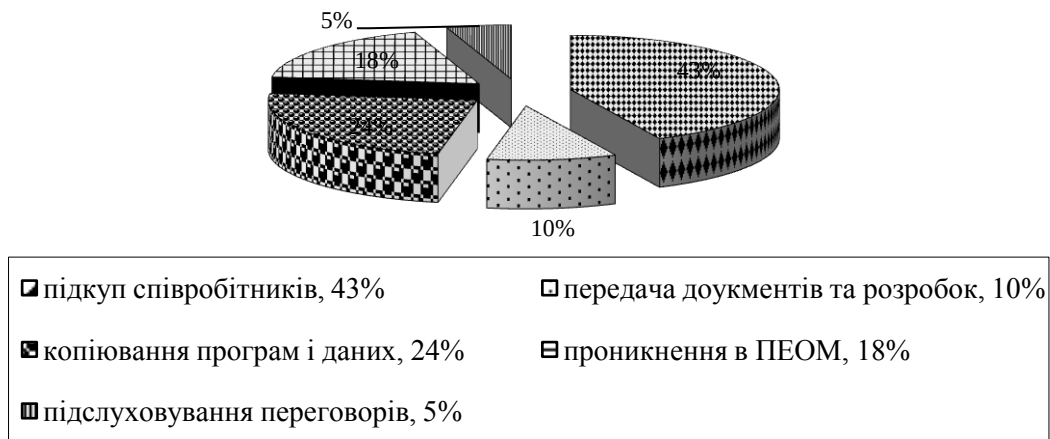


Рис. 3. – Структурний розподіл загроз економічної безпеки підприємств (промислове шпигунство), 2022 р.

Сформовано авторами на основі статичних даних

Продовжуючи логіку нашого дослідження зазначимо, що показники економічної безпеки підприємств наближається до його максимально допустимого значення, що свідчить про зростання загрози нестабільності, тобто про реальне зниження економічної безпеки. Слід зазначити, що загальний рівень економічної безпеки підприємства передбачається оцінювати як функціональну залежність від комплексних показників рівня виробничої, фінансової та інвестиційної безпеки підприємства, тобто комплексну оцінку, що в свою чергу можна функціонально визначити як залежність від деяких показників.

$$k_y = f(x_1, x_2, \dots, x_H, x_{H+1}, \dots, x_L), \quad h = \overline{1, H}; l = \overline{1, L}, \quad (1)$$

де k_y – узагальнюючий показник рівня економічної безпеки підприємства;

$(x_1, x_2, \dots, x_H, x_{H+1}, \dots, x_L)$ – часткові показники рівня економічної безпеки підприємства

Величини деяких показників H і L , які використовуються для оцінки загроз економічній безпеці підприємства, визначаються на основі конкретних умов у яких працює підприємство. Враховуючи вагові значення кожної частини показників для розрахунку узагальнюючих показників рівня економічної безпеки підприємств рекомендуємо застосовувати наступну модель [1, с. 383]:

$$k_y = \sum_{h=1}^H d_h \cdot \varphi_h \frac{\Pi_h^{(F)}}{\Pi_h^{(N)}} + \sum_{l=H+1}^L d_l \cdot \varphi_l \frac{\Pi_l^{(N)}}{\Pi_l^{(F)}}, \quad (2)$$

$$x_h = \frac{\Pi_h^{(F)}}{\Pi_h^{(N)}}; \quad x_l = \frac{\Pi_l^{(N)}}{\Pi_l^{(F)}}, \quad (3)$$

- де $\Pi_h^{(F)}$, $\Pi_l^{(F)}$ – фактичні значення частинних факторів (загроз), що впливають на узагальнюючі показники рівня економічної безпеки підприємства;
- $\Pi_h^{(N)}$, $\Pi_l^{(N)}$ – те ж, нормативні або планові;
- φ_h , φ_l – коефіцієнти вагомості відповідних частинних показників.

При цьому слід враховувати, що модельовані деякі показники, які позитивно впливають на загальний рівень економічної безпеки підприємства, є лінійними (фактичне значення коефіцієнта ділиться на нормативне значення), а функції які негативно впливають на загальний рівень економічної безпеки, є нелінійними (нормативне значення коефіцієнта ділиться на фактичне значення). На основі проведеного дослідження сформовано результати наукового дослідження основних часткових факторів (загроз) рівня економічної безпеки підприємницьких структур при цьому відхилення за «позитивними» показниками майже вдвічі перевищують відхилення за «негативні» показники (рис. 4).

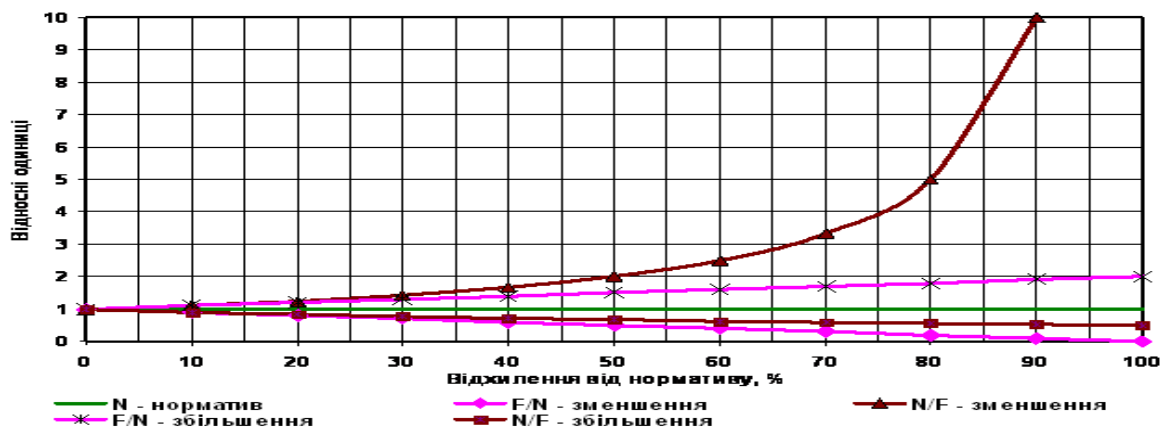


Рис. 4. – Результати оцінки часткового показника при відхиленнях його фактичного значення від нормативного рівня економічної безпеки підприємницьких структур, %

Сформовано авторами на основі статичних даних

На основі проведених досліджень встановлено, що зростанню економічних злочинів у системах підприємницьких структур сприяють такі фактори:

– несправедлива оплата та оцінка роботи працівників. У цьому випадку деякі працівники намагалися відновити справедливість шляхом розкрадання державних коштів тощо;

– неясність права власності. Це може стимулювати девіантну поведінку серед керівників вищої ланки;

– складна виробничо-організаційна структура з наявністю дочірніх підприємств, філій та інших економічно самостійних підрозділів;

– неефективні системи бухгалтерського обліку;

– низька якість робочих інструкцій: не зрозуміло, хто за що відповідає;

– необґрунтована система підбору та атестації персоналу [4, с. 38].

З практичної точки зору варто виділити основні види порушень у системі економічної безпеки підприємств: шахрайство з боку провідних спеціалістів (керівників та керівників середньої ланки, відповідальних за певний напрямок діяльності підприємства), переважно «замовників» компанії, особливо в міжнародних організаціях; фальсифікація сум «живих грошей» («готівки») в касі та суми на банківському рахунку, підrobка чеків компанії; продаж і використання корпоративного майна (майна) для особистої вигоди без авторизація; оплата фіктивним («підставним особам») за роботу; використання електронних пристроїв та Інтернету для фальсифікації документів підприємства (наприклад, перерахування коштів підприємства на особисті рахунки, внесення «необхідних» змін до звітних документів); непроведення санкціонованих операцій з корпоративними цінними паперами, матеріальними та нематеріальними активами, фальсифікована звітність щодо коштів, виділених на відрядження та «представницькі видатки» на інші підприємницькі потреби.

Водночас варто зазначити, що комерційні структурні економічні злочини мають такі характеристики: сучасні корисливі економічні злочини мають високий латентний потенціал, методи та засоби кримінальної злочинності швидко вдосконалюються, трансформуються та відбуваються відповідні зміни, адаптація до нових умов та правила ведення бізнесу (економічні та правові інновації тощо) здатність у процесі професійної діяльності кількість злочинів, скоєних у технологічній сфері (карткові злочини, комп'ютерні злочини, кіберзлочини, злочини у сфері особистих комунікацій) посилюється використання досвіду у сфері фінансово-господарської діяльності, активна участь в організованих злочинних угрупованнях, які здійснюють економічні злочини, поєднують економічні злочини з корисливими загальнозлочинними діяннями, посилюють міжрегіональний і транснаціональний характер економічних злочинів; створити ефективну систему легалізації доходів від злочинної діяльності [3, с. 205].

Слід зазначити, що для успішного розкриття та розслідування кримінальних правопорушень після закінчення бойових дій в Україні правоохоронцям необхідно тісно співпрацювати між усіма підрозділами та підрозділами, а також з громадянами.

На даному етапі суспільного розвитку без використання новітніх методів боротьби зі злочинністю неможливо провести швидке та успішне досудове розслідування кримінального правопорушення. Високий рівень функціонування правоохоронних органів у сфері розслідування кримінальних правопорушень у даному напрямку залежить від використання та впровадження у повсякденну професійну діяльність новітніх методів і засобів, що забезпечує швидке та успішне розкриття інформації.

Розкриття та розслідування кримінальних правопорушень – це спільна діяльність підрозділів органів внутрішніх справ, органів дізнання, досудового слідства та інших підрозділів правоохоронних органів, спрямована на проведення комплексних заходів щодо виявлення кримінальних злочинів і збирання кримінальних доказів злочинців. Його метою є додаткове розслідування кримінальної відповідальності, відшкодування збитків, завданих протиправними діями, виявлення та усунення причин та умов, що призвели до вчинення кримінальних правопорушень.

Вирішення цих актуальних повсякденних завдань, що постають перед правоохоронними органами, потребує подальшого вдосконалення методів і підходів у боротьбі зі злочинністю. Особливої уваги заслуговує аналітичне забезпечення розкриття та розслідування кримінальних правопорушень та правоохоронної діяльності, що забезпечує якісне планування заходів протидії злочинності. Тому аналітична діяльність та ділові обміни з використанням найсучасніших методів отримання інформації відіграють важливу роль у подальшому успішному плануванні заходів, прогнозуванні та протидії кримінальним правопорушенням.

Слід відзначити, що тільки використання публічних засобів і форм правоохоронної діяльності не може повною мірою гарантувати швидке, ефективне та результативне розслідування злочинних діянь, особливо небезпечних злочинів, які сталися під час воєнного стану. Розкриття злочинів тісно пов'язане з оперативно-розшуковою діяльністю і значною мірою залежить від ефективної взаємодії слідчих і діяльності, яку вони здійснюють під час виконання своїх функціональних обов'язків.

Злочини часто відбуваються миттєво, тому успіх розслідування значною мірою залежить від уміння слідчих максимально використати наявну інформацію. Одним із способів збору та отримання необхідної інформації під

час проведення негласних слідчих (розшукових) заходів є вмiле та професiйне використання технiчних засобiв. Якi конкретно технiчнi засоби необхідно застосовувати при проведеннi негласних слідчих (розшукових) дiй, як вдало зазначив О.В. Ковальов, якщо слідчий проводить розслiдування особисто, вирiшує питання варто погоджувати iз працівниками технiчних та iнших оперативних пiдроздiлiв, вiдповiдальними за проведення негласних слідчих (розшукових) дiй [6, с. 36].

Досить часто працівники органiв досудового розслiдування вже знаходяться на початкових стадiях розслiдування i володiють певною iнформацiєю про обставини розкривається злочину, а нерiдко i про винного. Цю iнформацiю слідчi отримали зi свiдчень потерпiлих та iнших джерел. Але в умовах воєнного стану, часто пiсля завершення бойових дiй, люди часто перебувають у станi стресу та страху, а тому не хочуть повiдомляти правоохоронним органам про вчинення проти них кримiнальних правопорушень, що в свою чергу створює високий ступiнь латентностi.

Крiм того, правоохоронцям варто не забувати скористатися можливістю конфiденцiйної спiвпрацi пiд час розслiдування кримiнальних правопорушень пiд час воєнного стану та пiсля його скасування. Адже вiдповiдно до ст. 275 КПК України передбачено, що при проведеннi негласних оперативно-розшукових (розшукових) заходiв слідчий має право використовувати вiдомостi, отриманi шляхом негласної взаємодiї з iншими особами, або залучати цих осiб до негласної слідчої (розшукової) дiяльностi, якi вчиненi за обставин передбачених Кодексом [7]. Хоча критерiї оцiнки ефективностi конфiденцiйного спiвробiтництва пiд час проведення негласних слідчих (розшукових) дiй поки що не перебувають у правовому полi, недооцiнювати можливiсть такого спiвробiтництва не можна.

Крiм того, слід зазначити, що аналіз досліджуваних наукових проблем визначив необхідність формування багатовекторного механiзму протидiї злочинностi в системi економiчної безпеки пiдприємницьких структур в умовах пiслявоєнного вiдновлення, алгоритм реалiзацiї якого передбачає:

- розробити та запровадити системи захисту вiд органiзованої злочинностi та корупцiї;
- комплекснi ринковi реформи, що спрямованi на пiдвищення економiчної безпеки пiдприємств i тим самим досягнення загальної економiчної стабiльностi;
- збереження системи державного контролю та вiдповiдальностi за дiяльнiсть усiх суб'єктiв господарювання (незалежно вiд форми власностi) з

питань, що зачіпають суспільні інтереси (оподаткування, зайнятість населення, підтримка науково-технічного розвитку тощо);

- створити сприятливі правові та економічні умови для внутрішніх інвестицій підприємницьких структур;
- встановити чіткі механізми контролю та звітності за ефективним використанням державних коштів та майна;
- забезпечити чіткий контроль руху грошових коштів шляхом мінімізації руху коштів за рахунок розширення сучасних електронних засобів та впровадження сучасних форм звітності;
- розробити та запровадити систему економічного контролю за легалізацією коштів, одержаних злочинним шляхом;
- розвиток та законодавче врегулювання доступу правоохоронних органів до банківської інформації про бізнес-структури;
- розробка та реалізація програм і проєктів щодо повернення в Україну незаконної валютної вартості;
- розробити та запровадити економіко-правові механізми законного реагування на порушення ринкових відносин, у разі недопущення яких для вирішення конфліктів будуть використовуватися кримінальні засоби.

Крім того, ефективна боротьба з проявами економічної злочинності потребує не лише комплексного системного підходу та поєднання національних профілактичних, правоохоронних і репресивних заходів, а й чітко визначених пріоритетів та адекватного забезпечення: економічного, кадрового, професійного, інформаційно-аналітичного. Нехтування хоча б однієї з цих складових може суттєво знизити ефективність системи бізнес-структур у протидії економічній злочинності.

Ми дотримуємося такої позиції та відзначаємо, що для упередження економічних злочинів на підприємницьких структурах необхідно: вдосконалити систему відбору та оцінки кадрів, збирати інформацію про працівників, оцінювати не лише бізнес, а й моральні якості, спростити організаційну структуру, вдосконалити системи бухгалтерського обліку, здійснити контроль бухгалтерського бізнесу, організувати систему внутрішнього аудиту.

Список використаної літератури:

1. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія. Тернопіль: Тернограф. 2012. 456с.
2. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2018. 515 с.

3. Григорук П. М. *Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. Вип. 1. С. 204–198.*

4. Живко З. Б. *Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 3. С. 37–42.*

5. *Звіт про проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. Україна, Київ. 2023. 120 с. URL: http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&lang=uk*

6. Ковальова О. В. *Засоби інформаційного забезпечення під час проведення слідчих (розшукових) дій та негласних слідчих (розшукових) дій. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. 2022. № 1. С. 30–39.*

7. *Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>*

8. Харко Д. М. *Кримінологічні проблеми щодо визначення поняття та ознак сучасної економічної злочинності як фактора мінізації економіки України. Актуальні проблеми держави і права. 2010. Вип. № 6. С. 597–601.*

3.4. Сутність, причини виникнення та систематизація кризових факторів діяльності промислових підприємств

Коваленко О.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

Дробишева О.О.,

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів,
Запорізький національний університет*

Головною умовою забезпечення життєдіяльності промислових підприємств, які функціонують в умовах дії воєнного стану, високої турбулентності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, є здатність передбачення та своєчасного реагування на перші ознаки виникнення кризового розвитку діяльності. Тому на сучасному етапі вкрай необхідним стає розуміння сутності криз, можливості їх передбачення та діагностування, розробка й здійснення антикризових заходів, які б дозволяли подолати їх якнайшвидше та з найменшими втратами.

Криза являє собою найбільш складний та суперечливий період в динаміці будь-якої системи. Відповідно до визначення, яке наведено у фінансово-економічному словнику, криза (від грец. krisis – рішення, різкий перелом,

поворотний пункт) – різка зміна стану речей; злам, загострення становища; крах, банкрутство; гостра нестача чогось [3, с. 466]. Кризи неминучі та притаманні будь-якій системі. Вони виконують три функції в динаміці систем – підривають основи застарілих елементів, відкривають шляхи для встановлення нових, зберігають та збагачують генотип системи. Теорія криз підтверджує, що кризи у суміжних сферах взаємодіють – або посилюють падіння або його згладжують, тим самим пом'якшуючи наслідки. А за допомогою базисних інновацій кризи долаються. Кризи у ритмі циклічної динаміки піддаються прогнозуванню, тобто на кризи можна впливати, скорочуючи їх тривалість та зменшуючи втрати.

Для нас становить інтерес дослідження кризової фази в циклічній динаміці розвитку такої системи, як промислове підприємство. Для уточнення термінологічної бази антикризового менеджменту принципове значення має поняття «промислове підприємство» з виділенням основних характерних ознак, оскільки розкриває сутність об'єкта управління. Як господарська система, промислове підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем: з іншими підприємствами – постачальниками та покупцями, партнерами, фінансово-кредитними установами, державою. Оскільки для нас становить інтерес підприємство, що займається створенням певного продукту або певних послуг, промислове підприємство правомірно буде віднести до категорії виробничо-господарських або економічних систем. До цієї характеристики додамо уточнююче поняття «соціальна система», оскільки підприємство можна представити як соціальне утворення. Отже, промислове підприємство визначимо як соціально-економічну систему. Визначення виду системи дозволяє розкрити її ключові характеристики й механізм нормального функціонування. Стає можливою ідентифікація джерел і причин критичної зміни умов функціонування системи та появи небезпеки її руйнування, щоб пізніше визначитися із методами запобігання кризовим ситуаціям, а також дослідження природи захисної реакції на руйнівні тенденції, аби пояснити феномен виживання. Очевидно, що свідомо створена соціально-економічна система, діяльність якої повинна задовольняти потреби зовнішнього середовища, буде вирізнятися особливими відносинами із цим середовищем. Відзначимо, що залежно від тісноти взаємодії з навколишнім середовищем прийнято розрізняти закриті та відкриті системи. Закриті – хоча й не ізольовані, але їх життєдіяльність протікає при відносно невеликому обміні інформацією з навколишнім світом. Відкриті системи мають динамічні зв'язки з навколишнім середовищем, для них принципове значення набуває формування меж та визначення їх місцезнаходження у зовнішньому середовищі. Для відкритої

системи принципове значення має здатність до метаболізму (обміну) із зовнішнім середовищем, а також численних складових між собою. Через метаболізм система отримує із зовнішнього середовища матеріальні, фінансові та інформаційні потоки та «передає» йому результати своєї діяльності. Метаболізм забезпечує перетворення усередині самої системи, яка, в свою чергу, повинна забезпечувати надходження капіталу та збереження власного джерела доходу шляхом трансформації одних видів капіталу системи в інші. Для таких систем принципове значення набуває формування меж та визначення місцезнаходження і зв'язків в системі вищого порядку – зовнішньому середовищі. Отже, промислове підприємство як складна соціально-економічна система володіє достатньою внутрішньою різноманітністю, щоб впоратися з розмаїттям зовнішнього середовища. Для того, щоб внутрішні та зовнішні впливи не стали руйнівними, система повинна вміти адекватно на них реагувати.

Враховуючи вищезазначене, до найбільш вдалих специфічних властивостей соціально-економічної системи, до якої відноситься промислове підприємство, можна віднести безперервність його функціонування, здатність до саморозвитку та прагнення до стану рівноваги. Здатність соціально-економічної системи безперервно функціонувати, постійно розвиваючись, є для неї життєво необхідним. При цьому під функціонуванням рекомендується розуміти підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність системи, а під розвитком – придбання нової якості, що зміцнює життєздатність, попри впливи, які надходять ззовні. Функціонування, як безперервний процес, передбачає приведення системи у відповідність до зовнішнього оточення, а тому постійно вимагає розвитку, робить цей розвиток обов'язковою умовою довгочасного функціонування. Необхідно зауважити, що розвиток системи може протікати як у напрямку прогресу, так і регресу. Прогрес системи асоціюється зі зростанням, яке характеризується подальшою спеціалізацією її елементів, ускладненням структури й, не виключене, розширенням її меж. Причому в процесі зростання сама система стає більш відкритою, і через метаболізм отримує «запас міцності», що дозволяє їй протистояти ентропійним тенденціям. Характерне для неї позитивне сальдо між надходженнями та відтоком грошових ресурсів допомагає вижити у випадку радикальної зміни параметрів обміну із середовищем (наприклад, раптового припинення матеріальних потоків), підтримати себе, продовжуючи здійснювати у безперервному режимі виробничо-господарську діяльність протягом певного часу. Ця особливість дозволяє зробити висновок, що такі системи можуть функціонувати тривалий час, оскільки отриманий «запас міцності», що

перевищує потрібний для простого самозбереження, може підтримувати й надалі тенденцію до зростання системи, а разом з нею – знижувати ймовірність її ліквідації у майбутньому. Отже, зростання, яке рівнозначне прогресивному розвитку, ускладненню системи, стає своєрідним фундаментом збереження життєздатності системи в майбутньому.

У зв'язку з цим забезпечення зростання або прогресивний розвиток, виступає категоричною умовою тривалої життєдіяльності соціально-економічної системи. Це дає підставу для ідентифікації первинної мети промислового підприємства, як мети зростання. Наступною умовою життєздатності промислового підприємства як системи можна виділити здатність зберігати в процесі розвитку свої сутнісні характеристики, тобто залишатися стабільним. Стабільність можливо забезпечити через виконання системою функції самоорганізації. Підприємство, що діє як саморегульована система, здатне адекватно й негайно відреагувати на зміни умов функціонування та пристосуватися до них, змінюючи цілі, структуру, функції елементів системи та виходячи на якісно новий рівень. Необхідно зазначити, що пристосовуваність не повинна зачіпати сутнісну природу системи, бо в іншому разі можна констатувати, що система знищена через перетворення, які стали згубними для її стабільності.

У складних системах, що розвиваються, стабільність не може означати досягнення повної рівноваги й повинна розумітися як квазістабільність. Так, у багатоелементній системі можуть мати місце запізнювання, інерція при функціонуванні окремих її частин, і особливим чином складатися динаміка їх взаємодії в рамках системи. Внаслідок цього рівновага в ній не може бути ідеально повною. Система може називатися стійкою, якщо вона постійно перебуває в стані динамічної рівноваги, яка передбачає безперервні коливання навколо положення рівноваги. З урахуванням цієї обставини, для промислового підприємства не критичні відхилення від положення рівноваги ряду цільових показників (обсягів продажу, доходів і т.д.) можуть відкривати додаткові можливості й вигоди. Так, основним показником розвитку виступає заборгованість. Для виживання в довгостроковому періоді важливо встановити розумні межі розширення запозичень із урахуванням фактору ризику. Сказане буде справедливо також і для запасів, показника прибутку, припустимі відхилення яких можуть вплинути на вивільнення рушійних сил розвитку підприємства. Враховуючи вищезазначене, у визначенні найголовніших орієнтирів слід робити акцент не на стабільне функціонування промислового підприємства, а на його виживання взагалі. Першим вченим-економістом, який запропонував розглядати саме виживання в якості його ключової настанови,

був П. Друкер. Вчений мотивував свій вибір тим, що така загальна настанова піддається конкретизації й може бути втілена в ряді інших цілей, що розкривають успішність реалізації функцій виживання [7, с. 81-90]. Настанова на виживання дістає явну перевагу в критичних ситуаціях; але й для успішних підприємств, які в сучасних умовах не можуть бути застраховані від банкрутства, вона також повинна виступати фундаментальною основою діяльності.

Таким чином, основними орієнтирами, що визначають життєдіяльність соціально-економічної системи, до якої слід віднести промислове підприємство, є зростання (прогресивний розвиток) і виживання (збереження суттєвих характеристик). Зазначимо, що дані цілі знаходяться у діалектичній єдності, взаємно обумовлюють одна одну: виживання створює базисні умови для розвитку, розвиток закладає необхідний фундамент для виживання підприємства в майбутньому. Якщо в економічних дослідженнях виходити винятково з негативного впливу криз на систему, можна вирішувати проблему негайного виживання, але неможливо пояснити механізм зростання, і, відповідно, забезпечити розвиток системи. З підтримкою процесу розвитку пов'язана позитивна (стимулююча) роль кризи, яка підштовхує підприємства до розвитку свого виробництва на якісно новому рівні. Подібний погляд мають також Т.К. Пошан і Е.М. Морен, відзначаючи, що така функція кризи дозволяє підприємствам навчатися, мобілізувати зусилля для будь-яких якісних змін [8, с. 80-99]. Для того, щоб руйнівні наслідки кризи не домінували над позитивними, необхідний адекватний управлінський вплив, який може надати тільки менеджмент, здатний своєчасно виявити та попередити негативні процеси на підприємстві.

Отже, під кризою слід розуміти стан промислового підприємства, який характеризується погіршенням параметрів його діяльності та відкриває перед ним як загрозу функціонування, так і перспективи розвитку за умови ефективного антикризового менеджменту.

Для антикризового управління важливо встановити, як повинно господарювати промислове підприємство, щоб протягом тривалого періоду виживати та розвиватися в реаліях ринку та конкуренції. Зазначимо, що несвоєчасне виявлення кризових явищ обмежує сферу діяльності щодо їх подолання. Зазвичай кризи виявляються лише тоді, коли результати виробничо-господарської діяльності катастрофічно знижуються й з'являються проблеми з платоспроможністю, що ставить підприємство на грань банкрутства. Щоб мати можливість своєчасно застосовувати антикризові заходи важливо вчасно виявляти симптоми кризового розвитку. Симптоми кризи (від грецького

symptōma – збіг, ознака) – це зовнішній прояв розвитку кризи. Симптоми проявляються в показниках і, що дуже важливо, у тенденціях їх змін, які відображають функціонування й розвиток промислового підприємства. Так, аналіз показників продуктивності праці, ефективності діяльності, фондівіддачі, енергоозброєності виробництва, фінансового стану або таких як плинність персоналу, задоволення працею, конфліктність можуть характеризувати положення промислового підприємства стосовно настання кризи. При цьому величина й динаміка показників можуть оцінюватися й відносно встановленої рекомендованої величини, і відносно їх значень в послідовні проміжки часу. Для того, щоб розпізнати кризу, необхідно виявити її причини, оскільки саме вони знаходяться в основі виникнення симптомів. Причини кризи – це явища, які виступають фундаментальною основою кризи. До них відносяться циклічна динаміка економічного розвитку макро- і мікросистем та внутрішньосистемні суперечності, які вона породжує. Для здійснення антикризового управління важливо визначитися не тільки з причинами, а й з факторами, що сприяють розвитку кризових явищ. Дія кризових факторів спрямовує переростання кризових явищ (ситуацій) у кризовий стан промислового підприємства. Фактор (лат. factor – той, що робить, обумовлює) – рушійна сила будь-якого процесу (явища), яка визначає його характер, або характерні ознаки, є необхідним і визначальним для даного процесу (явища), обумовлює його виникнення та розвиток [5, с. 20].

Вважаємо, що вивчення підприємства з позиції життєвого циклу дозволить точніше визначити кризові фактори та розробити стратегію та тактику антикризового управління. Життєдіяльність кожного промислового підприємства, як товарного виробника, відбувається у рамках відповідного часового інтервалу, початок якого збігається зі створенням підприємства, а кінець – з його ліквідацією. Протягом цього часу підприємством може бути пройдено достатньо довгий ряд циклів. Оскільки цикли можуть взаємно переплітатися, для цілей їх дослідження в літературі висувуються різні пропозиції, які дозволяють проводити їх розмежування, а також чітко виділення етапів життєвого циклу підприємства. Зміни, через які проходять підприємства, не випадкові, а перехід від одного етапу до іншого відбувається в послідовності, яку можна передбачити. Вивчення життєвого циклу промислового підприємства дозволяє зробити висновок, що кризи є неминучими та мають певну закономірність періодичного виникнення. Відповідно до наукових концепцій, які висвітлені у літературі з антикризового управління [2, с. 111-124; 6, с. 180-198], збільшення ймовірності виникнення

кризового стану існує у перехідні періоди розвитку – між стадіями циклу (А, Б, В, Г, ... – точки кризових ситуацій підприємства на рис. 1).

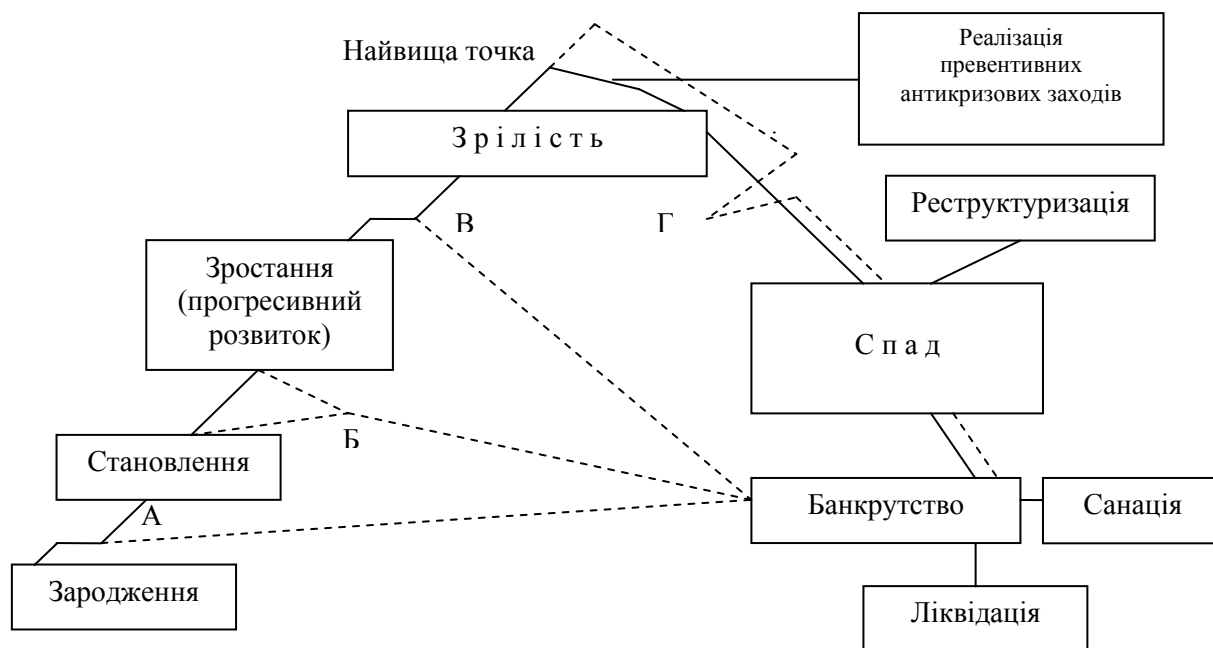


Рис. 1. - Кризові ситуації на етапах життєвого циклу промислового підприємства

Усю сукупність факторів, що ініціюють виникнення кризових явищ на кожному етапі життєвого циклу підприємства та при певному поєднанні можуть призвести до банкрутства, доцільно поділити на внутрішні та зовнішні. Більшість авторів особливо підкреслюють вплив зовнішніх факторів на розвиток кризового стану підприємств [4, с. 49]. Так, у 80 випадків зі 100 головною причиною кризового стану вважають саме дію зовнішніх факторів [4, с. 49]. Аналіз зовнішніх факторів може здійснюватися на підприємстві тільки за умови створення спеціального центру спостереження за зовнішньою ситуацією. Не менш небезпечними для діяльності підприємств є внутрішні фактори, які, на відміну від зовнішніх, можливо відслідковувати під час аналізу фінансової звітності підприємства, а також у процесі реалізації стратегії підприємства. Оскільки численні фактори, що діють у різних напрямках, можуть ініціювати розвиток кризи, виникає необхідність створення на підприємствах системи моніторингу й раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації, яка, є результатом одночасної спільної негативної дії зовнішніх і внутрішніх факторів. Чітке розуміння ситуації дозволить своєчасно відреагувати та вжити відповідні управлінські заходи.

У цілому, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності антикризового управління в сучасних умовах необхідно уважно стежити на кожному етапі життєвого циклу підприємства за внутрішніми та зовнішніми

факторами, які можуть призвести до банкрутства. Ми вважаємо, що дія кризових факторів провокує виникнення кризових явищ, які можуть створити кризову ситуацію і перейти в кризовий стан. Порушення параметрів життєздатності дозволяє ідентифікувати стадію розвитку кризи. Процес розгортання кризи на промисловому підприємстві проходить чотири стадії: потенційна криза, прихована (латентна) криза, реальна переборна криза, гостра непереборна криза. Кожна стадія відрізняється за змістом, наслідками та необхідними заходами щодо їх усунення. Перша стадія – потенційна криза. На цій стадії є тільки імовірність настання кризи. Цей стан характеризується як паранормальний. Достовірної інформації про кризу, що починається, у підприємства немає. Друга стадія – прихована (латентна) криза. На цій стадії спостерігається погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, що справляє несуттєвий негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Використання спеціальних заходів дозволяє надати деякий превентивний вплив на кризу. Але підприємство на цій стадії, як правило, використовує наявний потенціал щодо подолання кризи не повністю. Третя стадія – реальна переборна криза. Тут підприємство вже фактично починає відчувати на собі негативні наслідки кризи. На цій стадії дуже важливо швидко мобілізувати всі наявні у підприємства ресурси, тому що ще є потенційна можливість подолати кризу. Четверта стадія – гостра непереборна криза. Потенціал підприємства вичерпаний повністю, що не дозволяє приборкати кризу. Підприємство переходить на останню стадію розвитку кризи, яка закінчується його ліквідацією. Для того, щоб розробити антикризові заходи, які дозволять запобігти «летальним» наслідкам, послабити або подолати розвиток негативних тенденцій, антикризовий менеджмент повинен вміти визначати вид кризи.

Безумовний інтерес має точка науковців, які пропонують виділити три види криз, з якими підприємство стикається у рамках повного кризового ланцюга: стратегічну кризу, кризу успіху та кризу ліквідності. Стратегічна криза характеризується тим, що наявний стан підприємства зараз може здаватися задовільним. Її настання потрібно вміти діагностувати та вчасно ініціювати розробку превентивних антикризових заходів, які покликані відвернути руйнування потенціалу прибутковості в стратегічному та оперативному аспектах. Відсутність на сьогодні чітких індикаторів, які б дозволяли вчасно ідентифікувати стратегічну кризу ускладнюють прийняття випереджуваних антикризових рішень, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. У зв'язку з цим актуальності набуває удосконалення методик ранньої діагностики кризових явищ, які б дозволяли

виявити кризові тенденції навіть за обмеженої інформаційної бази та непрямих ознаках розширення кризових явищ для подолання спадних тенденцій та пошуку можливостей для формування нового потенціалу успіху. Криза успіху характеризується перманентними збитками, що призводить до зменшення резервних фондів промислового підприємства. Відсутність прибутку та вичерпання резервних фондів змушує направляти частину оборотних засобів на погашення боргових зобов'язань, і, як наслідок, переходити до скороченого виробництва.

Актуальною стає стабілізація функціонування підприємства, а про подальший розвиток не може бути й мови. Криза ліквідності характеризується тим, що підприємство досягає свого критичного стану – втрати платоспроможності, яка може мати різні градації – від епізодичної до хронічної, від грошової неплатоспроможності – до майнової, від боргової неплатоспроможності – до банкрутства. Оскільки, відповідно до законодавства України, банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури [1], то кризу ліквідності (платоспроможності) логічно розглядати в якості граничного порога існування будь-якого підприємства.

Зважаючи на особливу значущість дослідження кризи як процесу наближення до банкрутства, вважаємо доцільним виділити латентну кризу, кризу прибутковості (успіху) та кризу ліквідності (платоспроможності), які є одночасно послідовними стадіями розвитку кризи на промисловому підприємстві. Своєчасне й правильне визначення виду кризи дозволяє антикризовому менеджменту підприємства обрати адекватний інструментарій, щоб послабити або подолати розвиток небажаних тенденцій і розробити ефективні антикризові заходи.

Узагальнення різних точок зору на визначення терміну «криза» дає підстави стверджувати, що криза несе в собі як потенційну загрозу збереженню цілісності соціально-економічної системи, її існуванню, так і відкриває перспективи розвитку за умови ефективного антикризового управління. Соціально-економічна система, до якої слід віднести промислове підприємство, складається з великої кількості елементів, які мають різноманітні зв'язки як між собою, так і з зовнішнім середовищем. При цьому ці зв'язки встановлюються такими, щоб забезпечити необхідне протікання виробничого процесу та виконання певних господарських функцій (вивчення попиту й налагодження зв'язків з клієнтами, проведення фінансових розрахунків, плати податків та інших обов'язкових платежів, здійснення операцій на фондовому ринку і т.п.).

Криза може бути обумовлена негативною динамікою будь-якого із елементів системи, сукупним їх впливом та змінами зовнішнього середовища. Це актуалізує потребу у відстеженні тенденцій розвитку елементів соціально-економічної системи та зовнішнього середовища з метою адекватного реагування на зміни та підтримку оптимального рівня життєдіяльності підприємства.

Дослідження специфічних властивостей промислового підприємства дозволило визначити ключові умови його життєдіяльності, якими є постійний розвиток (зростання) та виживання (збереження суттєвих характеристик). Виживання створює базисні умови для розвитку, розвиток закладає необхідний фундамент для виживання підприємства в майбутньому. Враховуючи зазначені орієнтири, антикризовий менеджмент повинен вміти своєчасно ідентифікувати загрози виживанню підприємства та використовувати позитивну роль кризи, яка підштовхує підприємства до розвитку свого виробництва на якісно новому рівні. Для підприємства позитивна роль кризи пов'язана із ідентифікацією та витісненням застарілих елементів, створенням передумов становлення якісно нових елементів, що дозволить забезпечити швидке зростання, пошук та цілеспрямований відбір корисних, стійких змін для самозбереження підприємства та адаптації до нових умов.

Дослідження життєвого циклу промислового підприємства дало змогу виявити, що криза може виникнути на будь-якій стадії та призвести, при певному поєднанні несприятливих факторів, до загибелі підприємства. З метою підвищення ефективності антикризового управління, недопущення загибелі підприємства визначені внутрішні й зовнішні фактори, які мають найбільший вплив на конкретному етапі життєвого циклу підприємства. Різноманітність форм прояву кризи та неповторність комбінації кризових факторів зумовило уточнення та виокремлення видів кризи, а саме латентної кризи, кризи успіху (прибутковості) та кризи ліквідності. Запропонована типологія криз дозволяє визначити основний інструментарій передбачення майбутніх ускладнень та підготовки заходів щодо подолання або послаблення кризових наслідків для промислового підприємства.

Вивчення об'єктивної циклічної природи розвитку промислового підприємства, проведення типології криз та ідентифікація кризових факторів дозволили визначити поняття «антикризового управління», як систематичного процесу, спрямованого на діагностику, попередження, усунення кризових явищ та їх причин за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту з метою забезпечення безперервного функціонування та розвитку підприємства за будь-яких обставин. Спеціально проведений аналіз статистики

порушених справ про банкрутство, а також санаційної та ліквідаційної статистики, дозволяє стверджувати, що немає достатніх підстав, щоб ототожнювати антикризове управління лише з менеджментом банкрутства. Практика підтверджує, що процедури, які застосовуються при банкрутстві, залишаються найчастіше при їх реалізації малоефективними: домінуючою процедурою залишається ліквідаційна, метою якої є остаточне вирішення питання щодо заборгованості підприємства та припинення його діяльності. З метою уточнення сфери діяльності антикризового менеджменту, формулювання його цільової орієнтації та розробки антикризових заходів виділені превентивний та стабілізаційний вид антикризового управління. В роботі обґрунтована необхідність здійснення безперервного антикризового управління на промисловому підприємстві; доведена перевага превентивного варіанту боротьби з кризами, навіть після подолання гострої кризи, оскільки лише в такому випадку підприємство здобуде потенційні можливості, які не дозволять йому повторно опинитися на межі банкрутства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 22.12.2011р. № 4212-VI URL: [http:// zakon.rada.gov.ua..](http://zakon.rada.gov.ua..)
2. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник [Текст] / В. О. Василенко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : ЦНЛ, 2005. – 504 с.
3. Загородній, А. Г. Фінансово-економічний словник [Текст]/ А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
4. Іванюта, С. М. Антикризове управління : навчальний посібник [Текст] / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
5. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. [Текст] / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 377 с.
6. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник [Текст] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
7. Druker, P. F. Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise [Text] / P. F. Druker // The Journal of Business. – 1958, April. – Vol. 31. – No. 2 – P. 81-90.
8. Pauchant, T. C. L'agencement des crises et la prévention de la contre-production [Text] / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev française de gestion, Paris. – 1996. – № 108. – В. 80-99.

3.5. Функціональні особливості та зміст механізму антикризового менеджменту

Коваленко О.В.,
*доктор економічних наук, професор, професор кафедри
інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*
Козак О.О.,
*здобувач третього рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет*

Після 24 лютого 2022 року ключові українські сталеплавильні компанії оголосили про консервацію виробництва у Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Дніпропетровській області. Впродовж декількох місяців виробники поступово відновлювали операційну діяльність. "Метінвесту" не вдалося цього зробити на двох заводах – Маріупольському меткомбінаті ім. Ілліча та "Азовсталі", які у 2021 році забезпечили 40% виробництва сталі в країні. У 2022 році Україна виплавила майже 6,3 млн тонн сталі – лише третину від результату 2021 року. Причому більшу частину цих обсягів (58%) виготовили у I кварталі. Зазнало втрат і виробництво прокату, яке скоротилось на 72% до 5,4 млн тонн. Як наслідок, за підсумками 2022 року у світовому рейтингу Україна вибула із топ-15 найбільших сталевиробників, впавши з 14-го на 25-те місце.

В результаті українському гірничо-металургійному комплексу вдалося вистояти, за різними оцінками на рівні 15-30% потужностей, в першу чергу за рахунок підтримки західних партнерів, які надали свої порти та знизили торговельні бар'єри [1].

За таких умов на перше місце виходять основні важелі механізму антикризового менеджменту, оскільки тільки системний підхід у забезпеченні управління металургійними підприємствами може забезпечити виконання головної мети – продовжити роботу вцілілих підприємств.

Механізм управління кризовими ситуаціями містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту та проявляється в системах, процесах і технологіях, головними з яких є: підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій; динамічність і мобільність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень; посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності; використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і впровадженні в дію.

Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежить від типу підприємства, його розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників. Природно, ми не можемо говорити про управління, як про пульсуючу діяльність, що набирає силу в кризових моментах і зникаючої в інших. Управління – це постійний і безперервний процес, основу якого складають планування, організація, мотивація і контроль. Управління, як цілеспрямована діяльність, передбачає виконання серії безперервних взаємозалежних управлінських впливів, спрямованих на безумовне досягнення загальносистемної мети. Реалізація цих впливів асоціюється зі здійсненням управлінських функцій. Слово “функція” – від латинського «functio», що в перекладі українською мовою означає виконання, коло діяльності, призначення, обов’язок тощо. Теоретичну значимість і практичний інтерес представляє питання про ключові функції антикризового управління, реалізація яких може кардинальним чином вплинути на здатність організації протистояти кризовим явищам, переборювати, не допускаючи обвального падіння монетарних цільових параметрів діяльності, їхні негативні наслідки. З виконанням упорядкованого набору функцій асоціюється процес управління, пов’язується управлінський цикл. Насамперед відзначимо, що антикризове управління вимагає узгодженості функцій, щоб вони могли виступати своєрідним засобом реалізації закладених в управлінні координаційно інтегруючих основ. Тому з позицій системного підходу до дослідження управлінських функцій їхній розгляд повинен здійснюватися не ізольовано кожної складової частини будь-якого процесу управління, щоб уникнути у певному сенсі протиставлення іншим функціям, а в нерозривному взаємозв’язку, що гарантує несуперечливість, об’єднання управлінських зусиль у єдиний цілеорієнтований процес управління. Зміцнення процесоутворювальних основ в управлінні закономірністю вимагає, з одного боку, визначення сутності управлінської функції як такої і встановлення групового складу (класифікації) функцій, з іншого боку, – створення механізму, що забезпечує взаємне узгодження управлінських функцій у процесі їх виконання, їх інтеграцію у процес управління, здійснюваний у режимі випередження серйозних кризових втрат. Стан наукової думки з кожного із вищезгаданих самостійних аспектів проблеми на даний час серйозно гальмує практичне втілення цілісного, системного підходу до антикризового управління промисловою організацією. Одна з причин неоднозначності в трактуванні функцій і їхньої номенклатури бачиться в реально сформованій множинності підходів до дослідження процесу управління. Механізм попередження загрози банкрутства є системою дії на об’єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність

елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм у рух. Механізм вбудований в загальногосподарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце даного механізму в господарській системі. За абстрактними визначеннями механізму попередження загрози банкрутства слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємодоповнюваних і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві форми управлінської дії. Механізм попередження загрози банкрутства містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту. Зміст і набір функцій, здійснюваних у процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників. Проте, як вказував А. Файоль, для всіх рівнів управління на підприємстві характерна наявність однорідних видів діяльності. Порядок і послідовність їх виконання залежать від ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів господарської діяльності підприємства. Відповідно до розробок Анрі Файоля процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю. Переважна більшість науковців виділяє функцію контролю у складі контролінгу. Так, Карпунь І.Н. наполягає, що саме поняття контролінгу в економічному розумінні означає спостереження, управління, контроль [2, с. 91], а саму систему контролінгу можна трактувати як інтегровану, саморегулюючу систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підготовку управлінських рішень і включає й консалтинг.

Практично всі дослідники згодні з тезою, що контроль є однією із функцій контролінгу, але, незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці фінансового управління, існують розбіжності щодо тлумачення категорії "контроль" в умовах антикризового управління, що вимагає подальшого більш глибокого дослідження взаємозв'язку та розбіжностей між цими категоріями. Масенко Б.П. і Афонченкова Т.М. виділяють лише дві функції антикризового управління: фінансову і соціальну. Фінансова функція полягає в максимізації, після закінчення періоду цього управління, ринкової вартості підприємства-банкрута, чого необхідно досягти в результаті фінансового оздоровлення і раціонального інвестування в нові для підприємства види діяльності. Продаж підприємства за такою вартістю дозволить кредиторам максимізувати покриття поточної вартості прострочених підприємством боргів. Соціальна функція антикризового управління полягає в збереженні підприємства як діючого і здатного використовувати місцеву робочу силу і капітал з мінімальними

витратами трансакцій у зв'язку з найманням робочої сили, а також залучати інвестиції [3, с. 10].

Василенко В. О. відзначає, що у більшості вітчизняних і закордонних джерел кількість таких функцій різна. Зазвичай їх називають у кількості 4-6 найменувань. Серед них: планування, організація, мотивація і контроль. Рідше зустрічаються і такі функції (і це правильно), як координація і регулювання. У вітчизняній науці управління до переходу до ринкових відносин загальноприйнятим вважалося, що для нормального управління організацією, наприклад, у будівництві, необхідно одинадцять функцій: збирання, обробка, збереження і передача інформації; аналіз; прогнозування; планування; організація; мотивація; управління; облік; контроль; регулювання; координація [4, с. 162].

Манойленко А.В. зазначає, що основні функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – в умовах антикризового управління зазнають ряд істотних змін [5, с. 122-123]. Так, у функції планування різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації; у функції організації передбачається необхідність створення на підприємстві антикризового штабу; у функції контролю – управління, засноване на аналізі відхилень. Також при антикризовому управлінні набуває великого значення ще одна функція – діагностика кризового стану, яка дозволяє постійно спостерігати за фінансовим станом підприємства, своєчасно виявляти симптоми кризи, визначати її рівень та причини. Іванюта С.М. пропонує в менеджменті, зокрема при упередженні кризових ситуацій, виділити шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [6, с. 90].

Штангрет А.М., Копилок О.І. пояснюють специфіку антикризового управління складом характерних проблем: 1) методологічні проблеми являють собою розпізнавання ознак кризи, її характеру та причин, можливих наслідків; 2) фінансово-економічні – проблеми неплатежів, банкрутства, фінансової неспроможності; 3) організаційно-правові проблеми кризи – проблеми, пов'язані з порушенням правових норм або просто старінням організації, бюрократизацією або, навпаки, втратою організаційної чіткості роботи, порушенням виконавчої дисципліни, помилками в розрахунках, плануванні, оцінці; 4) соціально-психологічні проблеми кризи являють собою безліч різноманітних конфліктів, що створюють кризову ситуацію [7, с. 73-74].

Крім того, в умовах кризи зростає роль і значення інформаційних мереж та комунікацій у системі підприємства та системі “підприємство – зовнішнє середовище”, впровадження новітніх інформаційних технологій.

Терещенко О.О. зазначає, що окремі функції антикризового фінансового менеджменту здебільшого збігаються з основними фазами управлінського циклу: діагностика наявних проблем; загальне формулювання цілей та розроблення антикризової стратегії; оперативне планування; прийняття рішень та реалізація планів, внутрішній та зовнішній контроль, рапортування (рекомендації щодо корекції планів та діяльності). Зазначені позиції можуть складати основу концепції антикризового фінансового управління [8, с. 18-19]. Бланк І.А. розділяє функції антикризового фінансового управління на дві групи: загальні та специфічні. Так, до складу загальних функцій антикризового фінансового управління як керуючої системи належать [9, с. 33-34]:

- 1) Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- 2) Здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства;
- 3) Здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства;
- 4) Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень з фінансового оздоровлення підприємства;
- 5) Здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень з фінансового оздоровлення підприємства. У групі специфічних функцій антикризового фінансового управління як особливої функціональної системи управління основними є:

1. Діагностика кризових симптомів фінансового розвитку підприємства. У процесі реалізації цієї функції формується система основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи підприємства; здійснюється експрес і фундаментальна діагностика таких показників-індикаторів; виявляються основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, що генерують загрози його фінансовим інтересам; дається комплексна оцінка масштабів кризового фінансового розвитку підприємства.

2. Розробка спільної стратегії фінансового оздоровлення підприємства. У процесі реалізації цієї функції, виходячи з результатів комплексної оцінки масштабів кризового фінансового розвитку підприємства і прогнозу кризових чинників зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища його функціонування, формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення підприємства на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, що вирішуються у цій сфері у найближчій перспективі, і розробляється політика дій підприємства за основними напрямками його фінансового оздоровлення.

3. Усунення неплатоспроможності підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством забезпечує систему найбільш невідкладних заходів з його фінансового оздоровлення шляхом оптимізації середнього залишку грошових активів; формування відповідної політики управління поточною дебіторською заборгованістю і прискорення її інкасації; збалансування її об'ємів і синхронізації у часі різних видів грошових потоків.

4. Забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством пов'язана із формуванням основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних обраній корпоративній стратегії і спрямованих на запобігання фінансовій кризі в майбутньому періоді [9, с. 34-35].

Таку точку зору поділяють і інші вітчизняні науковці, наголошуючи, що антикризове фінансове управління реалізує свої основні функції шляхом здійснення загальних і специфічних функцій [10, с. 127-134]. Згідно з концепцією М. Мескона антикризове управління варто розглядати як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією.

Отже, процес антикризового управління з позиції виконуваних суб'єктом управління функцій слід розглядати як: бюджетування (планування та прогнозування); фінансовий та управлінський облік; аналіз та діагностика фінансового стану; мегамотивація та стимулювання виконавців; контроль витрат і регулювання використання ресурсів.

Але зміст вищевказаних, загальних для всіх типів управління, складових у випадку із антикризовим управлінням значно відрізняється.

На основі аналізу наукової літератури видається можливим узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності механізму попередження загрози банкрутства, які необхідно враховувати з огляду на таке:

- механізм попередження загрози банкрутства виступає засобом досягнення поставлених цілей, тому недоречними є спроби окремих науковців включати об'єкт і суб'єкт антикризового управління до складу механізму попередження загрози банкрутства, оскільки механізм просторово розміщується між суб'єктом і об'єктом певного явища чи процесу;

- механізм попередження загрози банкрутства є системою, якій властиві цілісність та функціональність, а множинність її елементів у взаємозв'язку й органічній єдності здатні утворювати нову якість. Не можна погодитись з домінуючим у економічній літературі підходом до інтерпретації антикризового механізму виключно як сукупності певних елементів: механізм попередження

загрози банкрутства характеризується структурою, складові якої, з одного боку спрямовані на вирішення певних завдань, а з іншого – в комплексі визначають результат функціонування всього механізму; механізм попередження загрози банкрутства відображає особливості та ключові напрями реалізації певних процесів та явищ; інтеграція механізму попередження загрози банкрутства в систему превентивного, стабілізаційного та післякризового управління.

Під механізмом попередження загрози банкрутства підприємства слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Механізм попередження загрози банкрутства, що характеризує засоби впливу, має свої особливості, оскільки не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі попередження загрози банкрутства пріоритети повинні віддаватися: установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності; мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи; економії ресурсів; ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій, колективізму (“відчуття ліктя”); професіоналізму як керівників, так і виконавців; обачності, обережності й запобіганню помилок; інтеграції.

Механізм попередження загрози банкрутства є комплексною складною системною категорією управління і може бути представлений як сукупність фінансово-економічних, організаційно-функціональних та інституційно-інформаційних, а в деяких випадках політичних засобів цілеспрямованої взаємодії між суб'єктами антикризового управління і способів впливу на їхню діяльність, що забезпечують узгодженість інтересів взаємодіючих сторін. Тому до складу комплексного механізму попередження загрози банкрутства слід включити механізми, що є синтезом окремих механізмів.

Механізм попередження загрози банкрутства є незамкнутою системою, що самоорганізується, постійно обмінюється із пов'язаними з нею системами: грошовими потоками, потоками ресурсів і інформації. Всі елементи механізму запобігання загрози банкрутства представляються взаємозалежними частинами цілого, що регулярно взаємодіють між собою, залежать одна від одної та еволюціонують. Механізм попередження загрози банкрутства як динамічна система взаємодіє з оточенням за допомогою зовнішніх зв'язків. При цьому складові механізму попередження загрози банкрутства залежать від внутрішніх і зовнішніх ситуаційних чинників підприємства як цілісної, відкритої, комунікативної, інтегрованої, динамічної системи. Механізм попередження загрози банкрутства діє ефективно, якщо функціонують усі складові частини та наявні фінансові ресурси, без яких не можна провести ні оптимізації, ні

реструктуризації, ні реорганізації бізнес-процесів. Таким чином, з одного боку механізм попередження загрози банкрутства є системою, на яку можна впливати з метою підвищення ефективності її функціонування; з іншого боку, він сам впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Середовище, в якому функціонує механізм попередження загрози банкрутства можна умовно розділити на три рівні: внутрішнє середовище самого механізму попередження загрози банкрутства підприємства; внутрішнє середовище підприємства, яке є зовнішнім для механізму попередження загрози банкрутства; зовнішнє середовище підприємства.

Ефективність антикризового управління обумовлюється спільним впливом таких найважливіших факторів, як професіоналізм і особисті якості суб'єкта антикризового управління, його фахова підготовка, здатність до проведення управління в екстремальних ситуаціях, психологія лідера, який об'єднує творчі конструктивні сили антикризової команди; методологія розробки ризикованих управлінських рішень; обґрунтованість та науковість прийомів прогностично-аналітичних досліджень, що відбуваються на усіх етапах його здійснення; належна оперативність та гнучкість антикризового управління, насамперед у період реалізації антикризових заходів; наявність спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур та досліджень, а також ресурсів впровадження; якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів.

Список використаних джерел:

1. Що лишилось від української металургії. Українська правда. 29 березня 2023 рік: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>
2. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства: [навч. посібник] – Львів: «Магнолія-2006», 2007. – 418 с.
3. Масенко Б.П. Антикризове управління: [навч. посіб.] / Б.П. Масенко, Т.М. Афонченкова – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / О.В. Василенко; [вид. 2-ге виправл. і доп.] – К.: ЦНЛ, 2005. – 504 с.
5. Манойленко О.В. Особливості реструктуризації великомасштабних промислових підприємств в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3(57). – С. 3 - 10.
6. Іванюта С. М. Антикризове управління. [навч. посібник] / К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
7. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / Київський нац. екон. ун-т. - К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

9. Бланк І.О. Антикризове фінансове управління підприємством /К.: Ніка-Центр, 2006. – 672 с.

10. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. - 2009. - № 5 (48) - С. 127 - 134.

3.6. Інноваційне управління соціально-економічними системами: вплив психологічних аспектів на впровадження новаторських ідей

Колос В.О.,
старший викладач кафедри фундаментальної та
гуманітарної підготовки,
Ахекян М.А.,
викладач Фахового коледжу,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Сучасний світ безперервно зазнає трансформацій, привносячи з собою як виклики, так і можливості для розвитку. У цьому контексті, інноваційне управління соціально-економічними системами стає ключовим інструментом для досягнення успіху та стійкості в умовах невизначеності та конкурентної боротьби. Враховуючи складні взаємозв'язки між економічними та соціальними факторами, а також психологічними особливостями індивідів, важливо розуміти вплив психологічних аспектів на успішність впровадження новаторських стратегій.

Сьогодні особливо важливим є інноваційне управління в контексті соціально-економічних систем, а також визначення ключових аспектів психології, які впливають на ефективність цього процесу. Дослідження цієї теми є актуальним і важливим, оскільки вона допоможе зрозуміти, які психологічні чинники впливають на прийняття рішень, взаємодію в команді та впровадження інноваційних ідей в реальному світі.

Економічна сутність і психологічні проблеми інновацій відіграють важливу роль у процесі впровадження нововведень. Економічна сутність інновацій полягає в наступному:

- Витрати на дослідження та розробку: Розробка нових продуктів, послуг або процесів часто пов'язана зі значними витратами на дослідження та розробку, що може становити значний фінансовий ризик для організації.

- Потреба у вкладеннях: Впровадження інновацій може вимагати значних вкладень у нове обладнання, технології або навчання персоналу, що може збільшити фінансове навантаження на компанію.

- Конкурентний тиск: У сучасному світі конкуренція надзвичайно жорстка, і відсутність інновацій може призвести до втрати конкурентоспроможності. Однак втрати можуть виникнути також у випадку неуспішного впровадження нововведень.

- Ризик неуспіху: Інновації часто супроводжуються значним ризиком неуспіху. Навіть після великих інвестицій не всі нові ідеї або продукти досягають успіху на ринку.

Психологічні проблеми інновацій:

- Страх перед невідомим: Люди часто опиняються у зоні комфорту і відчують страх перед невідомим. Це може призвести до опору до змін та відмови від інноваційних ідей.

- Опір до змін: Психологічний опір до змін є поширеним явищем в організаційному середовищі. Люди можуть опиратися нововведенням через страх втрати стабільності або потреби адаптуватися до нових умов.

- Страх провалу: Страх провалу є ще однією психологічною проблемою, яка може завадити впровадженню інновацій. Люди можуть боятися, що їхня робота чи ідеї не будуть успішними, що призведе до втрати ресурсів або статусу.

- Підвищений стрес: Впровадження нововведень може призвести до підвищеного рівня стресу серед персоналу, особливо якщо це вимагає зміни способу роботи або навчання новим технологіям чи процесам.

- Розуміння економічної сутності та психологічних проблем інновацій допомагає керівництву розробляти стратегії для успішного впровадження нововведень, зменшуючи ризики та долаючи психологічні бар'єри серед персоналу [1].

Сучасна теорія та практика управління інноваційною діяльністю демонструють широку різноманітність форм і видів організації інновацій. Однією з ключових ознак є характер задач, які ставляться перед інноваційним процесом. Це може включати створення нових продуктів, процесів або послуг, впровадження нових технологій чи підходів до управління.

Інноваційні рішення можуть виникати як в результаті стратегічного планування, так і у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, від відгуку на конкуренцію або від зміни попиту на ринку.

Існує різноманітність способів, які можуть бути використані для організації інноваційної діяльності, таких як внутрішні та зовнішні джерела,

партнерства з іншими компаніями або академічними установами, або навіть спеціалізовані дослідницькі та розвідувальні відділи.

Ці ознаки дозволяють систематизувати різні види організації інновацій та розробляти стратегії управління, які відповідають конкретним потребам та обставинам організації. Однак, важливою є гнучкість та адаптивність підходів до управління інноваціями, оскільки інноваційний процес може бути піддається значним змінам внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Модель сприйнятливості ринку праці до нововведень може бути узагальнена за допомогою такої формули:

Сприйнятливість ринку праці до нововведень (СП) залежить від ряду факторів і може бути виражена наступним чином:

$$СП = F(f\_mot, f\_res, f\_org, f\_ext), \quad (1)$$

де

СП - представляє собою сприйнятливість ринку праці до нововведень;

f_mot - фактори мотивації стосовно інновацій;

f_res - наявність інноваційних ресурсів;

f_org - організаційно-структурні аспекти;

f_ext - здатність адаптуватися до зовнішніх впливів.

Ця модель враховує важливі аспекти, що впливають на сприйнятливість ринку праці до нововведень і дозволяє аналізувати вплив кожного з цих факторів на загальну готовність ринку праці до інновацій.

Світова і вітчизняна практика показує, що швидкі та неочікувані зміни у суспільстві та економіці вимагають гнучкості, креативності та вміння адаптуватися до нових умов. Залежно від того, як ефективно управляється цей процес, може залежати успіх чи невдача підприємства, організації чи навіть економічної системи в цілому.[2]

Визначення ключових аспектів психології, які впливають на ефективність цього процесу, є критично важливим для досягнення успішних результатів. Сприйняття змін, мотивація персоналу, комунікація в команді, прийняття рішень та впровадження новаторських стратегій - усе це неможливо без розуміння психологічних аспектів взаємодії між людьми та впливу цих аспектів на процес управління.

В нинішній час повномасштабного вторгнення росії та війни в Україні цифрові технології психологічної допомоги стали невід'ємною частиною сучасної психотерапевтичної практики. Вони можуть бути особливо корисними для людей, які шукають психологічну підтримку та рекомендації, особливо тих, хто може бути не готовий звернутися особисто до психолога або психотерапевта.[1, с. 236] Проте науковці зауважують що інтернет платформи

та мобільні застосунки можуть бути ефективними в ряді ситуацій, але не в усіх випадках вони замінюють особистий контакт з психологом чи психотерапевтом [4].

Дослідження психологічних аспектів у контексті інноваційного управління може розкрити різноманітні фактори, що впливають на рішення керівництва та реакцію персоналу на зміни. Наприклад, вивчення мотивації співробітників до впровадження інновацій може допомогти визначити, які стимули сприяють або заважають їхньому прийняттю. Аналіз комунікаційних процесів в організації може розкрити ключові фактори, що впливають на ефективність спільної роботи та сприйняття інноваційної стратегії.

Розуміння психологічних аспектів може допомогти в управлінні ризиками та вирішенні конфліктних ситуацій, що часто виникають під час процесу змін. Розуміння реакції персоналу на нововведення дозволяє керівництву адаптувати стратегії комунікації та підходи до управління змінами з метою забезпечення більшої підтримки та співпраці.

Під час впровадження новаторських стратегій може виникати опір з боку персоналу, неузгодженість в розумінні цілей та методів реалізації змін, а також ризики, пов'язані з втратою впевненості або страхом перед невідомим.

Часто окремі новаторські стратегії можуть викликати опір з боку персоналу через їхню несподіваність або важкість у впровадженні:[3]

- Зміни в робочих процесах: Внесення змін у вже звичні робочі процеси може викликати опір у персоналу, особливо якщо нововведення вимагають від них вивчення нових навичок або пристосування до нового розпорядку дня.

- Впровадження нової технології: Інтеграція нової технології може потребувати від персоналу вивчення нових програм або систем, що може викликати опір через страх перед технологічними змінами або неспроможність зрозуміти їх.

- Переорієнтація бізнес-моделі: В разі переходу до нової бізнес-моделі або стратегії компанія може стати перед викликом у переконанні персоналу в необхідності змін і викликати опір від тих, хто відчуває загрозу своєму статусу або позиції в організації.

- Корпоративна реструктуризація або злиття і поглинання: Зміни в організаційній структурі, такі як злиття, поглинання або реструктуризація, можуть призвести до невпевненості серед персоналу стосовно їхнього майбутнього в компанії, що може викликати опір і негативну реакцію.

- Зміни в управлінському підході або культурі компанії: Впровадження нових управлінських методик або зміни в корпоративній культурі можуть

викликати опір у персоналу, особливо у тих, хто вже звик до старих методів роботи або культурних звичаїв.

Уникнення опору з боку персоналу при впровадженні новаторських стратегій часто залежить від ефективності комунікації, яка пояснює причини змін, переваги нововведень та надає підтримку тим, хто відчуває необхідність адаптуватися до нової ситуації [6]. Усе це пов'язано з певними особливостями. Якщо персонал відчуває, що їхні думки та досвід беруться до уваги при прийнятті стратегічних рішень, це може допомогти знизити опір до змін. Важливо включати співробітників у дискусії щодо нововведень та розглядати їхні погляди та попередження.

Надання достатньої підтримки та навчання персоналу щодо нових процесів, технологій або стратегій може сприяти покращенню їхньої готовності йти на зміни. Чим більше інформації та практичних навичок отримає персонал, тим менше ймовірності виникнення опору. Встановлення системи мотивації та винагороди за успішне впровадження нововведень може стимулювати персонал до активної участі та прийняття змін.[5]

Лідери в організації повинні виступати в ролі прикладу та віддавати перевагу відкритому спілкуванню, підтримці та впровадженню нововведень. Їхня активна роль може зменшити опір серед персоналу та створити позитивний настрій стосовно змін.

Важливо надати персоналу достатній час для адаптації до нових умов та процесів. Занадто швидкий темп змін може викликати стрес та опір. Врахування цих аспектів може сприяти плавному впровадженню новаторських стратегій та зменшенню опору з боку персоналу.

Розуміння психологічних реакцій персоналу на зміни дозволяє керівництву адаптувати стратегії управління та комунікації з метою зменшення ризиків конфліктів та підвищення підтримки з боку персоналу. Наприклад, за допомогою психологічного аналізу можна ідентифікувати ключові фактори, що впливають на ставлення працівників до змін та розробити стратегії мотивації та підтримки, спрямовані на зменшення опору та сприяння активній участі у впровадженні новацій. Одним із підходів може бути створення програм навчання та розвитку, спрямованих на надання персоналу необхідних навичок для адаптації до змін, що допоможе збільшити впевненість співробітників у своїх здібностях і зменшити страх перед невідомим. Також важливо забезпечити прозору та відкриту комунікацію з персоналом, де керівництво пояснює причини змін, переваги нововведень і надає можливість для обговорення питань та спірних думок.

Закордонний практика показує, що створення механізмів винагороди та визнання за успішне впровадження змін може стимулювати персонал до активної участі та сприяти позитивній атмосфері в організації. В цілому, розуміння психологічних аспектів перспективи персоналу на зміни є ключовим для успішного впровадження новаторських стратегій і сприяє побудові підтримки та довіри всередині організації.

Таблиця 1

Ефективні стратегії мотивації та підтримки

Стратегія	Опис
Підтримка лідерства	Активна участь керівництва в процесі змін, виступи в ролі прикладу та підтримка співробітників.
Програми навчання та розвитку	Надання персоналу можливостей для отримання нових навичок та знань, спрямованих на адаптацію до змін.
Прозора комунікація	Встановлення відкритого та прозорого спілкування щодо причин змін, переваг нововведень та можливостей для обговорення питань та опозиційних думок.
Системи мотивації та винагород	Створення механізмів винагороди та визнання за успішне впровадження змін для стимулювання активної участі та підтримки.
Участь персоналу в процесі прийняття рішень	Залучення персоналу до дискусій та процесів прийняття рішень щодо змін для збільшення відчуття контролю та відповідальності.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або в комбінації для підтримки персоналу та стимулювання їхньої активної участі в процесі змін.

Розуміння психологічних аспектів дозволяє ефективніше керувати ризиками, пов'язаними зі змінами в організаційній культурі, структурі або процесах. Аналізуючи психологічні фактори, які впливають на відкриття ризиків та ставлення персоналу до них, є важливою частиною управління ризиками в організації. Основними і найбільш значущими психологічними факторами вважаємо наступні:

- Страх перед невідомим: Невизначеність та невизначені перспективи можуть створювати страх серед персоналу. Люди можуть боятися змін, які можуть вплинути на їхню роботу, кар'єру або життя взагалі.

- Втрата контролю: Коли персонал відчуває, що втрачає контроль над ситуацією або процесом, це може викликати стрес та опір. Вони можуть відчувати себе беззахисними або неспроможними управляти новою ситуацією.

- Страх втрати: Люди можуть опиратися змінам через страх втрати своїх посад, статусу або навіть ідентичності в організації. Це особливо актуально в разі змін, які можуть призвести до змін в організаційній структурі або робочих обов'язках.

**Особливості управління ризиками, пов'язаними зі змінами в
організаційній культурі, структурі або процесах**

Особливість	Опис
Оцінка впливу змін	Проведення оцінки впливу запланованих змін на різні аспекти організації, включаючи культуру, структуру та процеси.
Залучення зацікавлених сторін	Важливість залучення всіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішень щодо змін, для максимізації підтримки та зменшення опору.
Розробка стратегій комунікації	Створення планів комунікації, які пояснюють причини змін, їх очікувані переваги та відповідність стратегії зі стратегіями компанії.
Управління опором та конфліктами	Розробка стратегій для управління опором до змін та вирішення конфліктів, які можуть виникнути внаслідок реорганізацій або перетворень.
Визначення ключових показників успіху	Встановлення метрик та показників, які дозволяють виміряти ефективність змін та визначити їхній вплив на організацію.
Навчання та підтримка персоналу	Забезпечення навчання та підтримки персоналу для успішної адаптації до нових умов та процесів.
Управління ризиками	Виявлення потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління для забезпечення успішного впровадження змін.

- Психологічний конфлікт: Різні цінності, переконання та інтереси серед персоналу можуть призвести до конфліктів стосовно запропонованих змін. Це може ускладнити процес впровадження нововведень та збільшити опір.

- Страх провалу: Люди можуть опиратися змінам через страх невдачі або непередбачуваних наслідків. Негативний досвід минулих змін або відсутність довіри до керівництва можуть підсилювати цей страх.

- Відсутність підтримки та визнання: Якщо персонал не відчуває підтримки або визнання з боку керівництва та колег, вони можуть ставитися негативно до змін та навіть активно їм опиратися.

Врахування цих психологічних факторів дозволяє керівництву адаптувати стратегії управління змінами для мінімізації ризиків конфліктів та опору з боку персоналу. Розуміння психологічного виміру змін може допомогти створити ефективну комунікаційну стратегію та підтримку персоналу під час впровадження нововведень.

Нами запропонована одна з ефективних комунікаційних стратегій для підтримки персоналу під час впровадження нововведень. Ця комунікаційна стратегія та підтримка персоналу спрямовані на забезпечення відкритості,

розуміння та підтримку в процесі впровадження нововведень, що сприяє успішному завершенню проєкту змін. Застосування цих стратегій управління ризиками допоможе зменшити ймовірність негативних наслідків змін та забезпечить більш успішне впровадження нововведень в організації.

В таблиці 3 наведено компоненти комунікаційної стратегії, яка сприяє зменшенню опору та підвищенню підтримки персоналу під час впровадження нововведень.

Таблиця 3

Компоненти комунікаційної стратегії

Компоненти комунікаційної стратегії	Опис
Чіткість та прозорість	Забезпечення чіткої та прозорої комунікації щодо цілей, мети та очікуваних результатів змін.
Двосторонній обмін інформацією	Створення можливостей для активного обміну інформацією між керівництвом та персоналом.
Систематичність	Розробка плану регулярної комунікації з використанням різних каналів зв'язку.
Емпатія та розуміння	Проявлення співчуття та розуміння до стурбованостей та питань персоналу, створення сприятливої атмосфери для обговорення.

З метою підтримки персоналу необхідними є наступні заходи:

- Навчання та розвиток: Забезпечте персонал навчальними матеріалами та тренінгами, щоб підготувати їх до змін та надати необхідні навички для адаптації.

- Посилення мотивації: Створіть систему винагород та визнання за успішну адаптацію до нововведень. Підтримуйте та мотивуйте персонал, наголошуючи на важливості їхнього внеску у процес змін.

- Психологічна підтримка: Забезпечте можливість отримання психологічної підтримки для працівників, які відчувають стрес або тривогу внаслідок змін.

- Лідерство та приклад: Керівництво повинно виступати в ролі прикладу та показувати підтримку змін. Залучіть керівників на всіх рівнях, щоб вони показали відданість та прийняття нововведень.

Керівництво може розробити більш ефективні стратегії управління ризиками та зменшити ймовірність негативних наслідків змін, враховуючи наступні аспекти:

- Аналіз ризиків: Проведення докладного аналізу потенційних ризиків, пов'язаних зі змінами в організаційній культурі, структурі або процесах. Визначення можливих загроз та їх впливу на різні аспекти діяльності організації.

- Планування стратегій управління ризиками: Розробка конкретних стратегій та планів дій для мінімізації впливу ризиків та відповідного управління ними. Це може включати розробку альтернативних сценаріїв дій та реагування на можливі негативні наслідки.

- Залучення експертів: Використання знань та досвіду фахівців у різних галузях для оцінки ризиків та розробки стратегій їх управління. Залучення експертів дозволяє отримати об'єктивну оцінку потенційних небезпек та визначити ефективні заходи попередження.

- Комунікація та залучення персоналу: Забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією з персоналом щодо ризиків та стратегій управління ними. Залучення персоналу до процесу розробки та впровадження стратегій управління ризиками сприяє більшій свідомості та зменшенню опору до змін.

- Аналіз та оцінка: Постійне відстеження розвитку ситуації та ефективністю застосованих стратегій управління ризиками. Оцінка ефективності заходів та вчасне внесення коригувань у стратегії в разі необхідності.

Отже, дослідження взаємозв'язку між інноваційним управлінням, соціально-економічними системами та психологією може відкрити нові можливості для покращення ефективності впровадження новаторських стратегій і сприяти сталому розвитку організацій та економічних систем в цілому. Цей підхід до дослідження також може сприяти розвитку кращого розуміння того, як психологічні чинники впливають на інноваційну діяльність та сприйняття змін у всій організації. Розглядання взаємозв'язку між психологічними аспектами інноваційного управління та соціально-економічними системами може допомогти виявити оптимальні стратегії впровадження новаторських ідей та підвищити загальну стійкість організації до змін та несприятливих умов.

Загалом, тема відкриває широкі можливості для подальшого дослідження та розвитку інноваційного управління. Розуміння психологічних аспектів може стати ключовим для успішного впровадження новаторських стратегій у різних сферах діяльності та сприяти сталому розвитку соціально-економічних систем у цілому.

Список використаних джерел:

1. Бутко М. П. Економічна психологія: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. / М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пена К. : «Центр учбової літератури», 2016. 232 с.
2. Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та пост воєнної реабілітації: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (27

жовтня 2023 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 316 с.

3. *Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи: навч. посібник. Том 1.* Київ, 2018. 208 с.

4. Дворник М. С. Онлайн-модулі психологічної підтримки громадян України у воєнний час: Наукова доповідь загальним зборам НАПН України «Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи» (18 листопада 2022 р.). Вісник Національної академії педагогічних наук України, № 4(2), С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4217>

5. Квасній Л. Г., Квасній З. В., Грицко О. М.. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. Публічне урядування, 2022. №2 (30), С. 40 – 46. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5)

6. Алещенко В. Психологічна реабілітація учасників бойових дій: теоретико-методологічне обґрунтування моделі. Психологічний журнал. 2019. Вип. 3. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/issue/view/11893>

3.7. Правові аспекти забезпечення соціальної безпеки в Україні та ЄС

Кадикало О.І.,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом,

Львівський національний університет ім. Івана Франка

В процесі інтеграції України до Європейської спільноти та розвитку громадянського суспільства в країні посилюється увага до соціальних факторів розвитку суспільства і держави. В міжнародних документах поняття соціальної безпеки вперше було закріплено в Копенгагенській декларації соціального розвитку. В 1995 році в Копенгагені пройшла Всесвітня зустріч на вищому рівні в інтересах соціального розвитку. Вона допомогла змінити погляд на процеси розвитку і поставити на чільне місце людину. У Копенгагенській декларації про соціальний розвиток і Програмі дій вперше прозвучала думка про те, що економічний розвиток не повинний бути самоціллю, його потрібно оцінювати з точки зору його впливу на добробут людей [1]. Декларація закликає провідні країни світу:

- поставити людей у центр розвитку та спрямувати економіку на ефективне задоволення людських потреб;
- виконувати свою відповідальність перед теперішніми та майбутніми поколіннями, забезпечуючи рівність поколінь та захист цілісності та сталого використання навколишнього середовища;

- визнати, що хоча соціальний розвиток є національною відповідальністю, він не може бути досягнутий без колективної прихильності та зусиль міжнародних організацій та громад;

- інтегрувати економічну, культурну та соціальну політику і визнавати взаємозалежність публічної та приватної сфер діяльності;

- визнати, що для досягнення сталого соціального розвитку потрібна відповідальна економічна політика [2].

У науці відсутній єдиний погляд на зміст терміну «соціальна безпека». Дослідники пропонують його розуміти як:

- стан захищеності від загроз соціальним інтересам, а також є результатом реалізації соціальної політики [3];

- стан суспільства, за якого забезпечується нормальне відтворення суспільства як демографічної популяції, як нації, як народу [4];

- позитивно врегульований правовими нормами і реалізований на практиці стан, коли держава забезпечує наявними в її розпорядженні демократичними методами управління підтримання гідного рівня життя громадян та гарантує можливість задоволення основних потреб її розвитку [5];

- стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз соціальних інтересів громадянина і суспільства, забезпечує створення умов для людського та соціального розвитку, несе відповідальність за гармонізацію соціальної, економічної та екологічної складових сталого розвитку, формує соціальні перспективи майбутнім поколінням держави [6, с. 12].

Узагальнюючи різні підходи та визначення, враховуючи те що законодавство не дає визначення «соціальної держави» та «соціальної безпеки» пропонуємо розглядати соціальну безпеку як такий стан суспільства, його економіки, соціальної сфери, внутрішнього конституційного порядку, зовнішньої безпеки, культури, соціального захисту і охорони здоров'я, за якого забезпечується необхідний рівень соціальних умов та соціальних благ – матеріальних, санітарно-епідеміологічних, екологічних, психологічних, умов праці та відпочинку тощо, що визначають гідну якість життя людини.

Правові гарантії соціальної безпеки забезпечуються національним законодавством. Зокрема, фундаментальні принципи соціальної безпеки закладені в Основному Законі України. Конституція України декларує, що Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав

і свобод людини є головним обов'язком держави [7]. Крім того, Конституція визначає соціальну спрямованість економіки та соціальний захист громадян як обов'язок держави.

Соціальна безпека є частиною національної безпеки країни. Закон України «Про Національну безпеку України» визначає національну безпеку як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз. В свою чергу національні інтереси країни згідно із Законом є, в тому числі життєво важливі інтереси людини і суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян [8]. Закон чітко визначає основні напрями державної політики з питань національної безпеки, зокрема в соціальній та гуманітарній сферах.

На виконання Стратегії національної безпеки України у 2021 році Указом Президента України було затверджено Стратегію людського розвитку (далі – Стратегія). Стратегія зазначає, що людський розвиток є напрямом забезпечення національної безпеки України, а також декларує пріоритетну увагу до людського розвитку з боку держави. З огляду на потреби людського розвитку завданням держави повинно бути формування такого економічного та соціального порядку, який буде підґрунтям для реалізації свободи особистості та гарантією реалізації права громадян на індивідуальний розвиток, індивідуальну відповідальність і соціальну захищеність [9].

Спираючись на результати змістовного аналізу положень Стратегії та з урахуванням основних напрямів і проблем людського розвитку, окреслених у ній, пропонуємо класифікацію загроз за відповідними складовими соціальної безпеки держави, нівелювання яких необхідно забезпечити:

- демографічна ситуація – зменшення чисельності населення, старіння населення, скорочення чисельності молоді, низька народжуваність та висока смертність, погіршення медико-демографічних характеристик населення через зростання захворюваності, поширення хронічних, інфекційних хвороб, збереження високого рівня професійної захворюваності, виробничого та побутового травматизму. Також Україна вирізняється значними втратами населення через депопуляцію та на сьогодні належить до числа держав із найвищою інтенсивністю природного скорочення чисельності населення. В останні два роки рівень народжуваності в Україні був найнижчим у Європі, а активні бойові дії в державі додатково загострюють зазначену негативну тенденцію;

- охорона здоров'я – недосконалість системи охорони здоров'я; низький рівень усвідомлення цінності здоров'я як власного капіталу. При цьому стан системи охорони здоров'я та реального доступу населення до медичних послуг оцінений як незадовільний;

- освіта і наука – доступність закладів дошкільної освіти; набуття необхідних компетентностей в системі середньої освіти; підвищення статусу педагогічної професії; запровадження інноваційних методиками і технологій навчання; безпечне, інклюзивне та комфортне освітнє середовище з використанням сучасних технологій; ефективна професійна (професійно-технічна) освіта; забезпечення якості вищої освіти; зв'язок між закладами вищої освіти та науково-дослідними установами; підвищення рівня наукового потенціалу;

- культура – забезпечення рівного доступу до високоякісних культурних послуг; підвищення спроможності органів місцевого самоврядування до забезпечення надання культурних послуг комунальними закладами культури; збільшення фінансування культури з державного та місцевого бюджетів; ефективна базова мережа закладів культури та високий рівень її матеріально-технічного забезпечення; оновлення та виважена оптимізація бібліотечних закладів; охорона та ефективна система обліку пам'яток культурної спадщини; врахування особливих потреб осіб з інвалідністю, пов'язані з облаштуванням інклюзивного середовища та адаптацією культурного продукту для споживання, зокрема осіб з порушеннями слуху та зору. Стратегія оцінює сьогоденний рівень доступу до культурних послуг як обмежений і нерівномірний;

- фізична культура і спорт – здоровий та фізично активний спосіб життя; подолання бар'єрів для популяризації фізичної культури і спорту серед населення; належні умови для розвитку вищих досягнень спорту; доступність інфраструктури для регулярних занять спортом, фізичної активності, зокрема для осіб з інвалідністю;

- рівень життя, зайнятість та соціальна підтримка населення – сприяння підвищенню рівня зайнятості населення та збільшення кількості робочої сили. За оцінкою Стратегії рівень зайнятості залишається меншим від потенційно можливого та бажаного, виходячи з цілей економічного та соціального розвитку, нижчим від рівнів зайнятості у провідних державах Європейського Союзу та характеризується нерівномірною віковою і гендерною диференціацією. Цим обумовлюються значний обсяг активного та прихованого безробіття, накопичення потенційної робочої сили, особливо серед молоді, яка не тільки не працює, а й не навчається та не шукає роботу [9].

Актуальними проблемами при забезпеченні соціальної безпеки в українському суспільстві також є: зменшення частки зайнятих у неформальному секторі економіки; зростання реальної заробітної плати; зменшення масштабу бідності в державі та загального підвищення показників рівня життя. Важливою складовою соціальної безпеки є система соціального захисту населення, яка наразі перебуває у стані трансформації через завершення процесів децентралізації та укрупнення районів. Реформа децентралізації створила потребу у розподіленні сфер відповідальності та зон управління між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, забезпеченні для громадян найбільш зручних механізмів для отримання соціальних послуг і виплат.

Ключовим питанням соціальної безпеки є удосконалення системи пенсійного забезпечення. У межах пенсійної реформи запроваджено єдині підходи до пенсійного забезпечення відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Демографічна динаміка населення України є загрозливою. За прогнозами соціологів до 2050 року питома вага людей віком 60 років і більше в загальній чисельності населення зросте до 33 % [10]. В українському суспільстві спостерігається динамічний процес старіння населення. Тому система пенсійного забезпечення буде потребувати ще більших фінансових ресурсів.

Частиною соціальної безпеки є соціальна адаптація та працевлаштування осіб з інвалідністю. Відповідно держава повинна забезпечити стимули як для роботодавців, так і осіб з інвалідністю. Окремою проблемою під час воєнного стану стає соціальний захист та реабілітація учасників війни та ветеранів, а також внутрішньо переміщених осіб.

За інформацією офіційного вебсайту Європейського Союзу (далі – ЄС) [11], кожна країна ЄС має власні закони про соціальне забезпечення. Обов'язки та права згідно з цими законами однакові для всіх працівників у цій країні, як місцевих, так і іноземних. Проте правила ЄС координують національні системи, щоб гарантувати, що люди, які переїжджають до іншої країни ЄС, не втратять своє соціальне страхування (наприклад, права на пенсію та медичне обслуговування) і завжди знають, які національні закони до них застосовуються. Тому на шляху до Європейського Союзу Україна підтверджує свою прихильність до ухвалених на міжнародному рівні політичних програм у сферах зайнятості та соціальної політики. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (далі – Угода) зобов'язує нашу країну гармонізувати національне законодавство з європейським, провадити реформи та імплементувати найкращі європейські практики, в тому числі і в сфері соціальної безпеки [12].

Зокрема, Угода передбачає:

- прийняття стратегій соціального розвитку та забезпечення країни та регіонів;
- врахування економічних, соціальних та екологічних інтересів населення та прийдешніх поколінь;
- гарантування екологічних та соціальних прав тощо.

Глава 21 «Співробітництво у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей» Угоди окремо присвячена проблематиці соціального захисту. В ній Україна бере на себе зобов'язання щодо забезпечення гідної праці, політики зайнятості, безпечних та здорових умов праці, соціального діалогу, соціального захисту, соціального залучення, гендерної рівності та недискримінації.

Співробітництво з ЄС у соціальній сфері передбачає досягнення таких цілей:

- покращення якості людського життя;
- протистояння спільним викликам, зокрема глобалізації та демографічним змінам;
- збільшення кількості та покращення якості робочих місць з гідними умовами праці;
- сприяння розвитку соціальної та юридичної справедливості у контексті реформуванні ринку праці;
- сприяння створенню на ринку праці таких умов, які б поєднували гнучкість та захищеність;
- сприяння впровадженню активних заходів на ринку праці та підвищення ефективності служб зайнятості з метою задоволення потреб на ринку праці;
- стимулювання розвитку ринків праці, що сприяють залученню малозабезпечених осіб;
- зменшення обсягів неформальної економіки шляхом трансформації нелегальної зайнятості;
- покращення рівня забезпечення охорони здоров'я та безпечних умов праці, зокрема шляхом проведення навчання і тренінгів з питань охорони здоров'я та безпеки праці, сприяння реалізації превентивних заходів, попередження ризиків великих аварій та управління токсичними хімічними речовинами, а також обмін доброю практикою та результатами досліджень в цій сфері;
- посилення рівня соціального захисту та модернізації систем соціального захисту, зокрема щодо якості, доступності та фінансової стабільності;
- скорочення бідності та посилення соціальної єдності;

- забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для чоловіків та жінок у сфері зайнятості, освіти та навчання, економічної та суспільної діяльності, а також у процесі прийняття рішень;
- подолання дискримінації в усіх її формах та проявах;
- посилення можливостей соціальних партнерів та сприяння соціальному діалогу [12].

Результатом імплементації положень Угоди та співробітництва з Європейським Союзом має стати поступове наближення України до права, стандартів та практики ЄС у сфері зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей. Водночас згідно з правилами ЄС, на когось одночасно може поширюватися законодавство про соціальне забезпечення лише однієї країни, тому вони повинні сплачувати внески на соціальне страхування лише в цій країні. Як правило, застосовуються закони країни, де особа фактично працює (як найманий працівник або самозайнята особа), і відповідні внески на соціальне забезпечення повинні сплачуватися там. Немає значення, де проживає особа (наприклад, якщо вона їздить на роботу) або де знаходиться її роботодавець. Існує виняток для працівників, які були відряджені за кордон менше ніж 2 роки: вони можуть залишатися застрахованими та сплачувати внески в країні, з якої їх відрядили. Для людей, які працюють одночасно в кількох країнах, спеціальні правила визначають, закони якої країни застосовуються та де вони повинні платити внески.

Нормативним документом ЄС, що безпосередньо регулює питання соціального захисту, є Регламент (ЄС) № 883/2004 Європейського Парламенту та Ради від 29 квітня 2004 року про координацію систем соціального забезпечення [13]. ЄС передбачає загальні правила захисту прав на соціальне забезпечення під час переміщення в межах Європи. Єдині підходи називають «правилами координації». Правила координації соціального забезпечення не замінюють національні системи єдиною європейською. Усі країни можуть вільно вирішувати, хто має бути застрахованим відповідно до їхнього законодавства, які виплати надаються та на яких умовах.

Ці правила поширюються на: громадян ЄС, Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії та Швейцарії, які застраховані в одній із цих країн, а також членів їхніх сімей; осіб без громадянства або біженців, які проживають в ЄС, Ісландії, Ліхтенштейні, Норвегії та Швейцарії, які були застраховані в одній із цих країн, а також члени їхніх сімей; громадян країн, що не входять до ЄС, які законно проживають на території ЄС, які переїхали між цими країнами, та членів їхніх сімей.

Єврокомісія декларує чотири основні принципи соціального захисту:

1. На вас поширюється законодавство однієї країни, тому ви сплачуєте внески лише в одній країні. Рішення про те, законодавство якої країни стосується вас, приймають органи соціального захисту. Ви не можете обирати.

2. Ви маєте ті самі права та обов'язки, що й громадяни країни, де ви застраховані. Це відоме як принцип рівного ставлення або недискримінації.

3. Коли ви претендуєте на допомогу, у разі необхідності враховуються ваші попередні періоди страхування, роботи чи проживання в інших країнах.

4. Якщо ви маєте право на грошову допомогу в одній країні, ви, як правило, можете отримати її, навіть якщо живете в іншій країні. Це відомо як принцип експортності (exportability) [14].

Отже, соціальна безпека є важливою складовою національної безпеки держави, що закріплено у відповідних нормативних документах. Сучасна наука та думка громадянського суспільства все більше стверджує необхідність соціалізації суспільних та правових відносин. В прикладному сенсі вивчення і забезпечення належного рівня соціальної безпеки є частиною соціальної політики та невід'ємною складовою соціально-економічних систем.

Забезпечення різних напрямів соціальної безпеки сприяє формуванню у населення України української громадянської ідентичності, що має стратегічне значення для подальшого розвитку держави, національної безпеки та успішного майбутнього її громадян. Система соціальної безпеки держави наражається на різноманітні виклики та ризики, що зменшують її ефективність та обумовлює необхідність інноваційного розвитку соціально-економічних систем. Держава повинна переглянути застарілі підходи до формування соціальних стандартів, зокрема прожиткового мінімуму, який не відображає реальних потреб людей. Соціальні стандарти та гарантії формуються без урахування купівельної спроможності громадян. Концептуальні нормативні документи щодо соціальної безпеки, зазначають, що чинний на сьогодні метод встановлення прожиткового мінімуму характеризується певним нав'язуванням системи цінностей стосовно вибору між окремими продуктами, товарами та послугами. Визначення нормативу так званих фундаментальних потреб людини відображає більше позицію посадових осіб або уявлення окремих вчених, ніж реальні споживчі потреби людини на достатньому рівні [9].

Безумовно упорядкування та систематизації потребує нормативна база соціальної безпеки (соціального захисту). Соціальні питання по різних напрямках регулюються значною кількістю нормативно-правових актів (зокрема, понад 200 законів). До вироблення, регулювання та реалізації державної соціальної політики залучено шість основних міністерств, понад 16 центральних органів виконавчої влади, зокрема спеціальних, окремі фонди, а

також різні відомчі підприємства та установи. Виникають обтяження для держави, економіки, недовіра громадян до більшості соціальних установ [9].

Також упорядкування потребує надання соціальних виплат, пільг і різних видів допомоги. Соціальна допомога надається широкому колу представників різних соціальних груп, що дає змогу претендувати на неї майже половині громадян України. У зв'язку з цим виникають зловживання, підприємці та працівники не довіряють системі соціального захисту, уникають участі в ній, що негативно позначається на формуванні та наповненні соціальних фондів, внаслідок чого відбувається недофінансування системи соціального страхування.

Гострою проблемою воєнного часу сьогодні та на майбутні роки є соціальна адаптація, лікування та медико-психологічна реабілітація ветеранів війни з метою повернення їх до повноцінного цивільного життя. Загалом, перед країною постає і набуде ще більшого значення реінтеграції населення до мирного життя. Нормативно-правові документи визначають метою забезпечення соціальної безпеки (соціального захисту) створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. До ювілею ООН. Десятиріччя 1986-1995 років допомогло змінити погляд на процеси розвитку, права жінок та дітей. URL : <http://surl.li/trbvd>
2. Copenhagen Declaration on Social Development. 14 March 1995. URL : <http://surl.li/trbve>
3. Лібанова Е., Палій О. Ринок праці та соціальний захист. К. : Вид-во «Основи», 2004. 491 с.
4. Приятельчук А. О., Іщенко О. М. Соціальна безпека в контексті управління розвитком суспільних відносин. Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук. 2010. № 19. С. 135-140.
5. Весельська Л. А. Соціальна безпека: проблема визначення. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2010. Вип. 3. С. 457-461.
6. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки [Текст] : монографія / О. Ф. Новікова, О. Г. Сидорчук, О. В. Панькова [та ін.] / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Інститут економіки промисловості . К. ; Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
7. Конституція України : Закон України від 28 чер. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

8. *Про національну безпеку України : Закон України від 21 чер. 2018 р. № 2469-VIII.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

9. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

10. *Демографічні прогнози. Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України.* URL : <http://surl.li/trbwd>

11. *Офіційний сайт Європейського Союзу.* URL : <http://surl.li/trbvj>

12. *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 чер. 2014 р.* URL : <http://surl.li/trbwl>

13. *Regulation (EC) No 883/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the coordination of social security systems.* URL : <http://surl.li/trbvk>

14. *EU social security coordination.* URL : <http://surl.li/trbws>

3.8. Методичний підхід до управління розвитком соціальної підсистеми в системі забезпечення економічної безпеки міста

Лойко В.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки,*

Руденко В.С.,

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*

Економічний розвиток міст країни значно впливає на розвиток національної економіки. Міста відіграють значну роль як у розвитку національних економік країн, так і у розвитку світової економіки. Система економічної безпеки міста складається із підсистем, серед яких можна виділити наступні: фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, енергетична, соціальна, демографічна, техніко-технологічна, екологічна, продовольча, інформаційна. Кожна підсистема має у своєму складі певні складові елементи. Соціальна підсистема економічної безпеки міста потребує проведення наукових досліджень зважаючи на посилення негативних зовнішніх загроз. Соціальна підсистема економічної безпеки міста формує сприятливе економічне, громадське, комунікаційне інноваційне та екологічне середовище для розвитку людини, суспільства та країни в цілому. Забезпечення соціально-економічної безпеки мешканців міста сприяє формуванню системи захисту мешканців міста від зовнішніх та внутрішніх загроз та дозволяє вчасно

сформувані заходи щодо уникнення або запобігання цим загрозам, що є важливим для підвищення рівня життя населення.

У науковій літературі немає єдиного визначення поняття «соціальна підсистема економічної безпеки міста». За проведенням аналізу сутності понять «соціальна складова економічної безпеки» та «соціальна безпека» зроблено висновок, що автори розглядають сутність цих понять у статичному варіанті і у динамічному. У «Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» та у працях вчених Бондаревської О.М., Лойко В.В., Ляшенко О.М. соціальна складова економічної безпеки представлена як стан держави (регіону), за якого держава (регіон) здатна забезпечити якісний рівень життя населення незалежно від зовнішніх умов [1- 4].

У наукових працях Новікової О.Ф., Білоус І.І., Дихи М.В., М. Rhinard, Підлипної Р.П. соціальна складова економічної безпеки і соціальна безпека розглянуті як стан захищеності соціальних інтересів особи та суспільства від загроз національній безпеці [5 - 9]. З точки зору рівня життя населення сутність понять «соціальна складова економічної безпеки» та «соціальна безпека» розглядають у своїх наукових працях вчені Петренко Н.О., Поліщук О.А., Криленко В.І., Овчаренко О.В. [10-12]. У більш динамічному аспекті, як формування умов для розвитку людини та комплекс заходів і технологій, які спрямовані на збереження і розвиток наявної у державі соціальної системи, сутність понять «соціальна складова економічної безпеки» та «соціальна безпека» розглянуто у працях Гнатенко В., Подольської Є.А., Назаркіна П.О. [13, 14]. Колектив авторів на чолі з професором Новіковою О.Ф. у своїй монографії, присвяченій дослідженню питань соціальної безпеки в Україні у довоєнний період часу, визначив соціальну безпеку як підсистему національної безпеки [15]. Погоджуючись з авторами щодо дослідження соціальної складової економічної безпеки як підсистеми, і враховуючи визначення міста, як окремої урбогеосистеми, доцільно надати авторське визначення поняття соціальна підсистема національної безпеки міста у наступній редакції.

Соціальна підсистема національної безпеки міста включає всі аспекти, пов'язані з соціальними процесами і взаємодією всіх елементів міського організму, такі, як зайнятість населення, рівень доходів, доступ до освіти та охорони здоров'я, соціальні послуги та інфраструктуру [16].

Сутність соціальної підсистеми полягає в її здатності визначати і формувати споживчий попит, що є важливим детермінантом економічного розвитку. Однак, науковий аналіз розкриває, що соціальна підсистема також включає в себе питання справедливості, рівності і добробуту громадян, що

визначаються не лише матеріальними багатствами, але і якістю життя, загальними цінностями та глибинними філософськими переконаннями. Ефективна соціальна підсистема має сприяти взаємодопомозі, спільній відповідальності та соціальній солідарності між різними соціальними групами.

За проведеними дослідженнями виділено наступні складові соціальної підсистеми економічної безпеки, які є найбільш важливими для мешканців міста у мирний та воєнний час (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних складових соціальної підсистеми економічної безпеки міста (з точки зору соціальної забезпеченості мешканців міста)

Назва складової	Сутність складової
Економічна	Забезпечення можливості фізичним особам отримати дохід (наявність роботи, соціальний захист, стипендії, пенсії, підприємницький дохід).
Гуманітарна	Можливість отримати безкоштовну допомогу в разі необхідності (загальна середня освіта, медичні послуги, соціальний захист та соціальне забезпечення), а також діяльність благодійних організацій, можливість отримання гуманітарної допомоги в разі необхідності, діяльність волонтерських організацій.
Комунікативна	Ефективність комунікацій між міською владою і громадянами, зокрема можливість доступу громадян до адміністративних та інших послуг через соціальні мережі та електронні сервіси міської влади.
Громадська	Можливість брати участь у вирішенні визначених владою та громадянами питань, утворювати та брати участь в організаціях громадянського суспільства міста.
Інноваційна	Можливість до самореалізації до навчання протягом життя, до творчої та новаторської діяльності, розробки та впровадження інновацій.
Екологічна	Можливість жити у незабрудненому навколишньому середовищі, мати доступ до чистої питної води та чистого повітря.

Джерело: авторська розробка

Для визначення рівня соціальної підсистеми економічної безпеки міста у кількісному вимірі запропоновано наступний алгоритм виконання послідовних етапів розрахунків (рис. 1).

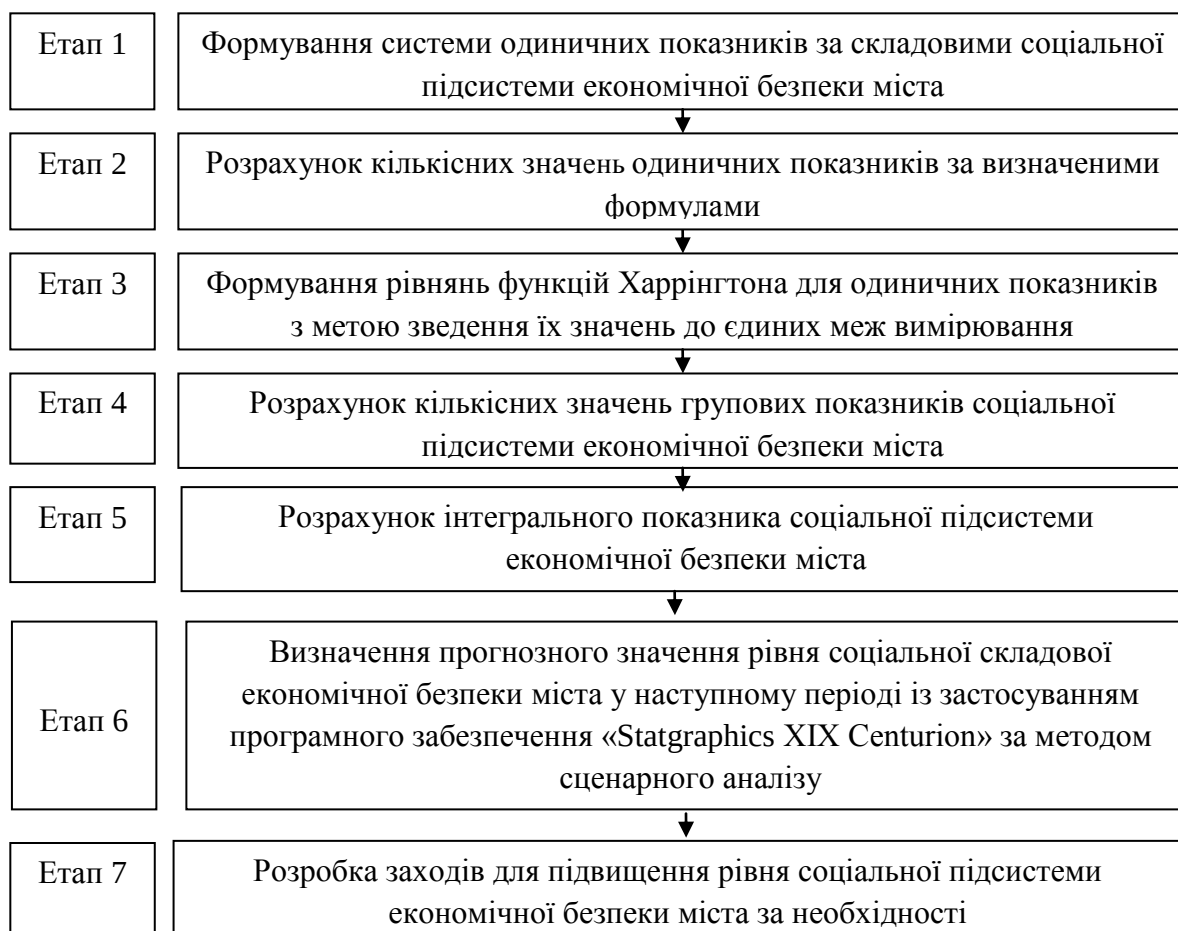


Рис. 1. - Етапи дослідження рівня соціальної підсистеми економічної безпеки міста (авторська розробка)

Спираючись на запропонований у «Методичних рекомендаціях...» алгоритм розрахунків кількісного визначення рівня соціальної складової та запропонованих складових соціальної підсистеми економічної безпеки міста розроблена система одиничних показників соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 2). Ця система передбачає виконання наступної послідовності дій: визначення кількісного рівня всіх одиничних показників, визначення кількісного рівня групових показників і визначення кількісного рівня інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста. Одиничні показники представлені у вигляді коефіцієнтів з розмірністю в долях одиниць. Для одиничних показників були відібрані ті показники, за якими є статистична інформація. Результати розрахунків наведено за складовими соціальної підсистеми економічної безпеки міста.

Вагові коефіцієнти для групових індексів за виділеними складовими соціальної підсистеми економічної безпеки міста визначені автором на основі експертних консультацій (табл. 3).

Система одиничних показників соціальної підсистеми економічної безпеки міста

Інтегральний показник соціальної підсистеми економічної безпеки міста	Групові показники	Одиничні показники
	1. Груповий показник економічної складової	1.1. Коефіцієнт доходів мешканців міст відповідно до прожиткового мінімуму, долі одиниць. 1.2. Коефіцієнт витрат на продовольчі товари на одну особу в місті Києві, долі одиниць. 1.3. Коефіцієнт витрат на оплату житла та комунальні послуги у витратах домогосподарств міста Києва, долі одиниць. 1.4. Коефіцієнт доступності вартості житла, долі одиниць.
	2. Груповий показник гуманітарної складової	2.1. Коефіцієнт кількості пенсіонерів до кількості працюючих, долі одиниць. 2.2. Коефіцієнт обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва. 2.3. Коефіцієнт обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва, долі одиниць. 2.4. Коефіцієнт обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва, долі одиниць.
	3. Груповий показник комунікативної складової	3.1. Коефіцієнт ефективності комунікацій між місцевою владою та громадою, долі одиниць. 3.2. Коефіцієнт ефективності комунікаційної мережі між місцевою владою та громадянами, долі одиниць.
	4. Груповий показник громадської складової	4.1. Коефіцієнт громадської активності мешканців міста з визначених владою та громадянами питань, долі одиниць. 4.2. Коефіцієнт розвитку організацій громадського суспільства в місті, долі одиниць.
	5. Груповий показник інноваційності	5.1. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за винаходами, долі одиниць. 5.2. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями, долі одиниць. 5.3. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками, долі одиниць. 5.4. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за торговельними марками, долі одиниць.
	6. Груповий показник екологічної складової	6.1. Коефіцієнт обсягів видатків у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва, долі одиниць. 6.2. Коефіцієнт витрат на поводження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього середовища в місті Києві, долі одиниць.

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

Вагові коефіцієнти для групових індексів за виділеними складовими соціальної підсистеми економічної безпеки міста

Назва складової	Ваговий коефіцієнт
Економічна	0,273
Гуманітарна	0,176
Комунікативна	0,165
Громадська	0,154
Інноваційна	0,087
Екологічна	0,145

Джерело: авторська розробка

Сума всіх вагових коефіцієнтів для групових індексів за виділеними складовими соціальної підсистеми економічної безпеки міста дорівнює 1,0. Для одиничних показників (індексів) 1.1. та 1.2 для економічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста вагові коефіцієнти прийняті за «Методичними рекомендаціями...» [18]. Для показників, які були запропоновані в процесі дослідження, граничні показники та вагові коефіцієнти є авторською розробкою (табл. 4).

Таблиця 4

Вагові коефіцієнти для індексів за виділеними складовими соціальної підсистеми економічної безпеки міста

Назва складової	Ваговий коефіцієнт	Назва індикатора	Ваговий коефіцієнт
Економічна	0,273	1.1.Співвідношення середньомісячної оплати праці по місту Києву до середньозваженого прожиткового мінімуму на одну працездатну особу за рік в Україні, разів стимулятор	0,0857
		1.2.Частка витрат домогосподарств на продукти харчування у споживчих витратах, долі одиниць дестимулятор	0,0838
		1.3.Частка витрат домогосподарств міста Києва на оплату житла та комунальні послуги у загальних витратах домогосподарств дестимулятор	0,0521
		1.4.Коефіцієнт доступності вартості житла	0,0514
Гуманітарна	0,176	2.1. Відношення кількості пенсіонерів до кількості працюючих осіб, долі одиниць дестимулятор	0,0467
		2.2. Коефіцієнт обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва, долі одиниць, стимулятор	0,0431
		2.3. Коефіцієнт обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва, долі одиниць	0,0430

		<i>стимулятор</i>	
		2.4. Коефіцієнт обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва, долі одиниць <i>стимулятор</i>	0,0432
Комунікативна	0,165	3.1. Коефіцієнт ефективності комунікацій між місцевою владою та громадою, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0831
		3.2. Коефіцієнт ефективності онлайнової комунікаційної мережі між місцевою владою та громадянами, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0819
Громадська	0,154	4.1. Коефіцієнт громадської активності мешканців міста з визначених владою та громадянами питань, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0784
		4.2. Коефіцієнт розвитку організацій громадського суспільства в місті, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0756
Інноваційна	0,087	5.1. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за винаходами, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0221
		5.2. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0218
		5.3. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0216
		5.4. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за торговельними марками, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0215
Екологічна	0,145	6.1. Коефіцієнт обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0734
		6.2. Коефіцієнт обсягів витрат на поводження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього середовища в місті Києві, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,0716

Джерело: авторська розробка

Для розрахунку кількісного значення групового показника **економічної складової** соціальної підсистеми економічної безпеки міста необхідно провести розрахунки для кожного одиничного показника, який є у складі цього групового показника (табл. 5, 6). Перелік одиничних показників для економічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста наведено у табл. 2.

Таблиця 5

**Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту доходів мешканців міст
відповідно до прожиткового мінімуму**

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Середньомісячна оплата праці по місту Києву, грн.;	13542	15776	17086	20558	22372
Середньозважений прожитковий мінімум на одну працездатну особу за рік в Україні, грн.	1700	1853	2027	2189	2393
Співвідношення середньомісячної оплати праці по місту Києву до середньозваженого прожиткового мінімуму на одну працездатну особу за рік в Україні, разів	7,96	8,15	8,43	9,39	9,35

Джерело: складено авторами за даними Міністерства фінансів України [18,19]

За результатами аналізу статистичних даних табл. 5. з'ясовано, що співвідношення середньомісячної оплати праці по місту Києву до середньозваженого прожиткового мінімуму на одну працездатну особу за рік в Україні має позитивну динаміку до зростання і у 2022 р. середньомісячна оплата праці в місті Києві у 9,35 разів перевищувала прожитковий мінімум.

За результатами аналізу даних по динаміці частки витрат домогосподарств на продукти харчування у споживчих витратах та по динаміці частки витрат домогосподарств міста Києва на оплату житла та комунальні послуги у загальних витратах домогосподарств потрібно відмітити тенденцію щодо зниження витрат на продукти харчування та безалкогольні напої у загальних витратах домогосподарств міста Києва на 3,1% з 44,8 % у 2018 р. до 41.7% у 2021 р. За 2022 р. дані про доходи і витрати домогосподарств України і міста Києва відсутні, бо обстеження домогосподарств внаслідок війни не проводилось.

За проведеним аналізом даних вартості 1 м² житла на первинному ринку по місту Києву у гривневому еквіваленті та динаміці середньомісячної оплати праці по місту Києву за період 2018-2022 рр. зроблено висновок про негативну тенденцію перевищення темпів зростання вартості житла над темпами зростання середньомісячної заробітної плати мешканців Києва (табл.6).

Потрібно зазначити значне зростання 1 м² житла на первинному ринку по місту Києву у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. у 2,1 раза. Така ситуація пов'язана із зменшенням обсягів будівельних робіт по будівництву житлових будинків в

місті Києві і зростанню обсягів будівництва інженерних споруд, що приводить до значного зменшення введених в експлуатацію житлових будинків, а враховуючи, постійне зростання попиту на житло з боку населення, то і до зростання ціни 1 м² житла на первинному ринку по місту Києву [20, 21].

Таблиця 6

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту доступності вартості житла у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Середньорічна вартість 1 м ² житла на первинному ринку по місту Києву, грн.	23000	23700	27700	34700	48300
Середньомісячна оплата праці по місту Києву, грн.	13542	15776	17086	20558	21347
Коефіцієнт доступності 1 м ² житла на первинному ринку вартості житла, долі одиниць	1,69	1,50	1,62	1,68	2,26

Джерело: складено авторами за даними Головного управління статистики м. Києва [20]

За проведеними розрахунками складено динаміку кількісних значень одиничних показників для економічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 7).

Таблиця 7

Динаміка кількісних значень одиничних показників групового показника економічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр.

№	Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022	Джерело
1.1	Співвідношення середньомісячної оплати праці по місту Києву до середньозваженого прожиткового мінімуму на одну працездатну особу за рік в Україні, разів стимулятор	7,96	8,15	8,43	9,39	9,35	Авторська розробка на основі «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України»
1.2	Частка витрат домогосподарств в міста Києва на	44,8	40,7	42,6	41,7	Н.д.	Методичні рекомендації щодо

	продукти харчування у споживчих витратах, % <i>дестимулятор</i>						розрахунку рівня економічної безпеки України
1.3	Частка витрат домогосподарств міста Києва на оплату житла та комунальні послуги у загальних витратах домогосподарств, % <i>дестимулятор</i>	17,1	17,2	19,1	18,0	Н.д.	Авторська розробка
1.4	Коефіцієнт доступності вартості житла, долі одиниць <i>дестимулятор</i>	1,69	1,50	1,62	1,68	2,26	Авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Результати нормування кількісних значень одиничних показників (індикаторів) для розрахунку кількісного значення групового показника (субіндекса) економічної складової економічної безпеки міста за прийнятим індексним методом та визначеними ваговими коефіцієнтами (табл. 4) наведено в табл. 8 - 12.

Таблиця 8

1.1.Співвідношення середньомісячної оплати праці по місту Києву до середньозваженого прожиткового мінімуму на одну працездатну особу за рік в Україні, разів

Граничне значення індикатора [18] / Роки	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Факт	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	1,5	1,8	2,0	2,5	3,0		$Y_{ij} = 1$	0,0857
2018	-	-	-	-	-	7,96	$Y_{2018} = 1$	0,0857
2019	-	-	-	-	-	8,15	$Y_{2019} = 1$	0,0857
2020	-	-	-	-	-	8,43	$Y_{2020} = 1$	0,0857
2021	-	-	-	-	-	9,39	$Y_{2021} = 1$	0,0857
2022	-	-	-	-	-	9,35	$Y_{2022} = 1$	0,0857

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 9

1.2. Частка витрат домогосподарств міста Києва на продукти харчування у споживчих витратах, відсотки

Граничне значення індикатора [18] / Рік	$X_{\text{опт}}^R$	$X_{\text{здв}}^R$	$X_{\text{нездв}}^R$	$X_{\text{небезп}}^R$	$X_{\text{крит}}^R$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	20,0	25,0	30,0	40,0	50,0	$Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{\text{крит.}} - X_{ij}) / (X_{\text{крит.}} - X_{\text{небез.}})$	Ваговий коефіцієнт 0,0838
2017	-	-	-	46,4		$Y_{2017} = 0,2 + 0,2(50-46,4)/(50-40)=0,27$	0,0226
2018	-	-	-	44,8		$Y_{2018} = 0,2 + 0,2(50-44,8)/(50-40)=0,30$	0,0251
2019	-	-	-	40,7		$Y_{2019} = 0,2 + 0,2(50-40,7)/(50-40)=0,39$	0,0327
2020	-	-	-	42,6		$Y_{2020} = 0,2 + 0,2(50-42,6)/(50-40)=0,35$	0,0293
2021	-	-	-	41,7		$Y_{2021} = 0,2 + 0,2(50-41,7)/(50-40)=0,36$	0,0301

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 10

1.3. Частка витрат домогосподарств міста Києва на оплату житла та комунальні послуги у споживчих витратах, відсотки

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X_{\text{опт}}^R$	$X_{\text{здв}}^R$	$X_{\text{нездв}}^R$	$X_{\text{небезп}}^R$	$X_{\text{крит}}^R$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	2,0	5,0	10,0	15,0	20,0	$Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{\text{крит.}} - X_{ij}) / (X_{\text{крит.}} - X_{\text{небез.}})$	Ваговий коефіцієнт 0,0521
2017	-	-	-	16,2		$Y_{2017} = 0,2 + 0,2(20-16,2)/(20-15)=0,352$	0,0183
2018	-	-	-	17,1		$Y_{2018} = 0,2 + 0,2(20-17,1)/(20-15)=0,316$	0,0164

2019	-	-	-	17,2	$Y_{2019} = 0,2 + 0,2(20 - 17,2) / (20 - 15) = 0,312$	0,0162
2020	-	-	-	19,1	$Y_{2020} = 0,2 + 0,2(20 - 19,1) / (20 - 15) = 0,236$	0,0122
2021	-	-	-	18,0	$Y_{2020} = 0,2 + 0,2(20 - 18,0) / (20 - 15) = 0,280$	0,0145

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 11

1.4. Коефіцієнт доступності вартості житла, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X^R_{\text{опт}}$	$X^R_{\text{здв}}$	$X^R_{\text{нездв}}$	$X^R_{\text{небезп}}$	$X^R_{\text{крит}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового коефіцієнту
	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	$Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{\text{небез.}} - X_{ij}) / (X_{\text{небез.}} - X_{\text{незад.}});$ $Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{\text{крит.}} - X_{ij}) / (X_{\text{крит.}} - X_{\text{небез.}})$	Ваговий коефіцієнт 0,0514
2018	-	-	1,69		-	$Y_{2018} = 0,4 + 0,2(2,0 - 1,69) / (2,0 - 1,5) = 0,524$	0,0269
2019	-	-	1,50	-	-	$Y_{2019} = 0,4 + 0,2(2,0 - 1,5) / (2,0 - 1,5) = 0,600$	0,0308
2020	-	-	1,62		-	$Y_{2020} = 0,4 + 0,2(2,0 - 1,62) / (2,0 - 1,5) = 0,552$	0,0283
2021	-	-	1,68		-	$Y_{2021} = 0,4 + 0,2(2,0 - 1,68) / (2,0 - 1,5) = 0,528$	0,0271
2022	-	-	-	2,26		$Y_{2022} = 0,2 + 0,2(2,5 - 2,26) / (2,5 - 2,0) = 0,296$	0,0152

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 12

Кількісне значення групового показника (субіндекса) економічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва

Роки	Коефіцієнт 1.1.	Коефіцієнт 1.2.	Коефіцієнт 1.3.	Коефіцієнт 1.4.	Груповий показник економічної складової	Частка від еталонного показника, %
2018	0,0857	0,0226	0,0183	0,0269	0,1535	56,90
2019	0,0857	0,0251	0,0164	0,0308	0,1580	57,87
2020	0,0857	0,0327	0,0283	0,0283	0,1750	64,10
2021	0,0857	0,0293	0,0122	0,0271	0,1561	57,17
2022	0,0857	0,0301	0,0145	0,0152	0,1455	53,29

Джерело: складено та розраховано авторами

Для розрахунку кількісного значення групового показника гуманітарної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста необхідно провести розрахунки для кожного одиничного показника, який є у складі цього групового показника. Динаміку відношення кількості пенсіонерів на одного штатного працівника в місті Києві за період 2018-2022 рр. наведено в табл. 13.

Таблиця 13

Вихідні дані для розрахунку кількості пенсіонерів до кількості працюючих у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість пенсіонерів, осіб	1023100	1045800	1071600	1090500	1109038
Кількість штатних працівників (на січень кожного року), осіб	1167816	1174017	1186145	1183872	1231503
Відношення кількості пенсіонерів до кількості працюючих осіб, долі одиниць	0,87	0,89	0,90	0,92	0,90

Джерело: складено авторами за даними Головного управління статистики м. Києва [20]

За результатами проведеного аналізу динаміки кількості пенсіонерів в місті Києві та кількості штатних працюючих працівників зроблено висновок щодо зростання кількості пенсіонерів і таким чином зростання податкового навантаження на одного працюючого штатного працівника, у 2022 р. це навантаження склало 0,9 долі одиниць. Це є негативною тенденцією.

Динаміку обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення, освіту та охорону здоров'я у бюджеті міста Києва за 2018-2022 рр. складено за даними Департаменту економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради. Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва

наведено у табл. 14.

Таблиця 14

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Обсяг видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва, млн.грн.	9059,2	8320,8	4266,9	5116,4	1166,9
Загальний обсяг видатків у бюджеті міста Києва, млн. грн.	79968,4	96271,6	101321,1	123127,8	114883,4
Коефіцієнт обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва, долі одиниць	0,11	0,08	0,04	0,04	0,01

Джерело: складено авторами за даними [21]

За результатами аналізу динаміки обсягів видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення з бюджету міста Києва за період 2018-2022 рр. спостерігається значне скорочення обсягу цих видатків на 43,52 %, що є негативною тенденцією і сприятиме зниженню кількісного значення групового показника гуманітарної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста. Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва наведено в табл. 15. За результатами аналізу динаміки обсягів видатків з бюджету міста Києва на освіту за період 2018-2022 рр. спостерігається зростання цих видатків на 67,87 %, і, відповідно, зростання кількісного значення коефіцієнту обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва з 0,20 у 2018 р. до 0,22 у 2022 р., що є позитивною тенденцією для зростання рівня соціальної підсистеми економічної безпеки міста.

Таблиця 15

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Видатки на освіту, млн. грн.	16275,6	18429,6	20450,2	27312,3	21477,7
Загальний обсяг видатків у бюджеті міста Києва, млн. грн.	79968,4	96271,6	101321,1	123127,8	114883,4
Коефіцієнт обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва, долі одиниць	0, 20	0,19	0,20	0,22	0,18

Джерело: складено авторами за даними [21]

Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва наведені у табл. 16.

Таблиця 16

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Видатки на охорону здоров'я, млн. грн.	13277,2	15683,2	19697,3	25961,4	20042,0
Загальний обсяг видатків у бюджеті міста Києва, млн.грн.	79968,4	96271,6	101321,1	123127,8	114883,4
Коефіцієнт обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва, долі одиниць	0,16	0,16	0,19	0,21	0,17

Джерело: складено авторами за даними [21]

За результатами аналізу динаміки обсягів видатків на охорону здоров'я з бюджету міста Києва за період 2018-2022 рр. спостерігається зростання цих видатків на 95,53 %, і відповідно, зростання кількісного значення коефіцієнту обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва з 0,16 у 2018 р. до 0,21 у 2022 р., що є позитивною тенденцією і сприятиме зростанню рівня кількісного значення групового показника гуманітарної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста.

За проведеними розрахунками складено динаміку кількісних значень одиничних показників для *гуманітарної складової* соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 17).

Таблиця 17

Динаміка кількісних значень одиничних показників групового показника гуманітарної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр.

№	Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022	Джерело
2.1	Відношення кількості пенсіонерів до кількості працюючих осіб, долі одиниць <i>дестимулятор</i>	0,87	0,89	0,90	0,92	0,90	Авторська розробка
2.2.	Коефіцієнт обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста	0,11	0,08	0,04	0,04	0,01	Авторська розробка

	Києва, долі одиниць стимулятор						
2.3.	Коефіцієнт обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва, долі одиниць стимулятор	0, 20	0,19	0,20	0,22	0,18	Авторська розробка
2.4.	Коефіцієнт обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва, долі одиниць стимулятор	0,16	0,16	0,19	0,21	0,17	Авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Результати нормування кількісних значень одиничних показників (індикаторів) для розрахунку кількісного значення групового показника (субіндекса) гуманітарної складової економічної безпеки міста за прийнятим індексним методом та визначеними ваговими коефіцієнтами (табл. 4) наведено в табл. 18 – 22.

Таблиця 18

2.1. Відношення кількості пенсіонерів до кількості працюючих осіб, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X^R_{\text{опт}}$	$X^R_{\text{здв}}$	$X^R_{\text{нездв}}$	$X^R_{\text{небезп}}$	$X^R_{\text{крит}}$	Факт	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	0,70	0,75	0,80	0,85	0,90		$Y_{ij} = 0,2 + 0,2 \cdot \frac{(X_{\text{крит.}} - X_{ij})}{(X_{\text{крит.}} - X_{\text{небез.}})}$	Ваговий коефіцієнт 0,0467
2018	-	-	-	0,87		-	$Y_{2018} = 0,2 + 0,2 \cdot \frac{(0,9 - 0,87)}{(0,9 - 0,85)} = 0,32$	0,0149
2019	-	-	-	0,89		-	$Y_{2019} = 0,2 + 0,2 \cdot \frac{(0,9 - 0,89)}{(0,9 - 0,85)} = 0,24$	0,0112
2020	-	-	-	0,90		-	$Y_{2020} = 0,2 + 0,2 \cdot \frac{(0,9 - 0,9)}{(0,9 - 0,85)} = 0,2$	0,0093

2021	-	-	-	-	-	0,92	$Y_{2021} = 1$	0,046
2022	-	-	-	0,90		-	$Y_{2022} = 0,2 + 0,2(0,9-0,9) / (0,9-0,85) = 0,2$	0,0093

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 19

2.2. Коефіцієнт обсягів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у бюджеті міста Києва, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,1	0,05	0,10	0,15	0,20	$Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$ $Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{небезп}}) / (X_{\text{нездв}} - X_{\text{небезп}});$ $Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{крит}}) / (X_{\text{небезп}} - X_{\text{крит}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0431
2018	-	-	0,11		-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2 * (0,11 - 0,10) / (0,15 - 0,10) = 0,64$	0,0275
2019	-	0,08		-	-	$Y_{2019} = 0,4 + 0,2 * (0,08 - 0,05) / (0,10 - 0,05) = 0,52$	0,0224
2020	0,04		-	-	-	$Y_{2020} = 0,2 + 0,2 * (0,04 - 0,01) / (0,05 - 0,01) = 0,35$	0,0151
2021	0,04		-	-	-	$Y_{2021} = 0,2 + 0,2 * (0,04 - 0,01) / (0,05 - 0,01) = 0,35$	0,0151
2022	0,01		-	-	-	$Y_{2022} = 0,2 + 0,2 * (0,01 - 0,01) / (0,05 - 0,01) = 0,2$	0,0086

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 20

2.3. Коефіцієнт обсягів видатків на освіту у бюджеті міста Києва, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	$Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$ $Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{здв}}) / (\text{опт} - X_{\text{здв}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0430
2018	-	-	-	0,20		$Y_{2018} = 0,8 + 0,2 * (0,2 - 0,2) / (0,25 - 0,20) = 0,8$	0,0344
2019	-	-	0,19		-	$Y_{2019} = 0,6 + 0,2 * (0,19 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,76$	0,0326
2020	-	-	-	0,20		$Y_{2020} = 0,8 + 0,2 * (0,2 - 0,2) / (0,25 - 0,20) = 0,8$	0,0344
2021	-	-	-	0,22		$Y_{2021} = 0,8 + 0,2 * (0,22 - 0,2) / (0,25 - 0,20) = 0,88$	0,0378
2022	-	-	0,18		-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2 * (0,18 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,72$	0,0309

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 21

2.4. Коефіцієнт обсягів видатків на охорону здоров'я у бюджеті міста Києва, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	$Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$ $Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{здв}}) / (\text{опт} - X_{\text{здв}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0432

2018	-	-	0,16	-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2^* (0,16 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,64$	0,0276
2019	-	-	0,16	-	$Y_{2019} = 0,6 + 0,2^* (0,16 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,64$	0,0276
2020	-	-	0,19	-	$Y_{2020} = 0,6 + 0,2^* (0,19 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,76$	0,0328
2021	-	-	-	0,21	$Y_{2021} = 0,8 + 0,2^* (0,21 - 0,2) / (0,25 - 0,20) = 0,84$	0,0362
2022	-	-	0,17	-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2^* (0,17 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,68$	0,0293

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 22

Кількісне значення групового показника (субіндекса) гуманітарної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва

Роки	Коефіцієнт 2.1.	Коефіцієнт 2.2.	Коефіцієнт 2.3.	Коефіцієнт 2.4.	Груповий показник гуманітарної складової	Частка від еталонного показника, %
2018	0,0149	0,0275	0,0344	0,0276	0,1044	59,31
2019	0,0112	0,0224	0,0326	0,0276	0,0956	54,32
2020	0,0093	0,0151	0,0344	0,0328	0,0984	55,90
2021	0,0460	0,0151	0,0378	0,0362	0,1351	76,76
2022	0,0093	0,0086	0,0309	0,0293	0,0781	44,38

Джерело: складено та розраховано автором

Для розрахунку кількісного значення групового показника комунікативної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста необхідно провести розрахунки для кожного одиничного показника, який є у складі цього групового показника. Динаміку відношення кількості вирішених питань (надано роз'яснень) за зверненнями громадян в місті Києві за період 2018-2022 рр. до загальної кількості звернень громадян через комунікаційні мережі міста (для міста Києва це: офіційний портал КМДА, Контактний центр міста Києва 1551, Facebook) за відповідний період наведено в табл. 23.

Таблиця 23

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності комунікацій між місцевою владою та громадою міста Києва за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість вирішених питань (надано роз'яснень) за зверненнями громадян, тис. одиниць	904,8	1031,4	1154,3	1295,8	2771,1
Загальна кількість звернень громадян через комунікаційні мережі міста (для міста Києва це: офіційний портал КМДА, Контактний центр міста Києва 1551, Facebook), тис. одиниць	1002,0	1115,1	1206,25	1364,01	3018,65
Коефіцієнт ефективності комунікацій між місцевою владою та громадою, долі одиниць.	0,90	0,92	0,95	0,95	0,92

Джерело: укладено автором за даними [21]

Динаміку відношення кількості користувачів соціальними мережами та сервісами міської влади в місті Києві за період 2018-2022 рр. до загальної кількості користувачів Інтернетом в місті за відповідний період наведено в табл.24.

Таблиця 24

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності комунікаційної мережі між місцевою владою та громадянами міста Києва за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість підписників на соціальні мережі та сервісами міської влади 24/7, тис. осіб	87	380	896	1987	2600
Загальна кількість громадян, які мешкають у місті постійно, тис. осіб	2909	2926	2920	2911	2901
Коефіцієнт ефективності онлайнової комунікаційної мережі між місцевою владою та громадянами, долі одиниць.	0,90	0,92	0,95	0,95	0,92

Джерело: укладено автором за даними [21, 22]

За проведеними розрахунками складено динаміку кількісних значень одиничних показників для комунікативної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 25).

Таблиця 25

Динаміка кількісних значень одиничних показників групового показника комунікативної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр.

№	Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022	Джерело
3.1.	Коефіцієнт ефективності комунікацій між місцевою владою та громадою, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,90	0,92	0,95	0,95	0,92	Авторська розробка
3.2.	Коефіцієнт ефективності онлайнової комунікаційної мережі між місцевою владою та громадянами, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,90	0,92	0,95	0,95	0,92	Авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Результати нормування кількісних значень одиничних показників (індикаторів) для розрахунку кількісного значення групового показника (субіндекса) гуманітарної складової економічної безпеки міста за прийнятим індексним методом та визначеними ваговими коефіцієнтами (табл. 4) наведено в табл. 26 – 28.

Таблиця 26

3.1. Коефіцієнт ефективності комунікацій між місцевою владою та громадою, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X_{крт}^L$	$X_{небезп}^L$	$X_{нездв}^L$	$X_{здв}^L$	$X_{опт}^L$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	0,80	0,85	0,90	0,95	1,0	$Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{нездв}) / (X_{здв} - X_{нездв})$;	Ваговий коефіцієнт 0,0831
2018	-	-	0,90	-	-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2 * (0,90 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,60$	0,0498

2019	-	-	0,92	-	$Y_{2019} = 0,6 + 0,2 * (0,92 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,68$	0,0565
2020	-	-	0,95	-	$Y_{2020} = 0,6 + 0,2 * (0,95 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,80$	0,0665
2021	-	-	0,95	-	$Y_{2021} = 0,6 + 0,2 * (0,95 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,80$	0,0665
2022	-	-	0,92	-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2 * (0,92 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,68$	0,0565

Джерело: складено та розраховано автором

Таблиця 27

3.2. Коефіцієнт ефективності онлайнної комунікаційної мережі між місцевою владою та громадянами, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	0,80	0,85	0,90	0,95	1,0	$Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0819
2018	-	-	0,90	-	-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2 * (0,90 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,60$	0,0491
2019	-	-	0,92	-	-	$Y_{2019} = 0,6 + 0,2 * (0,92 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,68$	0,0557
2020	-	-	0,95	-	-	$Y_{2020} = 0,6 + 0,2 * (0,95 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,80$	0,0655
2021	-	-	0,95	-	-	$Y_{2021} = 0,6 + 0,2 * (0,95 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,80$	0,0655
2022	-	-	0,92	-	-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2 * (0,92 - 0,90) / (0,95 - 0,90) = 0,68$	0,0557

Джерело: складено та розраховано автором

Для розрахунку кількісного значення групового показника громадської складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста необхідно провести розрахунки для кожного одиничного показника, який є у складі цього групового показника.

Таблиця 28

Кількісне значення групового показника (субіндекса) комунікаційної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва

Роки	Коефіцієнт 3.1.	Коефіцієнт 3.2.	Груповий показник комунікаційної складової	Частка від еталонного показника, %
2018	0,0498	0,0491	0,0989	59,93
2019	0,0565	0,0557	0,1122	68,00
2020	0,0665	0,0655	0,1320	80,0
2021	0,0665	0,0655	0,1320	80,0
2022	0,0565	0,0557	0,1122	68,00

Джерело: складено та розраховано автором

Динаміку відношення загальної кількості звернень громадян за рік до загальної кількості громадян, які мешкають у місті Києві постійно за рік за період 2018-2022 рр. наведено в табл. 29.

Таблиця 29

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту громадської активності мешканців міста з визначених владою та громадянами питань у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Загальна кількість звернень громадян, тис. звернень	1002,0	1115,1	1206,25	1364,01	3018,65
Загальна кількість громадян, які мешкають у місті постійно, тис. осіб	2909	2926	2920	2911	2901
Коефіцієнт громадської активності мешканців міста з визначених владою та громадянами питань, долі одиниць.	0,34	0,38	0,41	0,47	1,03

Джерело: укладено автором за даними [21]

Динаміку відношення кількості громадських та благодійних організацій у складі організацій громадського суспільства в місті Києві за період 2018-2022 рр. до загальної кількості організацій громадського суспільства в місті Києві за відповідний період наведено в табл. 30.

Таблиця 30

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту розвитку організацій громадського суспільства у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість громадських та благодійних організацій у складі організацій громадського суспільства в місті Києві, одиниць;	98186	103041	107994	112282	114497
Загальна кількість організацій громадського суспільства в місті Києві, одиниць;	181826	190085	198949	206523	209967
Коефіцієнт розвитку організацій громадського суспільства в місті, долі одиниць.	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54

Джерело: укладено автором за даними

За проведеними розрахунками складено динаміку кількісних значень одиничних показників для комунікативної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 31).

Таблиця 31

Динаміка кількісних значень одиничних показників групового показника комунікативної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр.

№	Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022	Джерело
4.1.	Коефіцієнт громадської активності мешканців міста з визначених владою та громадянами питань, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,34	0,38	0,41	0,47	1,03	Авторська розробка

4.2.	Коефіцієнт розвитку організацій громадянського суспільства в місті, долі одиниць. стимулятор	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	Авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Результати нормування кількісних значень одиничних показників (індикаторів) для розрахунку кількісного значення групового показника (субіндекса) громадської складової економічної безпеки міста за прийнятим індексним методом та визначеними ваговими коефіцієнтами (табл. 4) наведено в табл. 32 – 34.

Таблиця 32

4.1. Коефіцієнт громадської активності мешканців міста з визначених владою та громадянами питань, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Факт	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового коефіцієнту
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,20	0,40	0,60	0,80	1,0		$Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{крит}}) / (X_{\text{небез}} - X_{\text{крит}});$ $Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{небез}}) / (X_{\text{нездв}} - X_{\text{небез}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0784
2018	0,34	-	-	-	-	-	$Y_{2018} = 0,2 + 0,2 * (0,34 - 0,20) / (0,40 - 0,20) = 0,34$	0,0266
2019	0,38	-	-	-	-	-	$Y_{2019} = 0,2 + 0,2 * (0,38 - 0,20) / (0,40 - 0,20) = 0,38$	0,0297

2020	-	0,41		-	-	-	$Y_{2020} = 0,4 + 0,2 * (0,41 - 0,40) / (0,60 - 0,40) = 0,41$	0,0321
2021	-	0,47		-	-	-	$Y_{2021} = 0,4 + 0,2 * (0,47 - 0,40) / (0,60 - 0,40) = 0,47$	0,0368
2022	-	-	-	-	-	1,03	$Y_{2022} = 1$	0,0784

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 33

4.2. Коефіцієнт розвитку організацій громадського суспільства в місті, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	0,20	0,40	0,60	0,80	1,0	$Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{небезп}}) / (X_{\text{нездв}} - X_{\text{небезп}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0756
2018	-	0,54	-	-	-	$Y_{2018} = 0,4 + 0,2 * (0,54 - 0,40) / (0,40 - 0,20) = 0,54$	0,0408
2019	-	0,54	-	-	-	$Y_{2019} = 0,4 + 0,2 * (0,54 - 0,40) / (0,40 - 0,20) = 0,54$	0,0408
2020	-	0,54	-	-	-	$Y_{2020} = 0,4 + 0,2 * (0,54 - 0,40) / (0,40 - 0,20) = 0,54$	0,0408
2021	-	0,54	-	-	-	$Y_{2021} = 0,4 + 0,2 * (0,54 - 0,40) / (0,40 - 0,20) = 0,54$	0,0408
2022	-	0,54	-	-	-	$Y_{2022} = 0,4 + 0,2 * (0,54 - 0,40) / (0,40 - 0,20) = 0,54$	0,0408

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 34

Кількісне значення групового показника (субіндекса) громадської складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва

Роки	Коефіцієнт 4.1.	Коефіцієнт 4.2.	Груповий показник громадської складової	Частка від еталонного показника, %
2018	0,0266	0,0408	0,0674	43,76
2019	0,0297	0,0408	0,0705	45,77
2020	0,0321	0,0408	0,0729	47,34
2021	0,0368	0,0408	0,0776	50,38
2022	0,0784	0,0408	0,1192	77,40

Джерело: складено та розраховано авторами

Для розрахунку кількісного значення групового показника *інноваційної складової* соціальної підсистеми економічної безпеки міста необхідно провести розрахунки для кожного одиничного показника, який є у складі цього групового показника. Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за винаходами у місті Києві наведено у табл. 35.

Таблиця 35

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за винаходами у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість поданих заявок на винаходи в місті Києві за рік, заявок	557	613	303	282	167
Загальна кількість поданих заявок на винаходи в Україні, заявок	2932	3007	2276	2429	1933
Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за винаходами у місті Києві, долі одиниць.	0,19	0,20	0,13	0,12	0,08

Джерело: укладено автором за даними [23]

За результатами проведеного аналізу динаміки кількості поданих заявок на винаходи в місті Києві за період 2018-2022 рр. спостерігається тенденція до значного зменшення кількості поданих заявок у 2022 р. на 40,78 % у порівнянні із даними 2021 р., що пов'язано із воєнним станом в Україні.

Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями у місті Києві наведено у табл. 36.

Таблиця 36

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість поданих заявок на корисні моделі у місті Києві за рік, заявок	1934	1722	909	677	457
Загальна кількість поданих заявок на корисні моделі в Україні, заявок	6794	7059	4025	3095	1706
Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями у місті Києві, долі одиниць.	0,28	0,24	0,23	0,22	0,27

Джерело: укладено автором за даними [23]

За результатами проведеного аналізу динаміки кількості поданих заявок на корисні моделі в місті Києві за період 2018-2022 рр. також спостерігається тенденція до зменшення поданих заявок у 2022 р. на 32,49 % у порівнянні із даними за 2021 р., що також пов'язано із воєнним станом в Україні. Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками у місті Києві наведено у табл. 37.

Таблиця 37

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість поданих заявок на промислові зразки у місті Києві за рік, заявок	612	558	435	399	136
Загальна кількість поданих заявок на промислові зразки в Україні, заявок	2356	1993	1503	1482	653
Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками у місті Києві, долі одиниць.	0,26	0,28	0,29	0,27	0,24

Джерело: складено авторами за даними [23]

За результатами проведеного аналізу динаміки кількості поданих заявок на промислові зразки в місті Києві за період 2018-2022 рр. також

спостерігається тенденція до зменшення поданих заявок у 2022 р. на 55,93 % у порівнянні із даними 2021 р., що також пов'язано із воєнним станом в Україні.

Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за торговельними знаками у місті Києві наведено у табл. 38.

Таблиця 38

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності інноваційної діяльності за торговельними знаками у місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Кількість поданих заявок на торговельні марки у місті Києві за рік, заявок	7546	9269	7101	7303	3860
Загальна кількість поданих заявок на торговельні марки за національною процедурою в Україні, заявок	22868	27264	20290	23559	12063
Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за торговельними знаками у місті Києві, долі одиниць.	0,33	0,34	0,35	0,31	0,32

Джерело: укладено автором за даними [23]

За результатами проведеного аналізу динаміки кількості поданих заявок на торговельні знаки в місті Києві за період 2018-2022 рр. також спостерігається тенденція до зменшення поданих заявок у 2022 р. на 47,14 % у порівнянні із даними 2021 р., що також пов'язано із воєнним станом в Україні.

За проведеними розрахунками складено динаміку кількісних значень одиничних показників для інноваційної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 39).

Таблиця 39

Динаміка кількісних значень одиничних показників групового показника інноваційної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр.

№	Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022	Джерело
5.1.	Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за винаходами, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,19	0,20	0,13	0,12	0,08	Авторська розробка

5.2.	Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями, долі одиниць. стимулятор	0,28	0,24	0,23	0,22	0,27	Авторська розробка
5.3.	Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками, долі одиниць. стимулятор	0,26	0,28	0,29	0,27	0,24	Авторська розробка
5.4.	Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за торговельними марками, долі одиниць. стимулятор	0,33	0,34	0,35	0,31	0,32	Авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Результати нормування кількісних значень одиничних показників (індикаторів) для розрахунку кількісного значення групового показника (субіндекса) інноваційної складової економічної безпеки міста за прийнятим індексним методом та визначеними ваговими коефіцієнтами (табл. 4) наведено в табл. 40 – 44.

Таблиця 40

5.1. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за винаходами, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	$Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$ $Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{небезп}}) / (X_{\text{нездв}} - X_{\text{небезп}});$ $Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{крит}}) / (X_{\text{небезп}} - X_{\text{крит}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0221

2018	-	-	0,19	-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2 * (0,19 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,76$	0,0167
2019	-	-	0,20	-	$Y_{2019} = 0,6 + 0,2 * (0,20 - 0,15) / (0,20 - 0,15) = 0,80$	0,0176
2020	-	0,13	-	-	$Y_{2020} = 0,4 + 0,2 * (0,13 - 0,10) / (0,15 - 0,10) = 0,52$	0,0114
2021	-	0,12	-	-	$Y_{2021} = 0,4 + 0,2 * (0,12 - 0,10) / (0,15 - 0,10) = 0,48$	0,0106
2022	0,08	-	-	-	$Y_{2022} = 0,2 + 0,2 * (0,08 - 0,05) / (0,10 - 0,05) = 0,32$	0,0071

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 41

5.2. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за корисними моделями, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	$Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{здв}) / (опт - X_{здв});$ $Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{нездв}) / (X_{здв} - X_{нездв});$	Ваговий коефіцієнт 0,0218
2018	-	-		0,28		$Y_{2018} = 0,8 + 0,2 * (0,28 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,92$	0,0201
2019	-	-	0,24		-	$Y_{2019} = 0,6 + 0,2 * (0,24 - 0,20) / (0,25 - 0,20) = 0,76$	0,0165
2020	-	-	0,23		-	$Y_{2020} = 0,6 + 0,2 * (0,23 - 0,20) / (0,25 - 0,20) = 0,72$	0,0156
2021	-	-	0,22		-	$Y_{2021} = 0,6 + 0,2 * (0,22 - 0,20) / (0,25 - 0,20) = 0,68$	0,0148
2022	-	-	-	0,27		$Y_{2022} = 0,8 + 0,2 * (0,27 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,88$	0,0191

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 42

5.3. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за промисловими зразками, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	$Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{здв}}) / (\text{опт} - X_{\text{здв}});$ $Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0216
2018	-	-	-	0,26		$Y_{2018} = 0,8 + 0,2 * (0,26 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,84$	0,0181
2019	-	-	-	0,28		$Y_{2019} = 0,8 + 0,2 * (0,28 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,92$	0,0198
2020	-	-	-	0,29		$Y_{2020} = 0,8 + 0,2 * (0,29 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,96$	0,0207
2021	-	-	-	0,27		$Y_{2021} = 0,8 + 0,2 * (0,27 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,88$	0,190
2022	-	-	0,24		-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2 * (0,24 - 0,20) / (0,25 - 0,20) = 0,76$	0,0164

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 43

5.4. Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності за торговельними марками, долі одиниць

Граничне значення індикатора (авторська розробка)	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	$Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{здв}}) / (\text{опт} - X_{\text{здв}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0215

2018	-	-	-	0,33	$Y_{2018} = 0,8 + 0,2 * (0,33 - 0,30) / (0,35 - 0,30) = 0,92$	0,187
2019	-	-	-	0,34	$Y_{2019} = 0,8 + 0,2 * (0,34 - 0,30) / (0,35 - 0,30) = 0,96$	0,0206
2020	-	-	-	0,35	$Y_{2020} = 1$	0,0215
2021	-	-	-	0,31	$Y_{2021} = 0,8 + 0,2 * (0,31 - 0,30) / (0,35 - 0,30) = 0,84$	0,0180
2022	-	-	-	0,32	$Y_{2022} = 0,8 + 0,2 * (0,32 - 0,30) / (0,35 - 0,30) = 0,88$	0,0189

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 44

Кількісне значення групового показника (субіндекса) інноваційної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва

Роки	Коефіцієнт 5.1.	Коефіцієнт 5.2.	Коефіцієнт 5.3.	Коефіцієнт 5.4.	Груповий показник інноваційної складової	Частка від еталонного показника, %
2018	0,0167	0,0201	0,0181	0,0187	0,0736	84,59
2019	0,0176	0,0165	0,0198	0,0206	0,0745	85,63
2020	0,0114	0,0156	0,0207	0,0215	0,0692	79,54
2021	0,0106	0,0148	0,0190	0,0180	0,0624	71,72
2022	0,0071	0,0191	0,0164	0,0189	0,0615	70,69

Джерело: складено та розраховано авторами

Для розрахунку кількісного значення групового показника **екологічної складової** соціальної підсистеми економічної безпеки міста необхідно провести розрахунки для кожного одиничного показника, який є у складі цього групового показника. Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва наведено у табл. 45.

Таблиця 45

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Видатки на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва, млн. грн.	124,9	160,3	85,6	39,8	176,1
Загальний обсяг видатків у бюджеті міста Києва, млн. грн.	79968,4	96271,6	101321,1	123127,8	114883,4
Коефіцієнт обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва, долі одиниць	0,001	0,002	0,0008	0,0003	0,001

Джерело: складено авторами за даними [21]

За результатами проведеного аналізу динаміки видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва за період 2018-2022 р. відмічене зниження цих видатків у 2020 р. на 46,6 % у порівнянні із 2019 р. та у 2021 р. на 53,3 % у порівнянні з 2020 р. У 2022 р. спостерігається збільшення обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва у 4,42 рази, що є позитивною тенденцією.

Результати розрахунку кількісного значення коефіцієнту обсягів витрат на поводження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього середовища в місті Києві за період 2018-2022 рр. наведено у табл. 46.

За результатами проведеного аналізу динаміки обсягів поточних витрат на поводження з відходами у місті Києві за період 2018-2022 рр. спостерігається тенденція збільшення цих витрат у 2020 р. на 21,78 % у порівнянні з 2019 р. та у 2021 р. на 12,77 % у порівнянні з 2020 р. У 2022 р. обсяг поточних витрат на поводження з відходами у місті Києві зменшився на 20,28 %, що пов'язано із перерозподілом видатків із бюджету міста Києва на інші потреби, пов'язані із воєнним станом в Україні.

За проведеними розрахунками складено динаміку кількісних значень одиничних показників для екологічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста (табл. 47).

Таблиця 46

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту обсягів витрат на поведження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього середовища в місті Києві за період 2018-2022 рр.

Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022
Поточні витрати на поведження з відходами у місті Києві, млн. грн.	926,17	901,89	1098,35	1238,65	987,34
Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища у місті Києві, млн. грн.	3230,29	3643,91	3709,40	3775,12	3562,11
Коефіцієнт обсягів витрат на поведження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього середовища в місті Києві, долі одиниць	0,28	0,24	0,29	0,32	0,27

Джерело: складено авторами за даними [21]

Таблиця 47

Динаміка кількісних значень одиничних показників групового показника екологічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр.

№	Найменування показника, одиниці виміру	Фактичні дані 2018	Фактичні дані 2019	Фактичні дані 2020	Фактичні дані 2021	Фактичні дані 2022	Джерело
6.1.	Коефіцієнт обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті м.Києва, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,001	0,002	0,0008	0,0003	0,001	Авторська розробка
6.2.	Коефіцієнт обсягів витрат на поведження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навкол. середовища в м. Києві, долі одиниць. <i>стимулятор</i>	0,28	0,24	0,29	0,32	0,27	Авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Результати нормування кількісних значень одиничних показників (індикаторів) для розрахунку кількісного значення групового показника (субіндекса) екологічної складової економічної безпеки міста за прийнятим індексним методом та визначеними ваговими коефіцієнтами (табл. 4) наведено в табл. 48 – 50.

Таблиця 48

6.1. Коефіцієнт обсягів видатків на діяльність у сфері екології та охорони природних ресурсів у бюджеті міста Києва, долі одиниць.

	$X_{\text{кри}т}^L$	$X_{\text{небезп}и}^L$	$X_{\text{нездв}и}^L$	$X_{\text{здв}и}^L$	$X_{\text{опт}и}^L$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,0001	0,0005	0,0010	0,0015	0,0020	$Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{здв}и}^L) / (X_{\text{опт}и}^L - X_{\text{здв}и}^L);$ $Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}и}^L) / (X_{\text{здв}и}^L - X_{\text{нездв}и}^L);$ $Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{небезп}и}^L) / (X_{\text{нездв}и}^L - X_{\text{небезп}и}^L);$ $Y_{ij} = 0,2 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{кри}т}^L) / (X_{\text{небезп}и}^L - X_{\text{кри}т}^L);$	Ваговий коефіцієнт 0,0734
2018	-	-	0,001	-	-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2 * (0,001 - 0,001) / (0,0015 - 0,0010) = 0,6$	0,0440
2019	-	-	-	0,002	-	$Y_{2019} = 0,8 + 0,2 * (0,002 - 0,0015) / (0,002 - 0,0015) = 0,82$	0,0601
2020	-	0,0008	-	-	-	$Y_{2020} = 0,4 + 0,2 * (0,0008 - 0,0005) / (0,0010 - 0,0005) = 0,52$	0,0381
2021	0,0003	-	-	-	-	$Y_{2021} = 0,2 + 0,2 * (0,0003 - 0,0001) / (0,0005 - 0,0001) = 0,30$	0,0220
2022	-	-	0,001	-	-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2 * (0,001 - 0,001) / (0,0015 - 0,0010) = 0,6$	0,0440

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 49

6.2. Коефіцієнт обсягів витрат на поводження з відходами до загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього середовища в місті Києві, долі одиниць

	$X^L_{\text{крит}}$	$X^L_{\text{небезп}}$	$X^L_{\text{нездв}}$	$X^L_{\text{здв}}$	$X^L_{\text{опт}}$	Результати розрахунків нормування	Результати розрахунків з урахуванням вагового k
Граничне значення індикатора (авторська розробка)	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	$Y_{ij} = 0,8 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{здв}}) / (\text{опт} - X_{\text{здв}});$ $Y_{ij} = 0,6 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{нездв}}) / (X_{\text{здв}} - X_{\text{нездв}});$ $Y_{ij} = 0,4 + 0,2 * (X_{ij} - X_{\text{небезп}}) / (X_{\text{нездв}} - X_{\text{небезп}});$	Ваговий коефіцієнт 0,0716
2018	-	-	0,28	-	-	$Y_{2018} = 0,6 + 0,2 * (0,28 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,72$	0,0515
2019	-	0,24	-	-	-	$Y_{2019} = 0,4 + 0,2 * (0,24 - 0,20) / (0,25 - 0,20) = 0,56$	0,0401
2020	-	-	0,29	-	-	$Y_{2020} = 0,6 + 0,2 * (0,29 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,76$	0,0544
2021	-	-	-	0,32	-	$Y_{2021} = 0,8 + 0,2 * (0,32 - 0,30) / (0,35 - 0,30) = 0,88$	0,0630
2022	-	-	0,27	-	-	$Y_{2022} = 0,6 + 0,2 * (0,27 - 0,25) / (0,30 - 0,25) = 0,68$	0,0486

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 50

Кількісне значення групового показника (субіндекса) екологічної складової соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва

Роки	Коефіцієнт 6.1.	Коефіцієнт 6.2.	Груповий показник екологічної складової	Частка від еталонного показника, %
2018	0,0440	0,0515	0,0955	65,86
2019	0,0601	0,0401	0,1002	69,10
2020	0,0381	0,0544	0,0925	63,79
2021	0,0220	0,0630	0,0850	58,62
2022	0,0440	0,0486	0,0926	63,86

Джерело: складено та розраховано авторами

Таблиця 51

Кількісні значення інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва та групових показників за період 2018-2022 рр.

Назва показника	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1.Груповий показник економічної складової	0,1535	0,1580	0,1750	0,1561	0,1455
2. Груповий показник гуманітарної складової	0,1044	0,0956	0,0984	0,1351	0,0781
3. Груповий показник комунікаційної складової	0,0989	0,1122	0,1320	0,1320	0,1122
4. Груповий показник громадської складової	0,0674	0,0705	0,0729	0,0776	0,1192
5. Груповий показник інноваційної складової	0,0736	0,0745	0,0692	0,0624	0,0615
6. Груповий показник екологічної складової	0,0955	0,1002	0,0925	0,0850	0,0926
Інтегральний показник соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва	0,5933	0,6110	0,6400	0,6482	0,5626

Джерело: складено та розраховано авторами

За проведеним аналізом отриманих результатів зроблено висновок про зниження у 2022 р. рівня соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва на 13,20 %, що пов'язано із воєнним станом в Україні.

Таблиця 52

Кількісні значення інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва та групових показників за період 2018-2022 рр. у еталонному значенні цих показників, %

Назва показника	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Груповий показник економічної складової	56,90	57,87	64,10	57,17	53,29
2. Груповий показник гуманітарної складової	59,31	54,32	55,90	76,76	44,38
3. Груповий показник комунікаційної складової	59,93	68,00	80,0	80,0	68,00
4. Груповий показник громадської складової	43,76	45,77	47,34	50,38	77,40
5. Груповий показник інноваційної складової	84,59	85,63	79,54	71,72	70,69
6. Груповий показник екологічної складової	65,86	69,10	63,79	58,62	63,86
Інтегральний показник соціальної підсистеми економічної безпеки м. Києва	59,33	61,10	64,00	64,82	56,26

Джерело: складено та розраховано авторами

Результати порівняння кількісних значень групових показників рівнів складових соціальної підсистеми економічної безпеки міста за 2021 р та 2022 р. представлені у графоаналітичній моделі на рис. 3. За цією моделлю можна зробити висновок, що рівень гуманітарної та комунікаційної складових був вищим за кількісними показниками у 2021 р., ніж у 2022 р. Проте рівень громадської складової, яка враховує громадську активність мешканців щодо звернень громадян до органів влади через різні сервіси та розвиток організацій громадського суспільства, значно виріс у 2022 р.



Рис. 2. – Динаміка часток фактичних значень складових соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва у еталонному значенні групових показників за період 2018-2022 рр., %.

Джерело: складено та розраховано авторами.

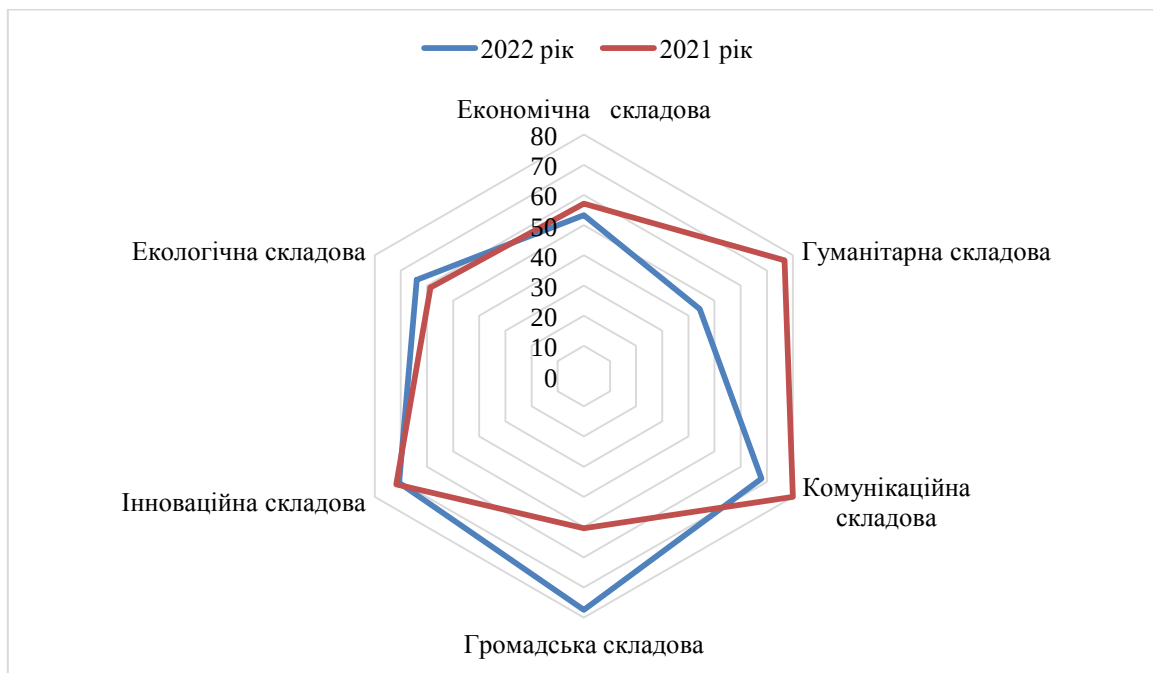


Рис. 3. – Графоаналітична модель рівня соціальної підсистеми економічної безпеки міста за визначеними складовими у порівнянні 2021 р. та 2022 р.

Джерело: побудовано авторами.

Можна зробити висновок, що воєнний стан в Україні значно згуртував людей і підвищив рівень громадської активності.

За результатами розрахунку кількісних значень виділених складових соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва за період 2018-2022 рр. визначене кількісне значення групового показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва (рис. 4).

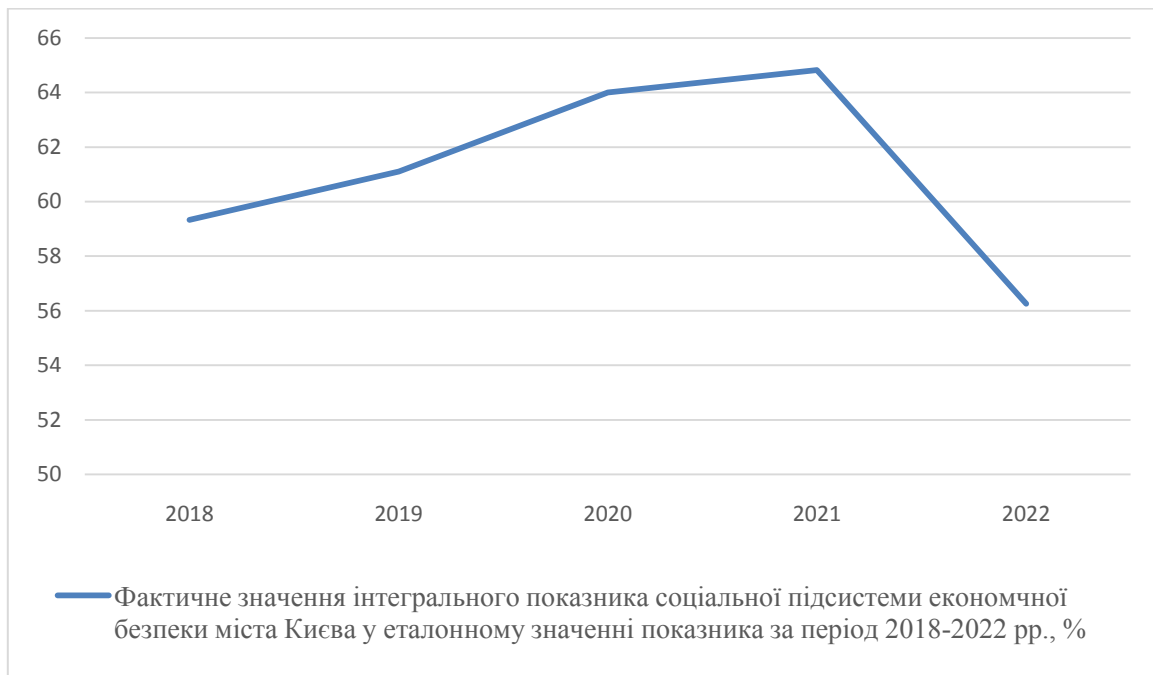


Рис. 4. - Фактичне значення інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва у еталонному значенні показника за період 2018-2022 рр., %.

Джерело: складено та розраховано авторами.

За наведеним графіком на рис. 3.11 спостерігається тенденція зниження інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва у кількісному вимірі за 2022 р. у порівнянні із попередніми 2021 та 2020 рр. Для прийняття управлінських рішень щодо доцільності розробки заходів з підвищення рівня соціальної складової можна скористатися якісним виміром інтегрального показника (табл. 53).

За якісною оцінкою інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста задовільний рівень цієї системи відмічений у 2018 р., 2019 р. та у 2022 р., добрий рівень відмічений у 2020 р. та у 2021 р. У кількісному вимірі значення інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста було найнижчим у 2022 р.

Таблиця 53

Діапазони значення рівня інтегрального показника соціальної підсистеми економічної безпеки міста Києва відповідно до теорії Харрінгтона

Рік	Кількісне значення інтегрального показника	Характеристика оцінки
2018	59,33	задовільний рівень соціальної підсистеми економічної безпеки міста
2019	61,10	задовільний рівень соціальної підсистеми економічної безпеки міста
2020	64,00	добрий рівень соціальної підсистеми економічної безпеки міста
2021	64,82	добрий рівень соціальної підсистеми економічної безпеки міста
2022	56,26	задовільний рівень соціальної підсистеми економічної безпеки міста

Джерело: запропоновано авторами на основі теорії Харрінгтона [24].

Така ситуація викликана воєнним станом в Україні, що пов'язано зі зниженням кількісних оцінок економічної, гуманітарної та комунікаційних складових. Ці складові потребують більшої уваги з боку органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
2. Бондаревська О.М. Економічна безпека регіонів у системі економічної безпеки держави. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка та менеджмент. 2017. Вип 24 (2). С. 54-57.
3. Лойко В.В. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки регіону. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: <http://surl.li/trcef>
4. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переклад - робл. К. : НІСД, 2015. 348 с.
5. Новікова О.Ф. Соціальна безпека: організаційно-економічні проблеми і шляхи вирішення: монографія. Донецьк : Вид-во ІЕП НАН України, 1997. 460 с.
6. Білоус І.І. Поняття соціальної безпеки та її роль в системі національної безпеки держави. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/43.pdf
7. Диха М.В. Соціальна сфера України в контексті забезпечення соціальної безпеки. Сучасні питання економіки і права. Серія : економічні науки. 2020. Вип. 1 (11). С. 119–128.
8. Rhinard, M. Societal security in theory and practice. Nordic Societal Security Convergence and Divergence. 2020. Chapter: 2. Pp. 22–42. URL : <http://surl.li/trfgw>

9. Підлипна Р. П. *Методологічні засади тлумачення дефініції* «соціальна безпека». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.2. С. 275-280.
10. Петренко Н.О., Поліщук О.А. *Формування економічної безпеки регіону: теоретико-методологічний аспект. Інвестицій: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 112-118.
11. Криленко В.І. *Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки*. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://surl.li/trfgp>
12. Овчаренко О.В. *Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки регіону як складника національної економічної безпеки*. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Частина 3. С. 17 – 22.
13. Гнатенко В. *Основні складові економічної безпеки держави*. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1(7). С. 66-82.
14. Подольська Є.А., Назаркін П.О. *Новий сенс і інноваційні способи забезпечення соціальної безпеки*. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Соціологія і політичні науки*. 2015. Том. 20. Вип. 2 (23). С. 19 – 25.
15. *Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки [Текст] : монографія / О. Ф. Новікова, О. Г. Сидорчук, О. В. Панькова [та ін.] / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, ІЕП. К. ; Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с. ISBN 978-617-644-037-6.*
16. Руденко В.С. *Соціальна підсистема в системі економічної безпеки: характерні особливості та взаємозалежність понять в площині суспільно-економічного розвитку*. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
17. Соколова Л., Іванова В., Верясова Г. *Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни*. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <http://surl.li/trffq>
18. *Розміри мінімальної заробітної плати*. *Дебіт-кредит*. URL: <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/2-rozmiri-minimalnoyi-zarobitnoyi-plati>
19. *Розміри прожиткового мінімуму в Україні*. *Дебіт-кредит*. URL: <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/1-rozmiri-prozitkovogo-minimumu-v-ukrayini>
20. *Офіційний сайт Головного управління статистики м. Києва. Статистична інформація*. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=255&lang=1>
21. *Веб-сайт департаменту економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (КМДА). Київ. Річні звіти*. URL: <http://surl.li/trfhf>
22. *Звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2022 рік*. URL: <http://surl.li/nghcs>
23. *Промислова власність у цифрах. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»*. URL: <http://surl.li/olkkh>
24. Harrington E. C. *The Desirability Function*. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.

3.9. Резильєнтність виробничого та інноваційного потенціалу країни в умовах повномасштабної війни

Ткаченко І. П.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

Отримання Україною 1 грудня 2005 року статусу країни з ринковою економікою, який був офіційно наданий Євросоюзом та 17 лютого 2006 року Сполученими Штатами Америки визначило початок якісно нового етапу її розвитку, з розширенням горизонтів ринкових перетворень, пошуком адекватних сучасним викликам ефективних методів досягнення світової конкурентоздатності, створенням дієвого механізму міжнародного партнерства нашої держави, вбудованого в архітектоніку глобальних процесів.

Перехід України до нового етапу становлення та розвитку ринкових відносин гальмувався об'єктивними та суб'єктивними перепонами визначеними девіацією, зумовленою комплексом екзогенних чинників, пов'язаних з інтеграційними процесами та ендегенних чинників, які характеризувались недостатнім рівнем готовності суб'єктів економіки до змін. Відкриття кордонів та розвиток ринкової економіки в Україні призвело до зростання конкуренції на внутрішньому ринку, яку не витримали українські підприємства, непристосовані до змін умов «функціонування», в результаті чого, втративши актуальність внаслідок невідповідності виробничого й інтелектуального потенціалу запитам в першу чергу індустрії, були змушені припинити свою діяльність.

Криза неефективних підприємств - це природне явище для ринкової економіки. Однак істотний вплив слабкої зацікавленості державного сектору цими питаннями в Україні визначив суттєву тенденцію формування додаткових загроз для ефективного ведення бізнесу та забезпечення національної безпеки. Водночас глобалізація економіки призвела і продовжує призводити до обмеженої можливості регулювання ринку і системи виробництва в межах окремої країни.

Військова агресія росії спричинила неймовірну шкоду не лише стану економіки територіальних громад, руйнування інфраструктури, особливо на сході та півдні України, але й негативно вплинула на процес наповнення бюджетів. Відбулося суттєве скорочення економічної активності суб'єктів господарювання, що зумовило зменшення надходження податків та інших платежів. Основними загрозами та ризиками, які виникають для світової економіки є дестабілізація економіки країн, зростання рівня інфляції,

безробіття, виникнення продовольчої кризи та голоду в деяких країнах світу, підвищення світових цін на сировину [1].

Необхідність розвитку вітчизняної економіки та, особливо, її відновлення в результаті знищення від агресії росії суб'єктів господарювання, втрати логістичних зв'язків з їх контрагентами, супроводжується необхідністю впровадження нового етапу реформ, посилення економічною глобалізацією, зростанням невизначеності та мінливістю умов господарювання. Ці, часто, нищівні виклики вимагають від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників зовнішнього середовища, які на сьогоднішній момент не мають прецедентів їх нівелювання. Тому адекватним до зазначених викликів має бути імплементація стратегій резильєнтності та збереження керованості суб'єктів господарювання під час війни. Визначення системи антикризового менеджменту суб'єктів господарювання на підконтрольній території України передбачає впровадження ефективних механізмів управління, які даватимуть змогу сприймати зміни, ідентифікувати їх та забезпечити відповідну адаптацію господарської, фінансової та інвестиційної діяльності.

Слід зазначити, в деяких випадках фінансова нестабільність суб'єктів господарювання може бути результатом ринкової взаємодії, при якій перестають функціонувати збиткові фірми, які не змогли організувати ефективну діяльність. За умов порушення взаємозв'язків з контрагентами банкрутство одного суб'єкта може викликати ланцюгову реакцію та стати спусковим гачком фінансово-економічної кризи. Ті втрати, які несе економіка нашої країни від воєнної агресії росії на сьогодні ще важко оцінити. Наслідки війни нашої держави будуть відчутними для більшості країн світу, а їх масштаби будуть залежати від ходу та тривалості війни на території України. Війна в Україні оголила всі вразливі місця світової економіки та світової торгової системи. Енергетичні потрясіння продовжують підвищувати ціни на продовольство та товари на світових ринках і разом із перебоями в ланцюгах постачання призводять до уповільнення виробництва та зростання торгівлі. Ця тенденція спонукала експертів попереджати про голод і стагфляцію. Таким чином, прогнози Міжнародного валютного фонду щодо «втрат і невизначеного майбутнього» стануть більш конкретними, якщо світ не знайде нових підходів до цієї нової реальності [1].

Однозначним є визначення під фінансовою нестабільністю або кризою ми розуміємо такі проблеми у фінансовій системі країни (або їх сукупність), які здійснюють значний негативний вплив на економічну активність.

Слід зазначити, що зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки покращенню макроекономічних умов

господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва до резильєнтності, до оцінювання кризового стану та вміння розробляти і реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення. Це, в свою чергу, потребує узагальнення існуючих теоретичних досліджень та досягнення практики антикризового управління підприємствами, що повинно ґрунтуватися на своєчасній діагностиці рівня та причин нестабільного (кризового) стану, а також розробці і реалізації ефективних антикризових програм, систем раннього спостереження і реагування.

Таким чином, дослідження функціонування механізму управління суб'єктів господарювання, які знаходяться в кризовому стані в умовах воєнної економіки, та пошук шляхів досягнення резильєнтності та визначення інноваційного потенціалу надзвичайно актуальні. Важливими є також необхідність дослідження бінарності міждисциплінарних зв'язків інтегральної оцінки інвестиційної привабливості та фінансової безпеки суб'єктів господарювання, особливо з визначенням траєкторії досягнення та підвищення резильєнтності до сучасних викликів.

Питанням аналізу банкрутства підприємств в економічній науці приділяється значна увага. Це зумовлене тим, що банкрутство певного суб'єкта господарювання призводить до порушення макроекономічної рівноваги; від того, на скільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства, залежить ціна підприємства, його інвестиційна привабливість, що також негативно відбивається на економічних інтересах держави.

Питання сутності, специфіки, завдань та інструментарію антикризового управління стали предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Е. Альтман, І. Ансофф, С. Беляєва, П. Грінер, Р. Таффлер, Р. Хіт, І. Бланк, О. Градов, Е. Уткін, Р. Попов, О. Кузьмін, О. Мороз, А. Чернявський, С. Бурий, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахов, А. Грязнова та ін. Таким чином, створено необхідний фундамент для продовження досліджень у напрямку більш повного визначення можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління, а також практичних підходів до її вдосконалення. Вагомий внесок в дослідження економіки підприємства в умовах кризи та в теорію антикризового управління зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Булеєв, В. Василенко, В. Загорський, Г. Іванов, В. Козик, Е. Коротков, В. Кошкін, В. Пономаренко, А. Пушкар, О. Терещенко, О. Тридід, А. Штангрет та інші. У працях названих авторів значну увагу приділено питанням ефективності та безпеки роботи підприємства, розробки теорії і практики діагностування кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

Попри велику кількість наукових праць і значні досягнення в дослідженні кризових явищ на підприємстві, ряд методологічних та прикладних питань організації розробки та впровадження системи антикризового менеджменту банкрутства підприємства мають різний ступінь розробки, не пов'язані в єдину систему та потребують узагальнення. Сучасні виклики бізнесу, які є результатом воєнної агресії росії, загрози його руйнування та знищення формують нові вимоги до визначення складових системи антикризового менеджменту, забезпечення резильєнтності та фінансової безпеки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних і організаційних засад функціонування механізму антикризового управління, здатності до резильєнтності та їх інтерпретація, пошук нових елементів системи антикризового менеджменту адекватних рівню загроз та адаптивних до сучасних вимог.

Зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки покращенню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва в оцінюванні кризового стану та вміння розробляти і реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення, які повинні передбачати оцінку їх інноваційного потенціалу та визначення можливості до його максимально ефективного використання.

Інноваційний потенціал можна виділити в якості основного фактора, що забезпечує ефективний розвиток підприємств в умовах ринку. І саме ідентифікація інноваційного потенціалу, особливо в умовах формування економічних відносин під час війни, та його максимальне використання – це шлях до можливості стабілізації стану та досягнення нового рівня розвитку.

Забезпечення високого рівня розвитку виробничо-технічної бази і якості продукції не уявляється можливим без підвищення інноваційного потенціалу промислових підприємств. Активне нарощування інноваційного потенціалу промислових підприємств може дати відчутний поштовх розвитку вітчизняного виробництва, підвищенню його конкурентоспроможності і економіки країни в цілому. Тому в сучасних економічних умовах особливої актуальності набуває більш глибоке й комплексне методологічне обґрунтування питань оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств, ефективності інновацій, оцінки рівня їх ризикованості.

Питанням інноваційного розвитку підприємств України присвячені фундаментальні праці українських учених Амоші О.І., Андрієнко В.М., Брюховецької Н.Ю., Білопольського М.Г., Василенка О.В., Гейця В.М., Дідченко О.І., Заблоцького Б.Ф., Ільєнкової С.Д., Йохни М.А., Краснокутської Н.В., Нейенбурга В.Є., Павленка І.А., Федулової Л.І. Роль і значення

інноваційної діяльності в забезпеченні ефективного розвитку підприємства і її впливу на економіку держави в цілому досліджені в роботах закордонних учених Балабанова І.Т., Гольдштейна Я.Г., Завліна П.Н., Кокуріна І.Д., Кочеткова С.В., Краюхіна Г.О., Лісіна Б.К., Санто Б., Фатхутдинова Р.А., Шумпетера І., Яковця Ю.В.

Однак низка питань, що стосуються теорії й практики оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства як узагальнюючої характеристики рівня й глибини проникнення інновацій у виробничий процес на підприємстві, залишаються недостатньо розкритими, водночас беззаперечним залишається факт необхідності визначення готовності вітчизняних суб'єктів господарювання до інноваційних процесів розвитку їх потенціалу, особливо в умовах ризиків воєнного стану та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Роль діагностики як інструменту, що забезпечує зворотний зв'язок в управлінні підприємством, важко переоцінити. Якщо в умовах сучасної конкуренції підприємство постійно не стежить за основними показниками, що характеризують різні сторони його діяльності, то незабаром з'ясується, що результати діяльності стали істотно гірші, ніж у минулому періоді.

Щоб зберегти завойовані ринкові позиції й ефективно здійснювати управління конкурентоспроможним потенціалом, виникає потреба у діагностиці діяльності підприємства, зокрема його конкурентного потенціалу з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві.

Діагностику слід розглядати як різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення й вивчення внутрішнього стану підприємства, виявлення проблем його ефективного функціонування й розвитку, а також формування шляхів їх вирішення.

Зважаючи на сучасні вимоги до закриття вільного доступу до певного обсягу інформації, в тому числі щодо економічних спостережень, для оцінки стану підприємств України та їх здатності до резильєнтності обрано період дослідження з 2012 року – тобто за два роки до початку воєнного вторгнення росії в 2014 році, до 2020, 2021 року (за 2022 та 2023 роки офіційна статистична інформація закрыта та подана не в повному обсязі) .

Вважаємо доцільним на початковому етапі діагностики конкурентоспроможності потенціалу підприємств України здійснити оцінку структурних показників діяльності вітчизняних підприємств.

У Додатку А в таблиці 1 представлені основні показники діяльності суб'єктів господарювання України, сформовані на основі інформації

ініціативно поданих звітів за 2012 – 2021 роки, які свідчать про те, що за аналізований період кількість суб'єктів господарювання без урахування результатів діяльності бюджетних установ, а також без тимчасово окупованої території Автономної Республіки зросла з 1600,1 до 1956,3 тис. одиниць.

Що стосується підприємств, то відбулося зростання кількості 364,9 до 370,9 тис.одиниць. Однак, відбулися структурні зміни питомої ваги підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання з 22,8% у 2012 році до 19,0% у 2021 році.

Слід зазначити, що протягом 2014-2016 років відбулось значне скорочення кількості підприємств та їх питомої ваги у загальній кількості суб'єктів господарювання за рахунок втрати виробництв на тимчасово окупованій території. На 10 тис. населення кількість підприємств становила 80 у 2012 році, та на кінець аналізованого періоду – 83 підприємства.

Однак, здатність до відновлення, резильєнтності продемонстрували суб'єкти господарювання без створення юридичної особи – фізичні особи-підприємці. Їх питома вага у загальній кількості суб'єктів господарювання зросла з 1235,2 тис. одиниць до 1585,4 тис. одиниць, або з 77,2% до 81,0%. На 10 тис. населення кількість фізичних осіб-підприємців становила 271 у 2012 році, та на кінець аналізованого періоду – 354 одиниці. Найменшою ця кількість була у 2016 році – 68 одиниць на 10 тис. населення.

Однак відбулось скорочення робочих місць як за кількістю зайнятих працівників на 901,5 тис. осіб з 9957,6 тис. осіб до 9056,1 тис. осіб, так і за кількістю найманих працівників на 1251,6 тис. осіб з 8620,3 тис. осіб до 7368,7 тис. осіб. Найнижчою кількість зайнятих працівників була в 2015, 2016, 2017 роках – 8331,9 тис. осіб, 8244,0 тис. осіб та 8271,3 тис. осіб відповідно.

Така ж тенденція спостерігалась і за кількістю найманих працівників 6589,5 тис. осіб, 6597,6 тис. осіб та 6706,2 тис. осіб відповідно. Темпи скорочення кількості найманих працівників значно вищі від темпів скорочення кількості зайнятих працівників.

В таблиці 2 наведено показники кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні. До ТОП 4 таких суб'єктів за видами економічної діяльності відносяться: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів; сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво.

Як свідчать дані таблиць 2-4 Додатку А, у загальній кількості суб'єктів господарювання питома вага підприємств зайнятих в оптовій та роздрібній торгівлі та ремонту автотранспортних засобів становить біля 26-28%, кількість

зайнятих працівників становить близько 15-17%, кількість найманих працівників – також біля 15-17% від загального обсягу.

У загальній кількості суб'єктів господарювання питома вага підприємств зайнятих у промисловості становить 12-13%, однак кількість зайнятих працівників становить біля 30-37%, кількість найманих працівників – 28 –38%, обсяг реалізованої продукції, товарів, робіт та послуг також становить біля 34 – 35% від загального обсягу.

Показники, представлені в таблицях 2-4 Додатку А свідчать про те, що структура суб'єктів господарювання України в цілому відрізняється від структури суб'єктів господарювання зайнятих у промисловості. Так, якщо в цілому по Україні на кінець аналізованого періоду питома вага підприємств становить 19%, а фізичних осіб – підприємців – 81%, то у структурі суб'єктів господарювання зайнятих у промисловості - питома вага підприємств становить 30,7%, а фізичних осіб – підприємців – 6,6%.

Відповідно, у структурі суб'єктів господарювання зайнятих в оптовій та роздрібній торгівлі та ремонті автотранспортних засобів - питома вага підприємств становить 26,2%, а фізичних осіб – підприємців – 42,9% до загальної кількості суб'єктів господарювання – фізичних осіб-підприємців.

При цьому, кількість зайнятих працівників в цілому по Україні на кінець аналізованого періоду по суб'єктах господарювання зайнятих у промисловості становить 30,7% по підприємствах та 6,6% та по відповідно, по суб'єктах господарювання зайнятих в оптовій та роздрібній торгівлі та ремонті автотранспортних засобів – 17,42% та 47,3% відповідно.

За кількістю найманих працівників пропорції становлять по суб'єктах господарювання зайнятих у промисловості становить 31,0% по підприємствах та 10,0% - суб'єкти господарювання – фізичні особи підприємці; по суб'єктах господарювання зайнятих в оптовій та роздрібній торгівлі та ремонті автотранспортних засобів – 17,3% та 54,6% відповідно. Отже, можна стверджувати, що не дивлячись на незначну питому вагу підприємств зайнятих у промисловості, їх потенціал – значний.

Однак, слід враховувати стан завантаження виробничих потужностей підприємств, які здійснюють виробничу діяльність під час воєнних дій в країні – менше 50% в добувній промисловості, біля 60% в переробній промисловості та постачанні електроенергії; водопостачання і водовідведення – біля 75%. Слід зазначити фактори, що стримують промислове виробництво в Україні:

- недостатній попит (через втрату ринків збуту та падіння платоспроможного попиту);
- нестача робочої сили (через мобілізаційні та міграційні процеси);

- нестача сировини, матеріалів, устаткування (через значну втрату логістичних зв'язків);
- фінансові обмеження та інші фактори.

Значним є потенціал суб'єктів господарювання зайнятих в оптовій та роздрібній торгівлі та ремонті автотранспортних засобів.

У 2022 році у структурі розподілу за КВЕДами на першій позиції була торгівля. Загалом у топ 5 за кількістю зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності увійшли:

- оптова та роздрібна торгівля – 7835 юридичних осіб;
- мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 6544 юридичних осіб;
- надання інших видів послуг – 3822 юридичних осіб;
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 1968 юридичних осіб;
- переробна промисловість – 1822 юридичних осіб.

Таким чином маємо перший висновок щодо резильєнтності трудового потенціалу нашої країни. Вищий ступінь резильєнтності – у самозайнятих працівників, які при цьому вони створюють робочі місця для найманих працівників.

Сьогодні суб'єкти господарювання зазнають різного впливу воєнних дій, залежно від свого місця розташування. Загалом, регіони України можна поділити за чотирма категоріями:

- «частково окуповані регіони» (зона ведення бойових дій) – Донецька, Луганська, Харківська, запорізька, Херсонська область та Автономна республіка Крим;
- «прифронтові регіони» (під загрозою вторгнення) – Миколаївська, Одеська, Сумська, Чернігівська, Київська області;
- «опорні регіони» (відіграють вирішальну роль у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів) – Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська, Черкаська, Вінницька, Житомирська області;
- «безпечні регіони» (регіони, які є умовно безпечними для підприємницької діяльності та мають мінімальний ризик вторгнення) – Волинська, Львівська, Рівненська, Хмельницька, Тернопільська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області.

Крім того, значні втрати територій, які раніше використовувались в сільськогосподарському виробництві навіть після звільнення залишаються непридатними до використання для та небезпечними для життєдіяльності.

За даними Держстату, прифронтові та частково окуповані регіони відповідають за більш як 40% ВВП України. На їх території зареєстровані понад 45% компаній (за виключенням Києва).

Важливо розуміти, що бойові дії руйнують фізичні активи підприємств. Частка підприємств, що перебувають під загрозою зникнення, у прифронтових та частково окупованих регіонах становить близько 45% для первинного сектору (сільське господарство та видобуток), 35% - для вторинного (заводи, фабрики, промислове виробництво) та 37% - для третинного сектору (послуги).

Рекордне падіння попиту в прифронтових та частково окупованих регіонах завдає руйнівної шкоди малому і середньому бізнесу.

До початку повномасштабного воєнного вторгнення росії найбільшим роботодавцем в Україні був середній та малий бізнес. На його частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні працівників, або 4,8 млн українців. Решта 25% (або 1,6 млн українців) працювали на великих підприємствах [3].

Таким чином, саме середній і малий бізнес формує кумулятивне значення фонду оплати праці та платоспроможний попит на споживчому ринку тих регіонів, де створено локацію бізнесу.

Найпопулярнішою сферою діяльності малого та середнього бізнесу в Україні є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту. Слід зазначити, що важливою рисою для більшості малого і середнього бізнесу є географічна прив'язка до свого споживача та до визначення категорій регіону за ступенем безпечності для бізнесу, безпечності для споживача. Саме цей фактор став вирішальним з початком війни.

Найбільше заважає бізнесу у відновленні нестача фінансових ресурсів в країні – а саме неплатоспроможність клієнтів, недоступність кредитних коштів і власного капіталу бізнесу тощо. Підприємці вважають, що бізнесу заважають відновлюватись такі перешкоди:

- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку;
- відсутність достатнього капіталу;
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку;
- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу;
- недоступність через високу вартість кредитних коштів;
- високі податки і збори [4].

Крім того, питання кризи дефіциту оборотних коштів, розрахунково-платіжної дисципліни підприємств України лише посилилася через втрату зв'язків з контрагентами.

Узагальнення позицій науковців, які займаються проблемами формування і реалізації потенціалу підприємств, зокрема, інноваційного, дають змогу стверджувати, що інноваційний потенціал доцільно поділяти на гіпотетичний (потенціал, який теоретично можна використати для розвитку інноваційної діяльності, але який не використовується, оскільки суб'єктивні або об'єктивні можливості для цього відсутні або дуже обмежені) і фактичний потенціал (потенціал, який реалізується при здійсненні інноваційної діяльності).

За аналізований період обсяг реалізованої продукції, наданих послуг суб'єктами господарювання у вартісному вираженні зріс з 4459,9 до 15240,1 млрд. грн. Однак, слід пам'ятати про необхідність оцінювання вартості обсягу реалізованої продукції, наданих послуг суб'єктами господарювання з урахуванням зростання цінового фактора через інфляційне зростання.

Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду за обсягом реалізованої продукції у загальній структурі реалізованої продукції питома вага підприємств скоротилась з 94,2% до 91,0%. Вклад фізичних осіб-підприємців зріс з 5,8% до 9,0%. На рисунку 1 представлена структура суб'єктів господарювання України та обсягу реалізованої ними продукції (товарів, послуг) з якого видно, що за незначної питомої ваги кількості підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання України, питома вага виробленої та реалізованої ними продукції (товарів, послуг) становить біля 91%. Це дає нам право стверджувати те, що основний потенціал країни, в тому числі інноваційний, сконцентрований саме на підприємствах.

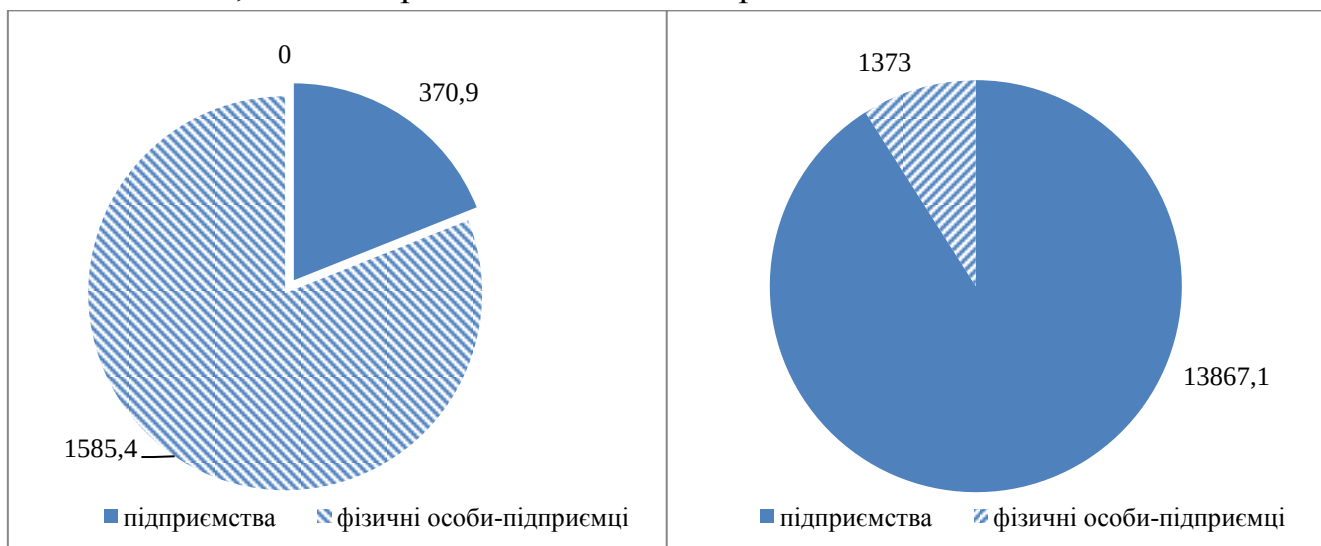


Рис. 1 – Структура суб'єктів господарювання України (тис.од) та обсягу реалізованої ними продукції (товарів, послуг) (млрд. грн) у 2021 році

Таким чином отримали другий висновок щодо необхідності зміцнення резильєнтності виробничого та інноваційного потенціалу нашої країни [5].

Антикризовий план має стати основою безперебійної роботи підприємств. При цьому, як зазначають виробники, на багатьох етапах доводиться розв'язувати проблеми швидко та зміщуючи акценти – ситуація надто швидко змінювалася та була надто непередбачуваною.

В 2023 році на всесвітньому економічному форумі у Давосі представниками української делегації було зазначено, що відновлення України є можливістю та економічним стимулом для реального доходу та інвестицій. Припинення війни та післявоєнне відновлення країни стали ключовими темами форуму.

В нинішніх надскладних умовах вирішення питань досягнення стійкості суб'єктів господарювання, які забезпечують підтримання та національних економічних інтересів нашої країни – це досягнення стану надійного другого фронту та формування основ національної безпеки. Національну безпеку визначають як стан захищеності національних інтересів, архітектура якої включає стан захищеності національних інтересів, ідентичності нації, існування держави та інших складових.

Стан захищеності національних інтересів визначає резильєнтність – здатність «тримати удар», здатність до самовідтворення, до формування стресостійкої стратегії, яка здатна забезпечити збалансований розвиток на основі використання наявного (фактичного) та дослідження можливостей виявлення і використання гіпотетичного інноваційного потенціалу, успішно протистояти ендемічним та екзогенним викликам та нейтралізувати їх вплив.

Проведені ж дослідження дозволили зробити висновки щодо резильєнтності трудового потенціалу нашої країни. Вищий ступінь резильєнтності – у samozайнятих працівників, які при цьому вони створюють робочі місця для найманих працівників. Створення робочих місць прямо і опосередковано впливає на підвищення платоспроможного попиту населення.

Також отримали висновок щодо необхідності зміцнення резильєнтності виробничого та інноваційного потенціалу нашої країни, в тому числі за рахунок коригування Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Основою української інноваційної конкурентоспроможності має стати людський капітал, а також знання й результати наукових досліджень, в тому числі створення штучного інтелекту як рушійної сили економіки та суспільства. Їх ефективна реалізація в Україні з можливістю виходу на світові ринки та залучення інвесторів для післявоєнного відновлення країни сприятиме підвищенню резильєнтності вітчизняних учасників економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни в Україні на економічний розвиток, наслідки для світової торгівлі. Ганна Жула URL: <http://surl.li/trmsj>

2. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Нове обличчя українського підприємництва. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>

4. Що заважає українському бізнесу розвиватися під час війни та як підприємці оцінюють перспективи зростання? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>.

5. Ткаченко І.П. Формування стратегії резильєнтності – запорука забезпечення національної безпеки. X Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи», м. Кам'янське, 1-2 червня 2023 р. 391-403 с. https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/zbirka_konf_soz.pdf

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

4.1. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку

*Колесник О.О.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет*

Сучасний світ динамічно розвивається, і разом з ним еволюціонують підходи до управління бізнесом. Глобальні проблеми, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, пандемії, війни дедалі більше впливають на діяльність компаній та спричиняють потребу в нових стратегіях розвитку. Одним із ключових елементів таких стратегій стає впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, Governance). Саме тому сьогодні дуже важливо звернути увагу на передовий досвід з метою найскорішого та найефективнішого відновлення економіки України та досягнення цілей сталого розвитку.

ESG-стандарти (Environmental, Social, and Governance — екологія, соціальна сфера та управління) набули популярності в 1990-х роках, коли з'явилися соціально відповідальні інвестиції. Інтеграція ESG стала мейнстримом, впливаючи на інвестиційні рішення та регуляторні заходи. Сьогодні ESG визнана найважливішою концепцією управління для досягнення сталого розвитку та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу [2].

Протягом 20-го століття ми бачили безліч кампаній, які змушували компанії до більш справедливого та сталого ведення бізнесу. Наскільки добре вони працювали - питання дискусійне, але їхня присутність не викликає жодних сумнівів [6]. Приклади включають зусилля, спрямовані на припинення експлуатації робітників, фінансування воєн або репресивних режимів, таких як апартеїд, а також запровадження кодексів корпоративного управління - юридичних «правил», що вказують компаніям, як управляти собою.

Оскільки світові економічні системи продовжують демонструвати ознаки нестабільності, звітність ESG стає все більш життєво важливою для компаній в усьому світі. Багато зацікавлених сторін, від інвесторів до працівників, занепокоєні цим питанням, і вони все більше схильні робити вибір на основі свого сумління [16].

Репутаційний капітал ще ніколи не був так сильно поставлений на карту.

Хоча організації знають, що ефективна діяльність у сфері ESG може принести вигоду для бізнесу, рух вперед не завжди є лінійним. Виклики, пов'язані з просуванням на шляху ESG, є реальними і мають відчутні наслідки.

Для керівників вищої ланки та топменеджерів це спровокувало цілу низку нових проблем окрім звичайних екзистенційних. Недотримання нових вимог ESG ставить під загрозу весь бізнес. Дослідження, проведене у 2022 році серед 1300 осіб, відповідальних за прийняття рішень у сфері ESG, показало, що вони найбільше стурбовані фінансовими наслідками регуляторних дій (59%), а також можливістю відмови інвесторів від підтримки (57%), втратою продажів (48%) та репутаційною шкодою (48%) [2].

Крім того, зростаюче занепокоєння інвесторів щодо «грінвошингу» вимагає більш ґрунтовного розкриття інформації про сталий розвиток. Звіт PwC за 2023 рік про найбільші публічні компанії Канади акцентує проблеми ESG-звітності [8].

Компанії починають надавати пріоритет розкриття інформації про сталий розвиток, але погано підготовлені до майбутніх обов'язкових зобов'язань зі звітності. Багато канадських компаній все ще розглядають ESG та фінансову звітність як окремі процедури, що перешкоджає їхній здатності генерувати вартість за допомогою інтегрованої звітності [8].

Хоча інвестори все більше покладаються на ESG-звітність, канадські компанії нехтують значними можливостями підвищити довіру до своєї звітності зі сталого розвитку. Існує одна велика проблема: хоча зацікавлені сторони вітають ESG у всьому світі, концепція все ще немає єдиних стандартів звітності.

Відсутність єдиного стандарту звітності ESG призвела до появи численних систем звітності зі сталого розвитку, опитувань та ініціатив із залучення акціонерів і постачальників даних, кожна з яких має свої унікальні підходи та передумови. Як наслідок, організації часто опиняються в ситуації, коли їм доводиться визначати, на яких аспектах сталого розвитку наголошувати, що розкривати та які метрики використовувати. Відсутність стандартизованих показників ESG-звітності створює значні труднощі для організацій та інвесторів, перешкоджаючи порівнянню результатів діяльності та прийняттю рішень [6].

Вирішення цієї проблеми займе багато часу. Глобальні ринки повинні стандартизувати свою звітність і метрики, а це непросте завдання. Компанії дедалі частіше надають пріоритет визначенню та розкриттю суттєвих ESG-факторів, які відповідають їхній діяльності та інтересам зацікавлених сторін. Однак визначення того, які теми ESG заслуговують на увагу, стає складним

завданням за відсутності регулярних оцінок суттєвості; фактично, багато компаній проводять таку оцінку лише раз на два-три роки, що недостатньо для того, щоб йти в ногу з очікуваннями інвесторів, новими тенденціями та проблемами, а також зі змінами у системі звітності [7].

Фактори ESG охоплюють різні показники ефективності. Їх зазвичай називають якісними та кількісними метриками або індикаторами, які відображають корпоративну ефективність у сфері ESG. Однак деякі з цих факторів є більш суб'єктивними, ніж інші, що ускладнює їх вимірювання та кількісну оцінку. Наприклад, оцінка соціальних факторів, таких як задоволеність працівників, залучення громадськості та дотримання прав людини, передбачає врахування якісних аспектів, які за своєю суттю важко піддаються кількісній оцінці [2].

Поширеною перешкодою у корпоративній звітності зі сталого розвитку є обтяжливий процес збору даних. Вручну збирати відповідні дані зі сталого розвитку з різних джерел в організації може бути складно, особливо якщо дані розпорошені по різних відділах і системах. Дійсно, фрагментація, здається, є назвою гри. Електронні таблиці схильні до помилок, а розрізнені системи часто не мають можливості спілкуватися одна з одною (принаймні, не у спосіб, який людина може легко зрозуміти). А оскільки банки даних є ізольованими, інтеграція або інтероперабельність систем не є легкодоступною [10].

Неефективні та складні робочі процеси є одним із побічних продуктів традиційної ізольованості даних ESG. Оскільки корпоративна стійкість за своєю суттю є міжфункціональною діяльністю, майже кожен відділ має тенденцію контролювати певний її аспект. Координація збору, аналізу та затвердження даних від різних відділів - від людських ресурсів до будівельних операцій і фінансів - може бути складною і схильною до помилок [16].

Звітність ESG охоплює широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських питань, кожне з яких має власний набір показників і вимог до даних. Відстеження та збір даних за цими різноманітними аспектами може бути складним та ресурсоємним. Крім того, відповідні ESG-дані може бути важко знайти: вони можуть бути власністю, конфіденційними або важкодоступними, особливо коли йдеться про інформацію про ланцюги постачання або непрямі екологічні та соціальні впливи [13].

Наразі дані зібрані, але вони все ще потребують управління та перевірки на точність, повноту та надійність. На цьому етапі цілком природно, що організації стикаються з проблемою управління та перевірки даних у рамках ESG-звітності [19].

Надійне управління даними має вирішальне значення для збереження їхньої цілісності. Однак, як правило, організації з відносно низьким рівнем зрілості ESG не мають надійної системи управління даними, або, якщо така система існує, вона може бути нестійкою. Без належного управління дані можуть стати застарілими, суперечливими або піддаватися маніпуляціям [12].

Відсутність централізованої системи обліку (SOR) перешкоджає ефективному збору, управлінню та аудиту даних в організаціях. Крім того, існує велика ймовірність втрати інституційних знань у разі звільнення ключових співробітників [15].

Покладання на ручні методи часто призводить до отримання неповних або суперечливих даних і надмірної довіри до інформації, наданої респондентами без незалежної перевірки. Крім того, перевірка даних може бути складною та ресурсомісткою, особливо коли йдеться про великі масиви даних або покладання на інформацію від третіх осіб [4].

Ще одна проблема, з якою часто стикаються при складанні звітності ESG, пов'язана з управлінням відносинами зі стейкхолдерами, що має вирішальне значення для досягнення довгострокового успіху в галузі сталого розвитку. Хоча регулярна взаємодія необхідна для розуміння очікувань стейкхолдерів, збору даних, зміцнення довіри тощо, організаціям часто доводиться стикатися з труднощами у цій сфері [2].

Звітність ESG передбачає взаємодію з широким колом зацікавлених сторін, зокрема з інвесторами, працівниками, клієнтами, громадами, неурядовими організаціями та регуляторними органами. Кожна група стейкхолдерів має унікальні інтереси, погляди та інформаційні потреби, що ускладнює комунікацію та взаємодію з усіма ними одночасно [20].

Зацікавлені сторони мають різний рівень обізнаності та розуміння питань ESG, систем звітності та термінології. Комунікація складних ESG-тем - і великих обсягів даних - у спосіб, доступний і зрозумілий для різних зацікавлених сторін, не завжди очевидна одразу. Більше того, щоб зробити дані зрозумілими та релевантними, необхідна ретельна інтерпретація, аналіз та контекстуалізація, чого не можна досягти за один день [7].

Зацікавлені сторони все частіше вимагають прозорості та впевненості у результативності ESG. Однак забезпечення точності, надійності та узгодженості звітних даних може бути складним завданням, що призводить до занепокоєння з приводу "відмивання" або надання неправдивої інформації. Дійсно, відсутність надійного управління даними, процесів верифікації та налагодженої комунікації ускладнює довіру [5].

Пом'якшення хаосу в швидкозмінному ландшафті ESG-звітності - непросте завдання, і його не можна вирішити за одну ніч. Виклики, пов'язані зі звітністю ESG, є реальними та обтяжливими, створюючи розчарування для далекоглядних організацій у різних секторах та галузях [11].

Сучасні споживачі, інвестори та регуляторні органи глибоко зацікавлені в тому, щоб організації демонстрували підзвітність та відповідальність у своїй діловій практиці, особливо щодо екологічних та соціальних питань. Щоб допомогти організації зрозуміти та узгодити екологічні, соціальні питання та питання корпоративного управління, вони повинні визначити та встановити цілі ESG [6].

Але просто встановити цілі недостатньо. Доказом цього є розробка реальної стратегії ESG, заснованої на даних, та обмін інформацією про прогрес з ключовими зацікавленими сторонами, щоб продемонструвати здатність управляти ризиками, залишатися прибутковою та працювати відповідально [8]. Департамент з економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй встановлює планку, коли йдеться про соціальні та екологічні цілі. [20].

Ось кілька прикладів їхніх цілей сталого розвитку (табл.1).

Таблиця 1

Приклад цілей сталого розвитку

Категорія	Ціль
1. Екологічні цілі:	Вжити термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками. Забезпечити доступ до доступної, надійної, стійкої та сучасної енергії для всіх.
2. Соціальні цілі:	Забезпечити здоровий спосіб життя та сприяти добробуту для всіх у будь-якому віці. Забезпечити інклюзивну та справедливую якісну освіту та сприяти створенню можливостей для навчання впродовж усього життя для всіх.
3. Цілі корпоративного управління:	Забезпечення сталих моделей споживання та виробництва. Сприяти поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Джерело: [8]

Перш ніж встановлювати цілі, найкраще зрозуміти, як працює організація, провівши базову оцінку, щоб порівняти поточну діяльність з ключовими критеріями ESG. Результати допоможуть відстежити прогрес у досягненні цілей сталого розвитку [19].

Кожна з цілей Організації Об'єднаних Націй, наведених вище, була розбита на цілі SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та

прив'язані до часу). Наприклад, ціль сприяння здоров'ю та добробуту має цільове завдання: до 2030 року знизити глобальний коефіцієнт материнської смертності до рівня менше 70 на 100 000 живонароджених [17].

Використання SMART- критеріїв для визначення цілей ESG дозволяє встановити досяжні цілі у заздалегідь визначені терміни. Нижче наведені критерії SMART (рис. 1).



Рис. 1. - Критерії SMART

Джерело: [3]

Цілі ESG - це завдання, які ставить перед собою бізнес, щоб допомогти йому ефективно управляти своїм впливом на навколишнє середовище та суспільство. Вони базуються на трьох категоріях ESG, про які йшлося вище, і визначають бачення та стратегію організації, одночасно забезпечуючи її підзвітність [6]. Загальні цілі включають скорочення викидів парникових газів, інвестиції у сталу енергетику, збільшення різноманітності робочих місць та забезпечення прозорих фінансових практик.

Одним із головних обов'язків команди стратегічних комунікацій компанії та агентств, які їх підтримують, є управління репутацією організації, а також репутацією її продуктів і керівників. У світі гіперзв'язку та нескінченного циклу новин екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG) стають дедалі важливішою сферою для управління брендами та репутацією [9].

Репутація відіграє значну роль у визначенні вартості компанії.

Нещодавнє опитування, проведене компанією Weber Shandwick, показало, що 63% ринкової вартості компанії керівники світового рівня пов'язують із її репутацією. Ради директорів компаній також звертають увагу на репутацію. Дев'яносто один відсоток керівників, опитаних Weber Shandwick,

повідомили, що репутація їхніх компаній має важливе значення для їхніх рад директорів [5].

Окреме опитування, проведене PwC, показало, що 79% інвесторів визначили ESG-ризик як важливий фактор при прийнятті інвестиційних рішень. Сімдесят п'ять відсотків вважають, що компанії повинні вирішувати питання ESG, навіть якщо це впливає на короткострокову прибутковість [2].

Від зміни клімату до прав людини та винагороди керівників - довгий перелік актуальних питань, які підпадають під сферу ESG, кожне з яких може привернути негативну увагу ЗМІ та зашкодити репутації компанії [6].

Отже, щоб розповісти історію своєї компанії, пов'язану з ESG, і переконатися, що вона резонує з цільовою аудиторією, команди корпоративних комунікацій повинні розуміти і порівнювати, як ринок сприймає їхні дії на сьогодні. Вони також повинні володіти засобами для моніторингу реакції на зусилля команди, спрямовані на те, щоб впливати на представників ЗМІ та інформувати їх про дії компанії, пов'язані з ESG [3].

Моніторинг комунікацій та позиціонування конкурентів у сфері ESG також може допомогти команді з корпоративних комунікацій розробити нові стратегії та відповідно переглянути існуючі корпоративні меседжі [4].

Здатність відстежувати ЗМІ може бути особливо важливою, коли компанія здійснює значну діяльність, таку як злиття та поглинання, коли інша сторона угоди має сумнівну репутацію у сфері ESG. Уважно стежачи за новинами, відділ корпоративних комунікацій може допомогти команді реагувати та передбачати висвітлення подій, які можуть вплинути на репутацію компанії [2]. Зосередження уваги на новинах і моніторинг подій також може допомогти компаніям виявити публікації та впливових осіб з великою аудиторією, які мають можливість впливати на дискусію. Це можуть бути впливові особи у сфері ESG або просто впливові особи, які можуть бути підсилювачами певних повідомлень [1]. Хоча репутація бренду дедалі більше залежить від ESG-факторів, моніторинг такої широкої сфери є складним завданням. З тисячами джерел по всьому світу, кількома мовами та різними каналами, відстежувати теми ESG, що мають відношення до репутації фірми, може бути складно [7].

Репутаційні менеджери часто намагаються знайти способи впевнено відстежувати та отримувати більш глибоке розуміння того, як їхня компанія працює в основних засобах масової інформації з точки зору висвітлення тем, пов'язаних з репутацією, і, зокрема, з оцінкою ESG. Щоб отримувати своєчасну та актуальну інформацію, яку вони можуть використати для отримання дієвих

висновків, їм потрібна можливість створювати нестандартні, не "готові" звіти [3].

Процес звітування з ESG подібний до корпоративної фінансової звітності, за винятком того, що ESG-звітність розкриває якісні ESG-метрики та інформацію, а не бухгалтерські показники. До них відносяться [11]:

- Екологічні показники, такі як вироблені відходи та використання ресурсів;
- Соціальні показники, такі як гендерне співвідношення в оплаті праці та інвестиції в громаду;
- Показники управління, такі як випадки шахрайства та винагорода керівників.
- Хоча критичні елементи ESG-звіту варіюються залежно від цілей і пріоритетів, вони, як правило, охоплюють наступне:
 - Екологічні фактори: Інформація про вплив організації на навколишнє середовище, включаючи управління водними ресурсами та відходами, викиди парникових газів та споживання енергії;
 - Соціальні фактори: Інформація про соціальний вплив компанії, включаючи трудові практики, політику в галузі прав людини, залучення громадськості, DE&I та політику конфіденційності;
 - Фактори управління: Інформація про структуру та практику управління компанією, включаючи структуру керівництва, винагороду, управління ризиками та ділову етику;
 - Цілі та результати діяльності: Вимірювані цілі для показників ESG;
 - Система звітності ESG: Стандарти або системи звітності ESG, що використовуються для створення звіту ESG (наприклад, GRI, SASB);
 - Залучення зацікавлених сторін: Як зацікавлені сторони враховують ESG у стратегії
 - Ризики та можливості: Визначення потенційного впливу ESG на результати діяльності та сталий розвиток компанії;
 - ESG-стратегія: Пояснення стратегії компанії у сфері ESG, включаючи її пріоритети, ініціативи та плани;
 - Зовнішнє підтвердження: Незалежна перевірка або запевнення даних та процесів у сфері ESG.

З'ясувавши цінність корпоративної звітності ESG, ми можемо дослідити ESG на практиці. Це передбачає розгляд систем і стандартів звітності ESG.

Стандарти звітності ESG визначають, як ви вимірюєте та звітуєте про екологічні, соціальні та управлінські показники вашої компанії [6].

Вони пропонують стандартизований набір показників та інструкцій зі звітності, забезпечуючи прозорість та зрозумілість ваших ESG-ініціатив. Таким чином, впровадження системи ESG може впорядкувати процес звітування, підвищити точність даних і довіру до вас з боку стейкхолдерів [13].

Розглянемо п'ять прикладів стандартів ESG-звітності (рис. 2). Належне звітування дозволяє оцінювати та покращувати діяльність компанії. Інтегроване управління сталим розвитком передбачає реалізацію стратегій і заходів, які дозволяють компаніям зробити значний внесок у досягнення ЦСР ООН. У цьому контексті поширеними є два терміни - КСВ та ESG. Хоча обидва стосуються корпоративної відповідальності, вони мають різне значення та фокус. КСВ - це нормативна концепція, яка вимагає від компаній бути соціально відповідальними з етичної точки зору [1].

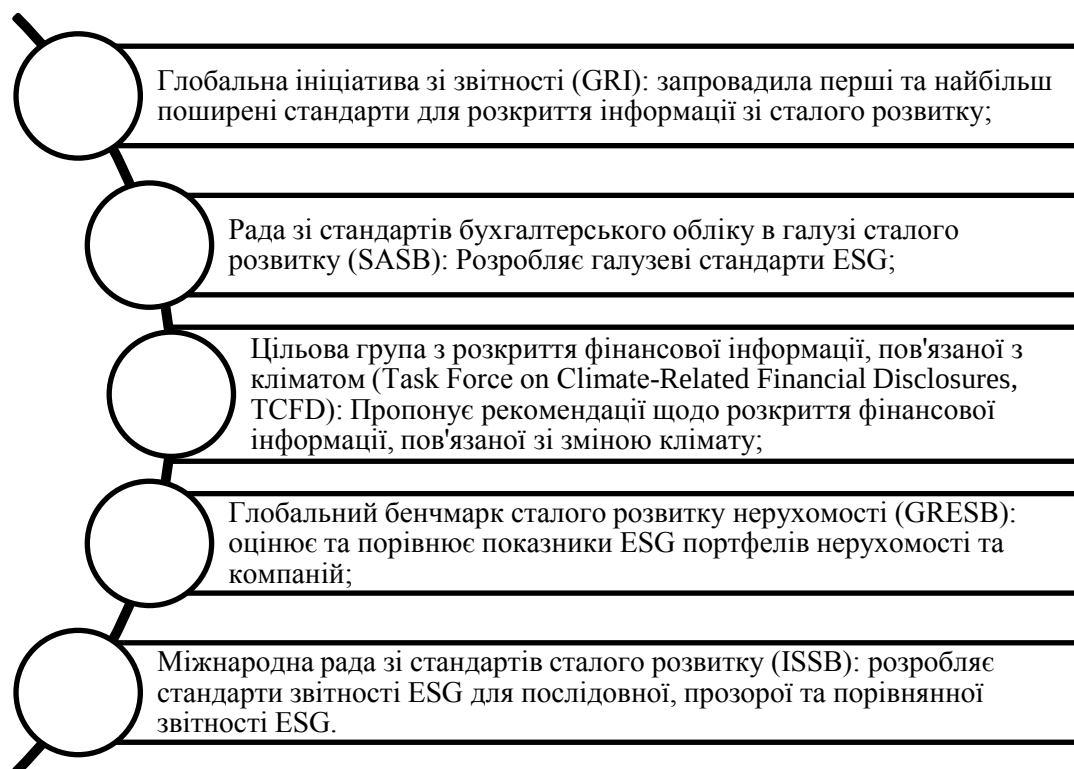


Рис. 2. – П'ять прикладів стандартів ESG-звітності

Джерело: [12]

ESG, з іншого боку, вимірює та кількісно оцінює результати цих зусиль. В першу чергу це стосується оцінки стійкості компаній, а критерії ESG використовуються як інвестиційні критерії для різних фінансових продуктів, фактично стаючи галузевим стандартом для сталого інвестування [10].

Взаємозв'язок між стійкістю та фінансовими показниками є предметом широких дискусій як у діловому, так і в академічному середовищі. Деякі вчені стверджують, що впровадження практик сталого розвитку може позитивно вплинути на фінансові показники компанії в довгостроковій перспективі, тоді

як інші стверджують, що практики сталого розвитку можуть мати негативний короткостроковий вплив на фінансові показники.

Впровадження ESG-звітності у вітчизняну практику бухгалтерського обліку має низку переваг для компаній. До них належать підвищення довіри стейкхолдерів, що досягається завдяки включенню ESG-критеріїв до звітів про результати діяльності компанії. Серед них - підвищення довіри стейкхолдерів, яке досягається завдяки включенню ESG-критеріїв до звітів про результати діяльності компанії. Це допомагає побудувати довіру між зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, споживачів, регуляторні органи та громадськість, що в кінцевому підсумку підвищує репутацію та прибутковість компанії [15]. Крім того, ESG-звітність може покращити інвестиційну привабливість бізнесу. Міжнародний досвід показує, що інвестори все частіше звертають пильну увагу на ESG-фактори і вважають їх ключовими при прийнятті інвестиційних рішень [6]. Включення ESG-критеріїв у поточну систему обліку та звітності може покращити процеси управління та прийняття рішень в компанії. Надання інформації про соціальні та екологічні аспекти бізнес-діяльності дозволяє керівництву більш об'єктивно оцінювати результати своєї роботи та вживати заходів для їх покращення [20].

Крім того, можна досягти кращої комунікації з громадськістю. Включення даних про сталий розвиток у звіти компаній сприяє підвищенню прозорості та відповідальності, що позитивно впливає на конкурентоспроможність [9].

Крім того, впровадження ESG-звітності в практику бухгалтерського обліку може сприяти розвитку бухгалтерського обліку як науки і практики. Це пов'язано з тим, що для ефективного збору та аналізу даних, які включаються до таких звітів, необхідні сучасні технології. Більше того, впровадження ESG-звітності ставить нові виклики та обов'язки перед фахівцями з бухгалтерського обліку, вимагаючи від них високого рівня знань та кваліфікації. Наприклад, звітність ESG вимагає знання екологічного та соціального аудиту, а також вміння порівнювати та аналізувати дані з різних джерел [17].

Загалом, впровадження звітності зі сталого розвитку у вітчизняну облікову практику має свої особливості, певні труднощі та вимагає індивідуального підходу для кожного підприємства. Однак, враховуючи позитивний вплив ESG-звітності на бізнес та суспільство в цілому, можна зробити висновок, що вона має значний потенціал для розвитку в Україні. Для цього необхідно, щоб держава та інші учасники ринку активізували свої зусилля щодо підтримки вітчизняних компаній у впровадженні ESG-звітності.

Крім того, існує потреба у підготовці фахівців у цій сфері та розширенні освітніх програм з бухгалтерського обліку та аналітики [14].

Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення прогнозних і програмних документів, а також проєктів нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення збалансованості економічних, соціальних та екологічних складових сталого розвитку в Україні, відповідно до Указу Президента України [18].

Україна поступово розширює сфери гармонізації всіх видів господарської діяльності для сприяння їхньому зростанню, спираючись на прийняті законодавчі документи. У листопаді 2021 року Національний банк України презентував Політику сталого фінансового розвитку НБУ на період до 2025 року. Політика окреслює завдання українських фінансових установ щодо інтеграції ESG у фінансові послуги з початку 2022 року. Фінансові установи розкриватимуть інформацію про сталість своєї діяльності та звітуватимуть про свій вплив на довкілля. Вони також оцінюватимуть вплив на довкілля при відборі проєктів для фінансування [20].

Аналіз пріоритетів вітчизняних та іноземних компаній, які працюють в Україні, показав, що їхня увага до різних цілей сталого розвитку є нерівномірною [19].

В Україні великі компанії впроваджують практики сталого розвитку вже близько 15 років. Термін ESG (екологічна, соціальна та управлінська стійкість) з'явився, коли суспільство та бізнес-спільнота в США та Європі почали шукати зв'язок між програмами сталого розвитку компаній та їхнім впливом на фінансові показники. Для бізнесу важливо мати корпоративну відповідальність перед суспільством, майбутніми поколіннями та планетою [17]. На світовому інвестиційному ринку зростає вимога до компаній враховувати ESG-фактори у своїй бізнес-стратегії та надавати публічну звітність щодо своїх зобов'язань. Невиконання цих вимог може призвести до збільшення вартості капіталу або навіть до неможливості його залучення [4].

Згідно зі світовою статистикою, інвестори враховують ESG-фактори при виборі потенційних об'єктів для інвестування. Дослідження Інституту CFA показало, що 76% інституційних і 69% роздрібних інвесторів зацікавлені в ESG-інвестиціях. Bloomberg прогнозує, що глобальні ESG-активи можуть перевищити \$53 трлн до 2025 року, що становитиме понад третину від прогнозованого загального обсягу активів під управлінням у \$140,5 трлн [2].

Згідно з опитуванням «Погляд бізнес-лідерів», проведеним KPMG в Україні у серпні-вересні 2021 року, лише 14% керівників українських компаній з високим рівнем доходу вважають, що їхні програми ESG покращують

фінансові показники. У світі цей показник у чотири рази вищий - 52%. Однак великі гравці металургійного ринку вперше цього року повідомляють про кореляцію між впровадженням ESG-стандартів і фінансовими показниками [19].

В Україні лише невелика кількість компаній бере участь у міжнародних ESG-системах, рейтингах та індексах. Як правило, це компанії, які шукають міжнародні інвестиції, акції яких котируються на міжнародних біржах або мають єврооблігації [19].

Найпоширенішим ESG-рейтингом в Україні є міжнародний рейтинг Sustainalytics. Останніми роками великі компанії все частіше готують нефінансові річні звіти за стандартами GRI та/або відповідно до вимог Глобального договору ООН. Втім, ESG-звітність в Україні все ще перебуває на початковій стадії розвитку. Процес трансформації та переходу до нових підходів може зайняти 3-4 роки. У цей час компанії є впевненими у собі, персонал - досвідченим та залученим, є практика застосування та інституційна пам'ять [17].

Наразі пріоритетними для бізнесу є цілі 17, 3, 1 та 5. Група ДТЕК цілеспрямовано і системно працює над досягненням цих цілей. Компанія бере на себе відповідальність за екологічний і соціальний вплив своєї діяльності та прагне поліпшити якість життя майбутніх поколінь. Група ДТЕК інтегрувала 12 Цілей сталого розвитку ООН у свою ESG-стратегію до 2030 року [20].

Група Нафтогаз відповідально ставиться до ведення бізнесу та враховує актуальні тенденції в управлінні сучасними нафтогазовими компаніями. Вона реагує на поточні виклики та потреби українського суспільства, діючи в інтересах майбутніх поколінь. Компанія прагне створювати стійку цінність для своїх клієнтів, дотримуючись стандартів захисту довкілля, соціальної політики, фінансової стійкості та корпоративного управління. Вона прагне стати національним лідером у сфері сталого розвитку та є членом мережі Глобального договору ООН. Компанія поділяє принципи мережі та надає пріоритет цілям сталого розвитку (3, 4, 5, 6, 7, 11, 13, 17) у своїй бізнес-діяльності [20].

Провідний вітчизняний аграрний бізнес «Кернел» успішно реалізує проекти, спрямовані на вирішення соціальних проблем. Глобальною метою компанії у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності є добровільний внесок у соціальну, економічну та екологічну сфери, пов'язані з її діяльністю та досягненням стратегічних цілей [19].

Соціальна мета компанії - розвивати потенціал своїх співробітників, забезпечувати їхню безпеку і здоров'я на робочому місці, створювати умови для

їхньої самореалізації та професійного розвитку, а також сприяти вирішенню соціально значущих проблем і розвитку громад у регіонах присутності. Економічною метою компанії є досягнення максимальної прибутковості за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження новітніх технологій, постійного вдосконалення процесів, прозорого та відкритого ведення бізнесу. Компанія прагне впроваджувати інновації, дбайливо обробляти землю та виробляти високоякісну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості, ділової етики та потребам клієнтів [19].

Екологічна мета максимізація енергоефективності, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення викидів парникових газів, переробка та мінімізація відходів, збереження земельних ресурсів для відновлення [17].

Варто зазначити, що більшість цілей сталого розвитку є взаємопов'язаними. Тому вирішення проблеми реалізації одних з них сприяє досягненню інших цілей. Наприклад, подолання бідності (Ціль 1) вимагає вирішення проблем розвитку сільського господарства (Ціль 2), економічного зростання, зайнятості та гідної праці для всіх (Ціль 8). Це створює умови для синергії в комплексному вирішенні цих складних проблем [16].

Останніми роками підприємницькі бізнес-структури в Україні все більше уваги приділяють розвитку корпоративної прозорості, соціальної відповідальності та ефективності. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може підвищити капіталізацію та зміцнити стійкість бізнесу. Вона також може слугувати засобом соціального позиціонування та формування іміджу сучасної, соціально орієнтованої компанії [17].

Впровадження інтегрованого підходу в економічну діяльність є вагомим джерелом досягнення цілей сталого розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність і збалансованість економічних, соціальних та екологічних аспектів сталого розвитку. Для суттєвого посилення такої стратегії необхідно:

- забезпечити комплексність,
- визначити ключові індикатори для моніторингу,
- проводити регулярний моніторинг,
- організувати співпрацю між соціальними партнерами
- та забезпечити прозорість бізнес-процесів.

Реалізація політики сталого розвитку має здійснюватися насамперед державою та створеними нею спеціальними координаційними органами. При цьому важливо, щоб їхні дії узгоджувалися з інтересами інших стейкхолдерів, зокрема бізнесу, місцевих громад та громадянського суспільства.

Дослідження показало, що впровадження звітності зі сталого розвитку та її імплементація у вітчизняну облікову практику може зіткнутися з певними труднощами, такими як нормативно-правове регулювання та відсутність стандартів.

На відміну від інших країн, в Україні досі не прийнято нормативно-правових актів та стандартів щодо ESG-звітності, що ускладнює процес імплементації для вітчизняних підприємств. Компанії можуть зіткнутися з труднощами при структуруванні, зборі та поданні інформації без національної бази. Варто зазначити, що українські бізнес-лідери вже впроваджують практики сталого звітування [16].

Відсутність стандартизованих підходів та експертизи може призвести до недостатньої прозорості та достовірності зібраної інформації, що є похідною від попереднього питання. За таких обставин довіра учасників ринку може бути підірвана, що може негативно вплинути на репутацію компанії [2].

ESG-інформація, як правило, подається в окремих звітах, що ускладнює її аналіз та порівняння з іншими фінансовими показниками діяльності компанії через відсутність науково обґрунтованих та перевірених на практиці комплексних підходів. Для забезпечення комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності бізнесу необхідно розробити методичні підходи до інтеграції ESG-інформації в загальну звітність підприємства [15].

Однією з основних проблем ESG-звітності є оцінка впливу діяльності підприємства на екологічні, соціальні та управлінські фактори, що пов'язано зі складністю оцінки та необхідною експертизою. Оцінка впливу на бізнес-операції може бути складним завданням, особливо для компаній, що працюють у складних та ризикованих сферах. Процес впровадження та забезпечення якості звітності ще більше ускладнюється нестачею кваліфікованих фахівців [17].

Крім того, збір та обробка необхідної інформації вимагає додаткових витрат. Для забезпечення належної якості даних ESG-звітності компаніям доводиться збирати та обробляти значні обсяги інформації. Це призводить до збільшення витрат на персонал та інформаційні технології, що може бути обтяжливим для вітчизняного бізнесу [3].

Крім того, деякі учасники ринку не приділяють достатньої уваги ESG-звітності та її значенню для прийняття рішень, що призводить до відсутності зацікавленості з боку керівництва підприємств. Як наслідок, спостерігається недостатня популяризація та розуміння важливості ESG-звітності в бізнесі [19]. Рішення цих проблем включають наступні пункти (рис. 3).



Рис. 3. – Шляхи подолання бар'єрів популяризації ESG в Україні

Джерело: складено автором

При використанні державою зазначених вище пунктів Україна зможе покращити власне економічне становище, зменшити вплив соціальних проблем та налагодити міжнародну співпрацю.

Дослідження проблем впровадження стандартів ESG показало, що основна проблема самої системи ESG полягає в складності її об'єктивізації, а саме проблеми гармонізації систем, складність оцінки та збору даних результатів роботи. З іншого боку важливо розуміти, що попри певні труднощі імплементації, використання цієї системи приносить користь бізнесу. Основними перевагами є вплив системи на репутацію та імідж бізнесу, збільшення довіри з боку інвесторів тощо. Аналіз процесу визначення ESG-цілей підприємства виявив, що шлях до використання стандартів ESG починається з визначення цілей підприємства, завдяки використанню різноманітних систем, як, наприклад SMART, включення системи до власного бізнесу цей процес стає легше. Це стосується й процесу звітування, використання різноманітних систем дає змогу всебічно оцінити та презентувати власний ESG-розвиток. Взаємозв'язок ESG та репутації бізнесу дає змогу зрозуміти важливість стандартів ESG в стратегії компанії. У світі зв'язку та нескінченного циклу новин аспекти ESG стають дедалі важливішою сферою

для управління брендами та репутацією. Репутація, як наслідок, відіграє значну роль у визначенні вартості компанії.

Процес звітування в розрізі використання ESG-стандартів показує, що процес звітування з ESG подібний до корпоративної фінансової звітності, за винятком того, що ESG-звітність розкриває якісні ESG-метрики та інформацію, а не бухгалтерські показники.

Таким чином, впровадження ESG-звітності у вітчизняну практику бухгалтерського обліку має низку переваг для компаній. До них належать підвищення довіри стейкхолдерів, збільшення інвестиційної привабливості бізнесу, покращення процесів управління та прийняття рішень в компанії. Оцінка рівню впровадження стандартів ESG в українських компаніях показує, що наразі в Україні використання систем ESG не є поширеним, здебільшого цю систему використовує великий бізнес переважно в сфері енергетики та агробізнес.

Аналіз бар'єрів впровадження стандартів ESG в Україні та шляхи їх подолання дав змогу зрозуміти, що існування бар'єрів пов'язано з низкою проблем в Україні, а саме відсутністю законодавчо-нормативної бази, відсутністю стандартизованої системи оцінювання та експертизи, недостатнім рівнем обізнаності серед підприємців та низьким рівнем професійної підготовки відповідних спеціалістів.

Список використаних джерел:

1. Chang, Y. J., & Lee, B. H. (2022). The impact of ESG activities on firm value: Multi-level analysis of industrial characteristics. *Sustainability*, 14(21), 14444. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14444>.
2. Dimson, E., Marsh, P., & Staunton, M. (2020). Divergent ESG ratings. *The Journal of Portfolio Management*, 47(1), 75-87. URL: <https://jpm.pm-research.com/content/47/1/75.abstract>.
3. Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & finance*, 61(1), 335-360. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12569>.
4. Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11663>.
5. Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.887776/full>.
6. Lioui, A., & Tarelli, A. (2022). Chasing the ESG factor. *Journal of Banking & Finance*, 139, 106498. URL: <http://surl.li/trnau>

7. Maiti, M. (2021). Is ESG the succeeding risk factor?. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 11(3), 199-213. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/20430795.2020.1723380>.
8. Marc, W., & Mark, R. (2022). The essential link between ESG targets & financial performance. *Harvard Business Review*. URL: <http://surl.li/trnbh>
9. Pérez, L., Hunt, V., Samandari, H., Nuttall, R., & Biniek, K. (2022). Does ESG really matter—and why. *McKinsey Quarterly*. URL: <http://surl.li/trnbu>
10. Pham, T. N., Tran, P. P., Le, M. H., Vo, H. N., Pham, C. D., & Nguyen, H. D. (2022). The effects of ESG combined score on business performance of enterprises in the transportation industry. *Sustainability*, 14(14), 8354. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8354>.
11. Rossi, M., Minicozzi, G., Pascarella, G., & Capasso, A. (2020). ESG, competitive advantage and financial performances: A preliminary research. In *Business Theory and Practice Across Industries and Markets* (pp. 969-986). CYP. URL: <https://iris.unisannio.it/handle/20.500.12070/44916>.
12. Wang, N., Pan, H., Feng, Y., & Du, S. (2023). How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. URL: <http://surl.li/trnce>
13. Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance. *Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from, 1, 2015-2020*. URL: https://sri360.com/wp-content/uploads/2022/10/NYU-RAM_ESG-Paper_2021-2.pdf.
14. Zumente, I., & Lāce, N. (2021). ESG Rating—Necessity for the Investor or the Company?. *Sustainability*, 13(16), 8940. URL: <http://surl.li/trncq>
15. Абаджян Є. Б., Постол Ю. О., Гулевський В.Б. Необхідність розвитку ESG-стандартизації. Інформаційні технології в освіті, техніці та промисловості: збірник тез доповідей. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів. Івано-Франківськ, 2023. С.108-109.
16. Гура В., Берданова О. Відновлення та розвиток підприємництва в Україні на основі esg-концепції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2(50). 2022. 68-74. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73>.
17. Кирчата І., Шершенюк О. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, Вип. 30. 2023. С. 194-203.
18. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
19. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (esg) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 31–37.
20. Харченко Ю.А. ESG-стратегія управління розвитком відповідального бізнесу. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв. 2022 р.* 2022. С. 92–94

4.2. Інформаційне забезпечення екологічної політики регіонів України як складової сталого розвитку

Селюченко Н.Є.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

В умовах повномасштабної війни заходи щодо підтримки України лежать як у воєнній, так і в економічній площині. І попри те, що війна ще триває, уже нині на різних рівнях активно обговорюють питання післявоєнного відновлення України. Беззаперечними є твердження, що для успішного залучення іноземних інвестицій в Україну мають бути сформовані належні умови ведення бізнесу, забезпечене верховенство права. І важливою складовою сприятливого інвестиційного клімату є дотримання принципів сталого розвитку.

У контексті сталого розвитку науковці та практики все більший акцент роблять на ESG-інвестуванні, яке ґрунтується на врахуванні екологічних, соціальних та управлінських критеріїв.

Alex Edmans та Marcin Kasperczyk [1] зазначають, що раніше в інвестиційній індустрії сталість була виключною сферою діяльності «соціально відповідальних інвесторів», які мали як соціальні, так і фінансові цілі, але тепер це стало основним напрямом та охоплює інвесторів із суто фінансовими цілями. На їхню думку, зростаючий інтерес до сталого розвитку серед інвесторів зумовлений трьома чинниками: 1) фінансова релевантність – компанії, які мають позитивний вплив на суспільство, можуть з більшою ймовірністю залучати клієнтів і співробітників, використовувати більше можливостей, пов'язаних зі зміною клімату та доступністю фінансових ресурсів, а також уникати екологічних штрафів чи регуляторного втручання; 2) наявність нефінансових цілей – інвестори можуть дбати не лише про свій дохід, але й про стан планети та згуртованість суспільства; 3) уподобання – інвестори надають перевагу «зеленим» акціям, а не «коричневим».

Болгар Т.М. та Корчагіна Л.Ф. [2] підкреслюють, що принципи відповідального інвестування уже підписали понад 2300 інституційних інвесторів, які володіють активами в управлінні вартістю понад 89 трильйонів доларів США. У 2021 році ESG-інвестиції зросли приблизно до семи трильйонів доларів. За прогнозами, до 2030 року їхній обсяг може збільшитися до 30 трильйонів доларів. Уже нині ті компанії, які дотримуються ESG-принципів, мають можливість набагато легше залучати кошти на фінансових ринках. Їхні акції користуються підвищеним попитом порівняно з акціями

традиційних компаній, а це забезпечує зниження витрат на залучення капіталу і загалом кращі умови фінансування.

Урахуванням принципів ESG-інвестування у сфері фінансування критичної інфраструктури приділяє увагу Затонацький Д. А. [3]. Він зазначає, що уряди західних країн намагаються зацікавити недержавні компанії брати участь у фінансуванні інфраструктурних проєктів, які сприятимуть сталому розвитку. І наголошує, що важливим напрямом успішного повоєнного відновлення України є впровадження критеріїв ESG в інфраструктурні проєкти.

В останні роки особливої уваги набула екологічна складова сталого розвитку. У квітні 2022 року комісія ЄС узгодила Європейський кліматичний закон [4, с. 3], який законодавчо закріпив мету щодо досягнення кліматичної нейтральності європейського континенту до 2050 року шляхом поступового та незворотного зниження викидів парникових газів і збільшення їх видалення природними й іншими поглиначами. ЄС має наміри зменшити нетто-нульові викиди парникових газів на 55 % до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року і досягнути кліматичної нейтральності до 2050 року.

Важливим елементом європейського зеленого курсу є механізм вуглецевого коригування імпорту СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), що визначає перший у світі транскордонний тариф на викиди вуглецю. Цей механізм має обов'язковий і глобальний характер скорочення викидів CO₂ і не допускає витіснення вуглецевмісних підприємств за межі Європи. СВАМ набув чинності 17 травня 2023 року, а з 1-го жовтня триває перехідний період його застосування, метою якого є стати пілотним і навчальним періодом для всіх зацікавлених сторін (імпортерів, виробників, органів влади) та зібрати корисну інформацію про вбудовані викиди для вдосконалення методології на остаточний період [5; 6].

До європейського курсу щодо досягнення кліматичної нейтральності приєдналася й Україна. Наша країна однією з перших у Європі ратифікувала Паризьку кліматичну угоду (2016 р.), а в серпні 2020 року український уряд повідомив керівні органи ЄС про участь України у європейському зеленому курсі (ЄЗК). Було визначено, що ключовою ціллю кліматичної політики нашої держави є скорочення викидів парникових газів на 65 % до 2030 року, а не пізніше 2060 року – досягнення кліматичної нейтральності [4, с. 3].

У контексті зазначеного слід наголосити на актуальності питання врахування екологічної ситуації у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, які зараз перебувають лише на початковому етапі формування системних підходів до питань сталого розвитку. Викиди парникових газів, рівень забруднення навколишнього середовища, а також заходи щодо їх

зниження нарівні з іншими критеріями визначатимуть інвестиційну привабливість як окремих компаній, так і регіонів України та її економіки загалом.

Представлене дослідження спрямоване на формування інформаційної бази для розроблення екологічної політики сталого розвитку регіонів у напрямку зменшення шкідливих викидів у атмосферне повітря.

На основі аналізування наукових публікацій, оглядів матеріалів спеціалізованих сайтів та статистичної інформації про забруднення навколишнього середовища [7; 8] сформовано перелік показників для порівняння стану забруднення атмосферного повітря в регіонах. З масиву відкритих даних про обсяги шкідливих викидів у атмосферу вибрано такі три показники: 1) викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів (тис. тонн); 2) викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення (тонн); 3) викиди діоксиду вуглецю від стаціонарних джерел (тис. тонн).

Задля врахування відмінностей між регіонами, спричиненими наявністю різних джерел забруднення (промислові, транспортні, сільськогосподарські, побутові), було обрано ще вісім показників: 1) середня чисельність наявного населення (осіб); 2) кількість діючих суб'єктів господарювання (од.); 3) кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (осіб); 4) обсяг реалізованої промислової продукції (млн грн.); 5) обсяг виробленої будівельної продукції (млн грн.); 6) вантажообіг автомобільного транспорту (тис. ткм); 7) пасажирообіг автомобільного транспорту (тис. пас. км); 8) площі посівні сільськогосподарських культур (тис. га).

Крім того, з огляду на результати дослідження американської науковиці June Sekera [9], яка наголошує на важливості та ефективності використання біологічних методів видалення вуглецю (регенеративного землеробства, лісовідновлення і відновлення водно-болотних угідь та луків), було враховано наявність природних поглиначів забруднюючих речовин та рівень їхнього відтворення шляхом включення таких двох показників [7; 10, с. 9]: 1) площа відтворення лісів (га); 2) фактична лісистість адміністративної території (%). Таким чином, для порівняння регіонів було обрано тринадцять показників. У зв'язку з відсутністю статистичних даних для більшості з обраних показників за період повномасштабної війни (2022-2023 рр.) вибірку сформовано на основі даних за 2021 рік.

На основі статистичних даних щодо обсягів шкідливих викидів у атмосферу обчислено основні статистичні показники, які представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Статистичні показники шкідливих викидів в атмосферне повітря за 2021 рік

Статистичні показники	Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів, тис. тонн	Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення, тонн	Викиди діоксиду вуглецю від стаціонарних джерел, тис. тонн
Середнє значення	91,8	62150,9	4498,1
Середньоквадратичне відхилення	173,5	41307,6	6317,8
P10	4,2	25802,1	294,1
Медіана	29,1	44740,9	2233,5
P90	355,0	135658,6	17628,8
Максимальне значення	744,1	188109,8	22699,5
Мінімальне значення	1,7	16196,4	137,6

Джерело: обчислено автором на основі [7]

Найнижчими викидами забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел та викидами діоксиду вуглецю характеризується Чернівецька область (1,7 та 137,6 тис. тонн відповідно). А від пересувних джерел забруднення найнижчі викиди забруднюючих речовин (16196,4 тонни) спостерігалися у Кіровоградській області. Найбільші обсяги викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел та викидів діоксиду вуглецю мала Донецька область (744,1 та 22699,5 тис. тонн відповідно), а найбільші викиди забруднюючих речовин в атмосферу від пересувних джерел забруднення (188109,8 тонни) були у Чернігівській області. За викидами забруднюючих речовин від стаціонарних джерел та викидами діоксиду вуглецю відразу після Донецької слідує Дніпропетровська область.

Для багатовимірного порівняння регіонів за тринадцятьма показниками обрано метод таксономічного аналізу. Алгоритм аналізу багатовимірної статистичної сукупності з використанням таксономічних показників представлено на рис. 1.

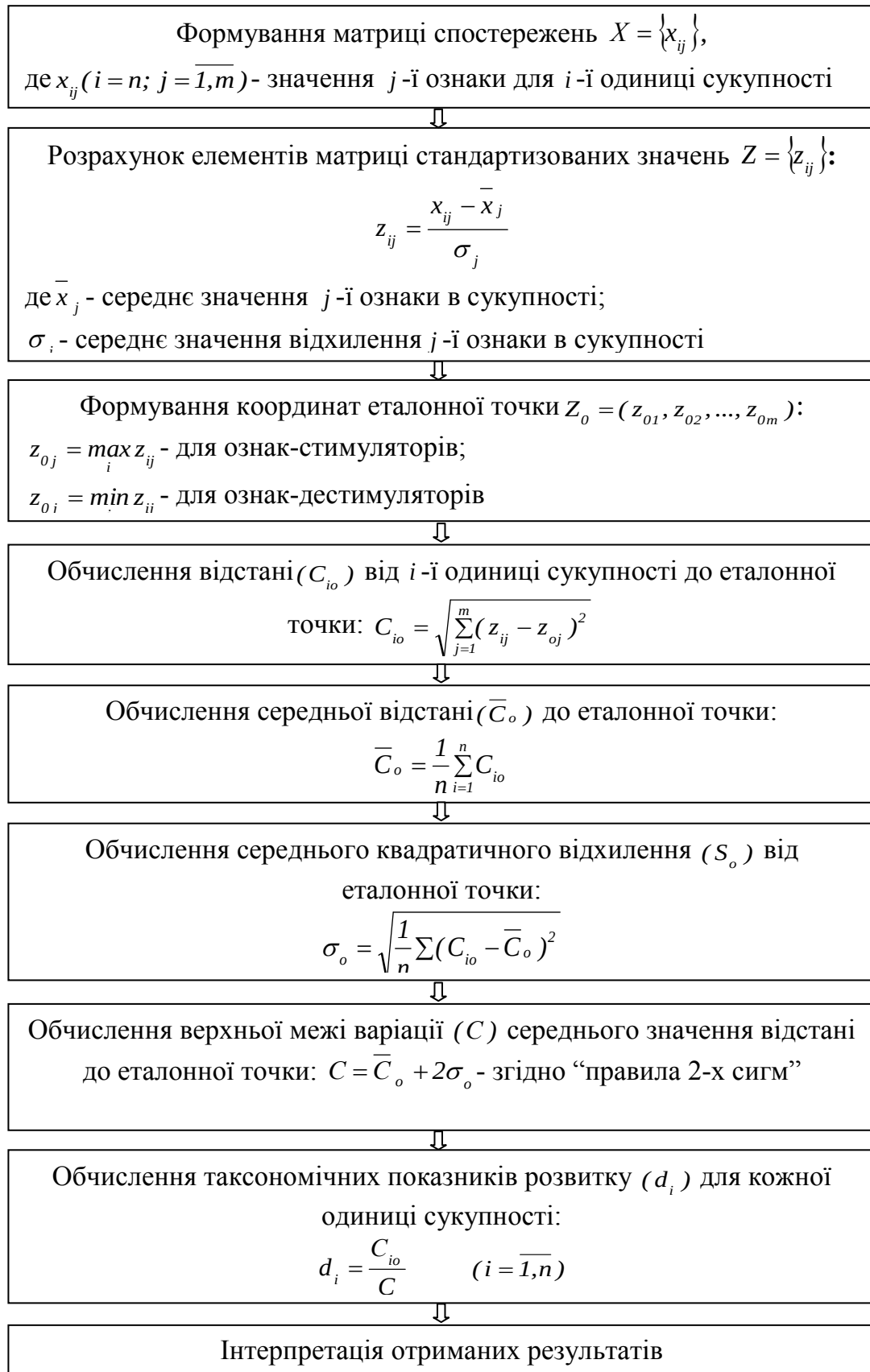


Рис. 1. – Алгоритм упорядкування багатовимірної статистичної сукупності [11]

Оскільки вибрані показники мають різні одиниці вимірювання, то насамперед було виконано процедуру стандартизації їхніх значень. Також

проведено поділ показників на стимулятори і дестимулятори з урахуванням їхнього впливу на інтегральну оцінку. Фактична лісистість адміністративної території та площа відтворення лісів є стимуляторами, оскільки покращують загальну оцінку екологічного стану регіону. Усі решта показники погіршують інтегральну оцінку, отже, є дестимуляторами. Результати таксономічного аналізу регіонів подано в табл. 2.

Таблиця 2

Ранжування регіонів України за екологічною складовою, пов'язаною зі шкідливими викидами в атмосферне повітря

Регіони	Значення таксономічного показника рівня розвитку	Рейтинги	Регіони	Значення таксономічного показника рівня розвитку	Рейтинги
Житомирська	0,251	1	Херсонська	0,518	13
Рівненська	0,281	2	Кіровоградська	0,524	14
Чернівецька	0,360	3	Вінницька	0,535	15
Волинська	0,401	4	Полтавська	0,551	16
Сумська	0,418	5	Миколаївська	0,578	17
Івано-Франківська	0,434	6	Запорізька	0,593	18
Закарпатська	0,447	7	Київська	0,595	19
Луганська	0,460	8	Львівська	0,653	20
Черкаська	0,465	9	Харківська	0,737	21
Хмельницька	0,476	10	Донецька	0,751	22
Тернопільська	0,482	11	Одеська	0,797	23
Чернігівська	0,512	12	Дніпропетровська	0,939	24

Джерело: обчислено автором

Отримані показники таксономії інтерпретовано таким чином: що меншим є значення таксономічного показника розвитку, то ближче регіон розташований до еталону, а, отже, має кращий рівень екологічної ситуації, зумовленої шкідливими викидами в атмосферне повітря.

Для характеристики рівнів екологічної ситуації в регіонах обрано шкалу, представлену в табл. 3. Згідно запропонованої шкали визначено рівні розвитку екологічної складової, пов'язаної із забрудненням атмосферного повітря в регіонах України (табл. 4).

Отримані результати дають підстави стверджувати, що в Україні на початок 2022 року не було жодного регіону, який би характеризувався високим рівнем розвитку екологічної складової, пов'язаної із забрудненням атмосферного повітря.

Таблиця 3

Шкала для визначення рівнів розвитку системи

Інтервали значень таксономічного показника рівня розвитку	Рівні розвитку системи
[0 – 0,2)	високий
[0,20 – 0,40)	вищий від середнього
[0,40 – 0,60)	середній
[0,60 – 0,80)	нижчий від середнього
[0,80 – 1,00]	низький

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

Рівні розвитку екологічної складової регіонів, пов'язаної із забрудненням атмосферного повітря

Регіони	Рівні розвитку	Регіони	Рівні розвитку
Житомирська	вищий від середнього	Херсонська	середній
Рівненська	вищий від середнього	Кіровоградська	середній
Чернівецька	вищий від середнього	Вінницька	середній
Волинська	середній	Полтавська	середній
Сумська	середній	Миколаївська	середній
Івано-Франківська	середній	Запорізька	середній
Закарпатська	середній	Київська	середній
Луганська	середній	Львівська	нижчий від середнього
Черкаська	середній	Харківська	нижчий від середнього
Хмельницька	середній	Донецька	нижчий від середнього
Тернопільська	середній	Одеська	нижчий від середнього
Чернігівська	середній	Дніпропетровська	низький

Джерело: сформовано автором

Лише три регіони мали вищий від середнього рівень, шістнадцять регіонів характеризуються середнім рівнем, чотири – нижчим від середнього. Дніпропетровська область – єдиний регіон, який мав найгіршу ситуацію з викидами в атмосферне повітря.

Безперечно, що повномасштабна війна внесла свої коригування в екологічну ситуацію в Україні. На територіях бойових дій значні площі лісів уже пошкоджено чи знищено. Там також є сприятливі умови для виникнення пожеж, зокрема у монокультурних соснових насадженнях на півночі та сході, у болотних екосистемах і торфовищах північних областей, під час яких у повітря

виділяються токсичні речовини: оксид і діоксид вуглецю; дрібнодисперсний пил з діаметром часток 2,5 мікрони; летючо-органічні сполуки, до складу яких входить акролеїн, формальдегід. Під час детонації ракет та артилерійських снарядів утворюється низка хімічних сполук: чадний газ (CO); вуглекислий газ (CO₂); водяна пара (H₂O); бурий газ (NO); закис азоту (N₂O); діоксид азоту (NO₂); формальдегід (CH₂O); пари ціанистої кислоти (HCN); азот (N₂), велика кількість токсичної органіки. Джерелом забруднення є також уламки снарядів, згорілі танки, транспортні засоби, збиті літаки тощо [12].

На зміну екологічної ситуації в регіонах вплинуло руйнування інфраструктури, підприємств, релокація бізнесу та міграція українців. На кінець вересня 2023 року в безпечніші регіони переїхало 840 підприємств, з яких 667 вже працюють на нових місцях. Найбільша частина бізнесів обрала для релокації Закарпатську та Львівську області (120 та 199 компаній відповідно). До поширених регіонів за переміщенням підприємств належать також Чернівецька та Івано-Франківська області (78 та 70 релокантів відповідно) [13]. Щодо міграції населення, то станом на червень 2023 року за кордоном перебувало 8 млн 177 тис. громадян України, тобто близько 20 % населення, яке проживало на території країни до 24 лютого 2022 року [14].

Узагальнюючи викладені результати дослідження, слід зазначити, що розроблення програми відновлення України потребує ретельного оцінювання завданих навколишньому середовищу збитків, урахування всіх чинників, що визначають сталий розвиток економіки України та її регіонів у процесі прийняття рішень щодо відбудови населених пунктів, розміщення різних виробництв, розвитку виробничої та соціальної інфраструктури. У цьому напрямі важливим є використання як сучасних технологій та методів зменшення викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище, так і відновлення та збільшення площ природних поглиначів забруднюючих речовин. Саме такий підхід сприятиме дотриманню ЄЗК, залученню іноземних інвестицій і отриманню економічних, соціальних та екологічних ефектів.

Список використаних джерел:

1. Edmans A., Kasperczyk M. *Sustainable Finance. Review of Finance*. 2022. Volume 26. Issue 6. PP. 1309–1313. URL: <https://doi.org/10.1093/rof/rfac069>.
2. Болгар Т.М., Корчагіна Л.Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. *Academy Review*. 2024. № 1 (60). С.7-19. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1>.
3. Затонацький Д. А. Сучасні тренди формування механізмів ESG-інвестування критичної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <http://surl.li/trnkg>

4. Європейський зелений курс і кліматична політика України: аналіт. доп. / за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ: НІСД, 2022. 95 с. URL: <http://surl.li/merbt>
5. ESG в світі та перспективи для бізнесу в Україні. З чого почати? Ecolog-ua.com. URL: <http://surl.li/trnqg>
6. Що таке СВМ: як із жовтня 2023 він почав застосовуватися в ЄС на перехідній стадії? Офіс сталих рішень: вебсайт. URL: <http://surl.li/trnpo>
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Звіти з інвентаризації парникових газів. Національний центр обліку викидів парникових газів: вебсайт. URL: <http://surl.li/trnkv>
9. Carbon Dioxide Removal: A Comparative Analysis of Biological and Mechanical Approaches. Boston University. Global Development Policy Center: URL: <http://surl.li/trnlf>
10. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2022 рік. URL: <http://surl.li/trnlx>
11. Благун І.С., Кічор В.П., Скворцов Д.І., Фецул Р.В. & Благун С.І. Статистичний аналіз і моделювання соціально-економічних об'єктів та процесів (Кічор В.П., Ред.). Растр-7, 2022. 400 с.
12. Омельчук О., Садогурська С. Природа та війна: як військове вторгнення Росії впливає на довкілля України. Екодія: URL: <http://surl.li/dnkpc>
13. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. Опендатабот: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>
14. Через повномасштабне вторгнення Росії за кордоном перебуває близько 20% українців – дослідження ОПОРИ. URL: <http://surl.li/trnoa>

4.3. Вплив війни на підприємства рекреаційно-туристичної сфери в Україні: стратегії адаптації та відновлення

Квасний Л.Г.,

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри математики та економіки,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,

Гонак І.М. ,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Пецул А.О.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Криза COVID-19 суттєво змінила парадигму глобального туризму, включаючи туризм в Україні. Пандемія, а згодом і повномасштабна війна в Україні після 24 лютого 2022 року спричинила скасування подорожей, закриття кордонів та обмеження руху, що викликало серйозні виклики для туристичної

індустрії. Туристичний сектор України зазнав великих збитків через відміну бронювань, зменшення туристичного потоку та закриття туристичних об'єктів. Тому важливо розглянути стратегії адаптації та відновлення галузі, щоб забезпечити її стабільність та розвиток у нових умовах.

Науковці Лойко В.В., Руденко В.С., Золотоверха А.В. досліджують аналітичні аспекти впливу пандемії на розвиток бізнесу в Україні на засадах соціальної безпеки. Науковці Гук О., Сомова Є., Чернишевич Д. Р. та Жигалкевич Ж. М. значну увагу приділяють вітчизняному бізнесу під час воєнного стану. Василюк Н. М. пропонує наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Дикань В., Фролова Н. пропонують напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Проте практика і теперішня ситуація в Україні показують необхідність подальших досліджень питання впливу кризи COVID-19 і війни на туризм в Україні, а особливо – викликам та шляхам відновлення.

Пандемія COVID-19 стала справжнім випробуванням для туристичної індустрії у всьому світі, включаючи і Україну. Завдяки своїй красі, культурному різноманіттю та історичним пам'ятникам, Україна завжди була популярним напрямком для туристів. Проте криза, спричинена COVID-19, а з 24 лютого 2022 року і війна в Україні перевернули звичну картину, створивши низку викликів для туристичного сектору країни.

Ситуація в Україні доводить, що вплив конфлікту та військової агресії на індустрію туризму в постраждалих регіонах може бути значним і тривалим. Конфлікти та військові дії викликають страх та небезпеку серед туристів, що призводить до значного зменшення туристичного потоку в постраждалих регіонах. Туристи уникають відвідування таких місць через загрозу безпеці та страх військових дій. Воєнні конфлікти можуть призвести до пошкодження туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, музеї, пам'ятники та інші туристичні об'єкти. Це може спричинити призупинення туристичних послуг та втрату інвестицій у розвиток туризму.

Туризм є важливим джерелом доходів для багатьох постраждалих регіонів. Військові конфлікти можуть призвести до значного зменшення туристичних доходів, що може негативно вплинути на місцеву економіку, збільшуючи безробіття та погіршуючи рівень життя населення.

Військові дії залишають травмуючі наслідки на психіку мешканців та туристів, які перебували в постраждалих регіонах. Це може призвести до погіршення психічного здоров'я та збільшення рівня стресу серед мешканців, а також стати фактором, що відлякує потенційних туристів.

У цілому, конфлікти та військові дії мають серйозний та тривалий вплив на підприємства туристично-рекреаційної сфери в постраждалих регіонах, що може призвести до значних економічних, соціальних та психологічних наслідків. Для відновлення туристичного сектора в таких областях необхідно велике зусилля національних та міжнародних організацій, а також інвестиції у відновлення інфраструктури та розвиток нових стратегій маркетингу та просування.

Виклики, з якими стикається нині туристична галузь України:

- Зменшення туристичного потоку: Завдяки обмеженням на міжнародні подорожі та закриттю кордонів, кількість закордонних туристів, що відвідують Україну, значно зменшилася, що призвело до великих втрат для туристичної галузі.

- Скасування подорожей та бронювань: Багато туристичних компаній та готелів стикаються зі скасуванням бронювань та скасуванням подорожей, що суттєво впливає на їхні фінансові показники.

- Закриття туристичних об'єктів: Запровадження карантинних обмежень призвело до закриття багатьох туристичних об'єктів, таких як музеї, пам'ятки культури, ресторани та кафе, що призвело до втрати робочих місць та зменшення доходів.

- Втрата довіри туристів: Пандемія породила загальний страх серед туристів щодо безпеки подорожей, що може призвести до затримки відновлення туристичного руху.

На основі проведених досліджень нами запропоновано можливі шляхи відновлення туристичної галузі України:

- 1. Промоція внутрішнього туризму: Залучення уваги власних громадян до відкриття та відновлення місцевих туристичних об'єктів та приваблення нових внутрішніх туристів.

- 2. Впровадження санітарних та гігієнічних стандартів: Забезпечення безпеки та здоров'я туристів шляхом дотримання високих санітарних та гігієнічних стандартів у готелях, ресторанах та інших туристичних закладах.

- 3. Створення інноваційних туристичних продуктів: Розробка нових туристичних пропозицій та вигідних пакетів, які привернуть увагу туристів та спонукатимуть до відвідування України.

- 4. Підтримка туристичних підприємств: Надання фінансової підтримки туристичним підприємствам та створення стимулів для їхнього відновлення та розвитку.

- 5. Інтеграція цифрових технологій в туризм: Використання цифрових інструментів, таких як віртуальні тури, онлайн-платформи для бронювання,

мобільні додатки для самостійного маршрутування, може допомогти у відновленні туристичного руху шляхом надання туристам можливості відкрити нові місця та дослідити туристичні атракції в безпечному онлайн-форматі.

6. Створення туристичної інфраструктури: Розвиток інфраструктури, такої як готелі, ресторани, транспортна система та інші зручності для туристів, є ключовим фактором для відновлення туристичного сектора. Інвестиції в створення та покращення інфраструктури сприятимуть залученню нових туристів та збільшенню туристичного потоку.

7. Розвиток туристичних маршрутів: Розробка та просування цікавих туристичних маршрутів, які об'єднують історичні, культурні та природні атракції різних регіонів України, стимулюватиме внутрішній туризм та сприятиме розвитку регіональних економік.

8. Створення безпечних умов для туристів в умовах війни в Україні вимагає комплексного та досконалого підходу, що охоплює різні аспекти та вимоги безпеки. Науковці зауважують, що обсяг туристичних потоків підпорядковується різноманітним глобальним факторам безпеки, які можуть становити загрозу для туристичної індустрії. Серед цих факторів варто зазначити геополітичну нестабільність у країнах, що охоплює політичні кризи, терористичні напади та збройні конфлікти.[8]

- Однією з ключових складових такого підходу є забезпечення ефективного контролю за безпекою на туристичних маршрутах та в туристичних об'єктах. Це може бути досягнуто за допомогою залучення спеціальних військових та правоохоронних підрозділів для забезпечення охорони та безпеки туристів у зоні конфлікту.

Крім того, важливо розробляти та впроваджувати плани евакуації та захисту для туристів у разі загострення конфлікту або інших небезпечних ситуацій. Ці плани повинні бути ретельно проробленими та містити розробку маршрутів евакуації, визначення безпечних зон та надання інструкцій та підтримки туристам у разі надзвичайних ситуацій. Важливо забезпечувати регулярне оновлення та розміщення інформації про безпеку на туристичних ресурсах та в інтернеті, щоб туристи завжди могли бути проінформовані про потенційні загрози та ризики під час своєї подорожі. Важливо розвивати та впроваджувати програми підготовки та навчання для місцевого населення, які б допомагали їм розпізнавати та реагувати на потенційні загрози та небезпеки, пов'язані з конфліктом. Це може включати навчання першої допомоги, навички виживання та розпізнавання підозрілих ситуацій. Важливо співпрацювати з міжнародними та громадськими організаціями, такими як Міжнародний комітет

Червоного Хреста, щоб отримувати підтримку та координацію у забезпеченні безпеки та захисту туристів в умовах конфлікту.

Отже, створення безпечних умов для туристів в умовах війни в Україні вимагає комплексного підходу, що охоплює контроль за безпекою, розробку планів евакуації та захисту, навчання місцевого населення та співпрацю з міжнародними організаціями. Забезпечення дотримання високих стандартів безпеки та гігієни у всіх туристичних закладах, готелях, ресторанах та туристичних атракціях, дозволить відновити довіру туристів та забезпечити їхню безпеку під час подорожей. Тільки такий підхід може забезпечити безпеку та захист туристів у складних умовах війни.

Аналізуючи та оцінюючи результати наукових досліджень вітчизняних та закордонних вчених, вважаємо, що в нинішніх умовах в Україні особливо важливою є підтримка малого та середнього бізнесу: Малі та середні туристичні підприємства часто є серцевиною туристичної галузі. Підтримка цих підприємств через фінансову допомогу, консультації та навчання допоможе зберегти та відновити їхню діяльність. Зміни, спричинені пандемією COVID-19 у всьому світовому просторі і в Україні, зокрема, доводять необхідність створення інноваційних туристичних продуктів. Розробка нових, унікальних туристичних продуктів та пропозицій, які враховують зміни в побажаннях та потребах туристів, допоможе залучити нові категорії клієнтів та підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі України.

Світова практика показує, що розробка нових, унікальних туристичних продуктів та пропозицій, які враховують зміни в побажаннях та потребах туристів, відкриває широкі можливості для приваблення нових категорій клієнтів та підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України.

З урахуванням тенденцій сучасного світу, споживачі все більше цінують нестандартні та оригінальні туристичні враження. Тому розробка та пропозиція таких продуктів, як екологічні тури, гастрономічні маршрути, культурні фестивалі, екскурсії до маловідомих історичних місць та інші альтернативні формати подорожей, може значно розширити аудиторію туристів. Наприклад, розвиток екологічного туризму сприяє залученню природолюбів, які прагнуть насолоджуватися красою природних ландшафтів, відпочити далеко від міської суєти та в умовах екологічно чистого середовища.

Гастрономічні тури стають популярними серед гурманів, які бажають відкривати нові смаки та традиції кулінарного мистецтва різних регіонів країни.

Культурні фестивалі та події привертають увагу тих, хто прагне зануритися в атмосферу місцевих традицій, мистецтва та культури. Екскурсії до маловідомих історичних місць дозволяють відкривати та досліджувати

унікальні історичні пам'ятки та археологічні знахідки, що досі залишаються маловивченими та недоступними для багатьох.

Такі новаторські туристичні продукти стають ключовим інструментом для привертання нових сегментів аудиторії та забезпечення їхньої лояльності. При цьому вони сприяють історичному та культурному збагаченню та розвитку туристичної інфраструктури країни, що, в свою чергу, позитивно впливає на її економіку та соціальний розвиток.

Відновлення туристичної галузі України в нинішніх умовах війни з росією та в умовах повоєнного відродження вимагає спільних зусиль уряду, туристичних операторів та громадськості. Нами запропоновано програмні моделі розвитку туристичного бізнесу після війни, які можуть допомогти підтримати відновлення та зростання туристичної та рекреаційної галузей:

- Стратегічне планування туристичного розвитку: Розробка довгострокових стратегічних планів, що враховують особливості місцевих ресурсів, культурного спадку та потенціалу для туризму. Це дозволить створити рамки для відновлення та розвитку туристичної галузі.

- Маркетингові ініціативи: Проведення маркетингових кампаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, спрямованих на привертання туристів. Це може включати рекламу в ЗМІ, участь у туристичних виставках та заходах, а також використання інтернет-маркетингу та соціальних медіа.

- Розвиток інфраструктури: Інвестування в покращення туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, транспортні мережі, музеї та інші туристичні об'єкти. Це стимулюватиме зростання комфорту для туристів та забезпечить підтримку місцевих підприємств.

- Створення туристичних маршрутів і продуктів: Розробка унікальних туристичних маршрутів та продуктів, що відображають культурну спадщину, історію та природну красу регіону. Це може включати екскурсії, культурні заходи, гастрономічні тури тощо.

- Туристична освіта та підготовка кадрів: Розвиток програм навчання та тренувань для місцевого населення у сфері обслуговування та гостьового прийому, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та збільшенню конкурентоспроможності.

- Партнерство з іншими секторами: Співпраця з іншими секторами, такими як культура, спорт, гастрономія тощо, для створення інтегрованих туристичних пропозицій, які привернуть різноманітні категорії туристів.

- Сталість та диверсифікація: Розвиток довгострокових планів, спрямованих на стале зростання туристичної галузі та диверсифікацію туристичних продуктів і ринків.

Ці програмні моделі можуть бути ефективними інструментами для підтримки відновлення та зростання туристичної галузі після війни. Крім цього, розвиток потенціалу та програми навчання можуть відігравати ключову роль у відновленні та розвитку туристичного бізнесу після воєнних конфліктів.

Розвиток потенціалу місцевого населення включає програми розвитку навичок та знань, спрямованих на залучення місцевого населення до туристичної галузі. Навички у сфері гостьового прийому, мови, культурного обміну та підприємництва можуть бути особливо корисними. Розвиток потенціалу місцевих жителів допоможе створити сильну робочу силу, яка зможе взяти участь у розвитку туристичних послуг та підтримувати індустрію в майбутньому.

Створення програм навчання та тренувань для місцевих жителів у сфері туризму та гостинності може забезпечити необхідні навички та знання для роботи в цій галузі. Це може включати курси професійної підготовки для готельних працівників, екскурсоводів, рестораторів та інших сфер, що пов'язані з туризмом. Програми такого типу допоможуть підвищити якість обслуговування та створити сприятливе середовище для розвитку туристичного бізнесу. Розвиток програм, спрямованих на підтримку підприємництва в туристичній галузі, таких як надання фінансової допомоги, консультацій та підтримки у відкритті нових туристичних підприємств, також може бути ефективним способом стимулювання розвитку туристичного бізнесу після воєнної ситуації. Ці програми навчання та розвитку потенціалу спрямовані на забезпечення сталого та інклюзивного розвитку туристичної галузі, допомагаючи місцевим громадам стати активними учасниками та користувачами туристичних ресурсів своєї країни.

Реалізація комплексних заходів на основі цих моделей допоможе відновити інтерес до регіону та стимулювати економічний розвиток через туризм. Шляхи відновлення мають бути спрямовані на створення безпечного та привабливого середовища для туристів, а також на підтримку туристичної індустрії та відновлення її робочих місць.

Таким чином, вплив кризи COVID-19 та війна в Україні зумовили необхідність відновлення туристичного сектора України, що вимагає комплексного підходу та активної співпраці між урядом, бізнесом та громадськістю. Реалізація зазначених вище стратегій дозволить стабілізувати ситуацію в галузі та забезпечити її подальший розвиток у нових реаліях.

Список використаних джерел:

1. Kvasnii, L., Soltysik, O., Kvasnii, Z., Paslavsk, V. (2018). *Prospects of tourism development of Lviv region in the context of globalization challenges*. PNAP / Scientific

Journal of Polonia University. 26 (2018) nr 1. pp.. 77–81.
<https://doi.org/https://doi.org/10.238>

2. Лойко В.В., Руденко В.С., Золотоверха А.В. (2021). Аналітичні аспекти впливу пандемії на розвиток бізнесу в Україні на засадах соціальної безпеки. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення: [монографія] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., д.ю.н., проф. Устименка В.А. К.: Інтерсервіс. С. 249 – 267.

3. Чернишевич, Д. Р., Жигалкевич Ж. М. (2022). Розвиток бізнесу під час воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ. С. 115-116.

4. Василець, Н. М. (2022). Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Науково освітній інноваційний центр суспільних трансформацій: колективна монографія, 110–121. URL:<https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08>

5. Гук О., Сомова Є. (2022). Вітчизняний бізнес в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 6 грудня 2022. С. 44-45.

6. Дикань, В., & Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

7. Піщуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добвольський Д. (2022). Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. К., Центр Разумкова. 277 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf

8. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4 (11). с. 139-151. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151).

4.4. Можливості адаптації успішних європейських практик у стійкій міській логістиці в Україні

Савченко Л.В.,

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри логістики,
 Національний авіаційний університет

На даний момент питання зниження забруднення навколишнього природного середовища стоїть на порядку денному всіх країн. Розвинені країни, які мають на своєму балансі значні кошти для запобігання забрудненню або боротьбі з ним, давно вкладають гроші в наукові дослідження та реальні проекти, що дозволяють завдавати менше шкоди природі, тим самим підвищуючи рівень життя своїх громадян. При цьому країни, що розвиваються, не можуть розраховувати на такі серйозні фінансові вкладення в екологічні або

навколоекологічні проекти, часто дотуються з боку різних міжнародних спілок, фондів, асоціацій тощо. Таке відповідальне ставлення пов'язане насамперед із тим, що природне середовище нашої планети є єдиним цілим. Це означає, що між країнами не може бути чіткого кордону у навколишньому середовищі (повітрі, воді, ґрунті). Таким чином, проблеми в екології країн, що розвиваються, безпосередньо впливають на всі сусідні країни, як, втім і на єдину екологію планети. Таким чином, так чи інакше, весь світ залучений до вирішення глобальної проблеми зниження негативного впливу людини на навколишнє природне середовище.

Серед сфер, що мають величезні негативні наслідки на природу, є логістика і ланцюги постачання. З часу промислової революції, коли економічна вигода була єдиним мірилом ефективності бізнесу, з'явилася величезна кількість концепцій і наукових течій, що визнають необхідність урахування екологічної складової в людській діяльності [1]. Що стосується транспорту, що є найбільшим забруднюючим компонентом у логістиці, ситуація змінюється кардинально та швидко. Якщо 50 років тому про підрахунок викидів від транспортного засобу ніхто не замислювався, зараз цей показник необхідний [2, 3]. Його використовують при оцінці ефективності інвестиційних проектів, при розробці нових моделей транспортних засобів, при розрахунку податків і страхових платежів, при пошуку найкращих схем доставки [4, 5, 6].

Якщо говорити про різні види транспорту, вже кілька декад існує чітке розуміння рейтингу видів транспорту з точки зору їх екологічності. Можна стверджувати, що цей рейтинг не зазнавав жодних змін, і у найближчій перспективі підстав для його змін не передбачається. Безумовно, водний та залізничний види транспорту лідирують як найбільш зелені засоби пересування, причому як вантажів, так і пасажирів. Авіаційний транспорт є надто унікальним, щоб його номер у рейтингу суттєво впливав на його включення до ланцюга постачання. Його основні унікальності - це можливість доставки в важкодоступні місця за максимальної швидкості і такої самої максимальної вартості. Не варто забувати про неймовірний розвиток сфери безпілотних літальних апаратів. Судячи з тенденцій, що спостерігаються, цей вид транспортних засобів, які час виділяти в окремий клас доставки, через кілька років займе гідне місце в доставці вантажів (спочатку) і пасажирів [7, 8]. Проте, на даний момент про масове використання безпілотних літальних апаратів у логістиці все ще не йдеться.

Екологічність автомобільного транспорту загалом, на жаль, набагато гірша, ніж у водного чи рейкового транспорту. Автомобільний

електротранспорт, хоч і суттєво зайняв ринок автомобільних перевезень пасажирів, нині не здатний істотно впливати на вантажні перевезення. Вартість електричного вантажного автомобіля може у 2-3 рази перевищувати вартість його бензинового або дизельного аналога. На цей час жодні плати за забруднення навколишнього середовища автотранспортом, у тому числі у містах, не можуть перекрити такої різниці у вартості. Заборона ж на використання традиційних автотранспортних засобів як засобу доставки останньої милі змушує швидше не переходити на використання електричних вантажних автомобілів, а шукати нові технології та схеми організації ланцюгів поставок [9, 10, 11].

До технологій та методів, що дозволяють знизити негативний вплив автотранспорту на навколишнє природне середовище, належать:

- доставка у непіковий час (вночі або на вихідних);
- використання консолідаційних центрів різних рівнів (у регіоні, на під'їзді до міста, у місті) [12, 13];
- використання поштоматів;
- включення в доставку останньої милі більш екологічних засобів переміщення (наприклад, електротранспорту, велотранспорту) [14, 15];
- використання зон з низькими (нульовими) викидами у частині міста [16];
- заборона використання автотранспорту;
- удосконалення організації дорожнього руху;
- поліпшення дорожніх умов.

Розглянемо кожен із вищевикладених пунктів детальніше.

Позапіковим часом у цьому випадку зазвичай вважається або нічна доставка, або доставка в середині робочого дня, що дозволяє уникнути ранкових та вечірніх заторів у місті. Час, який використовується для цього терміну, може бути різним і в принципі залежить від бізнес-традицій регіону. Насамперед, розглянемо, яким чином доставка у непіковий час може позитивно вплинути на стан навколишнього природного середовища порівняно традиційній доставці у робочий час.

За загальних рівних умов доставка вважається більш екологічною, якщо:

- використовується менша кількість транспортних засобів;
- використовується найбільш екологічний швидкісний режим;
- використовуються більш екологічні транспортні засоби.

Технологія позапікової доставки дозволяє покращити саме швидкісний режим автомобіля. Це досягається за рахунок того, що при доставці мінімізується ймовірність дорожніх заторів, а отже, і швидкість пересування є

максимально можливою у місті (максимально екологічно вигідною). Сюди слід віднести і кількість прискорень, уповільнень, зупинок і пусків двигуна. Чим щільніший транспортний потік, тим меншою буде швидкість переміщення. При цьому водієві доводиться постійно пригальмовувати і набирати швидкість, слідуючи швидкості потоку в заторі. Такий рух суттєво збільшує витрати палива, а відповідно, і кількість викидів. Крім того, у заторах суттєво підвищується ймовірність ДТП з незначною шкодою для транспортних засобів, які, однак, блокують одну або навіть кілька смуг руху, що погіршує і так складну ситуацію на дорозі [17].

Одним із успішних прикладів позапікової доставки став проєкт Scania, NAVI та LogTrade спільно з McDonalds. У 2022 році вони розробили концепцію, яка передбачає, що NAVI зможе доставляти товари до центру Стокгольма без необхідності присутності одержувача на місці. Автомобіль NAVI - це гібридна вантажівка PlugIn від Scania, якою управляють дві людини, які відповідають за ведення автомобіля і за доставку товару. Компанія LogTrade забезпечила транспортні засоби, товари та накладні цифровими ключами, що дозволяє постійно відстежувати транспортні засоби та товари за допомогою GPS та надсилати одержувачу сигнали про те, що доставка вже в дорозі. Опинившись там, товар ідентифікується для перевірки, що він знаходиться у потрібному місці, у потрібний час та у потрібного постачальника. Двері відчиняються одноразовим кодом і товари розміщуються на підготовлених місцях. Найбільш важливими передумовами виявилися питання безпеки та якості. Іншими словами, потрібні різні види перевірок та квитанцій. Ще одним важливим фактором, що створює додану вартість, є контроль над управлінням відхиленнями, якого можна досягти, якщо існує відстежуваність та прозорість місцезнаходження товарів [18].

Розглянемо приклад нічної доставки в Барселоні, Іспанія. Потік товарів у Барселоні продовжує зростати, і муніципалітет активно шукає рішення для управління вуличними доставками, що мінімізує затори. У Барселоні приблизно в 20 місцях у місті товари доставляються в нічний час, і рішення було розширено до 140 торгових точок по всій Іспанії. У Барселоні було проведено випробування нічної доставки, зосередивши процеси доставки між 23:00 і 24:00 вночі та між 5:00 і 6:00 вранці. Обладнання, що використовувалося, було адаптовано до рівня шуму як для вантажівки, так і для вантажно-розвантажувальних систем. У результаті випробування було успішним з точки зору шумового навантаження та з комерційної точки зору. Близько 7 вантажівок можна було замінити вдень, дозволяючи 2 великим вантажівкам в'їжджати в місто в нічний час.

Нічна доставка в Україні наразі неможлива через жорсткі часові рамки комендантської години. Вони є різними у різних містах, проте фактично унеможлиблюють використання нічних годин з 24 до 5 ранку. При цьому, пізня доставка та рання доставка все ще можливі, що дозволяє уникнути транспортних заторів.

Слід зауважити, що нічна доставка зазвичай супроводжується підвищеним рівнем шуму, що у нічний час негативно впливає на мешканців міста. Використання електромобілів чи двоколісних транспортних засобів для логістики останньої милі дозволяє значно знизити шумове забруднення.

Використання консолідаційних центрів. Ідея консолідації вантажів зародилася давно. На той момент основним фактором, що визначав її ефективність, був суто економічний. Він базувався на ефекті масштабу - чим більша вантажопідйомність транспортного засобу, тим менші питомі витрати на перевезення одиниці продукції в ньому. На жаль, часто економічний ефект від консолідації вантажів виявлявся недосяжним через значні витрати на сам консолідаційний центр, його обслуговування та додатковий кадровий склад у ланцюзі постачання. Зараз будівництво консолідаційного центру оцінюється і з погляду впливу ланцюга постачання на навколишнє природне середовище [19]. Якщо в процесі консолідації доставок вдається знизити кількість транспортних засобів, задіяних у перевезенні, це позитивно позначається і на навколишньому середовищі в районі перевезення [20].

При цьому існування консолідаційного центру біля або у межах міста дозволяє організувати доставку мешканцям транспортними засобами з нульовим чи низьким рівнем шкідливих викидів – велосипеди, мопеди, електромобілі тощо [21].

Розглянемо досвід Лондона. У Плані дій з вантажних та сервісних перевезень [22] зазначено, як компанія Transport for London (TfL) збирається сприяти розвитку консолідації вантажів. Діяльність TfL з підтримки цієї мети включає:

- розвиток мережі центрів консолідації будівництва (Construction Consolidation Centre, CCC) (Рис. 1, 2);
- розробка інструментів для консолідації відходів підприємств;
- підтримка демонстраційних проектів консолідації;
- перепрофілювання землі TfL для підтримки логістики, включаючи розгортання поштоматів Click and Collect.

Згідно з інформацією з офіційного сайту мерії Лондона від квітня 2023 р, TfL також підтримала лондонські бізнес-групи у створенні місцевих центрів консолідації та схем вантажних велосипедів.

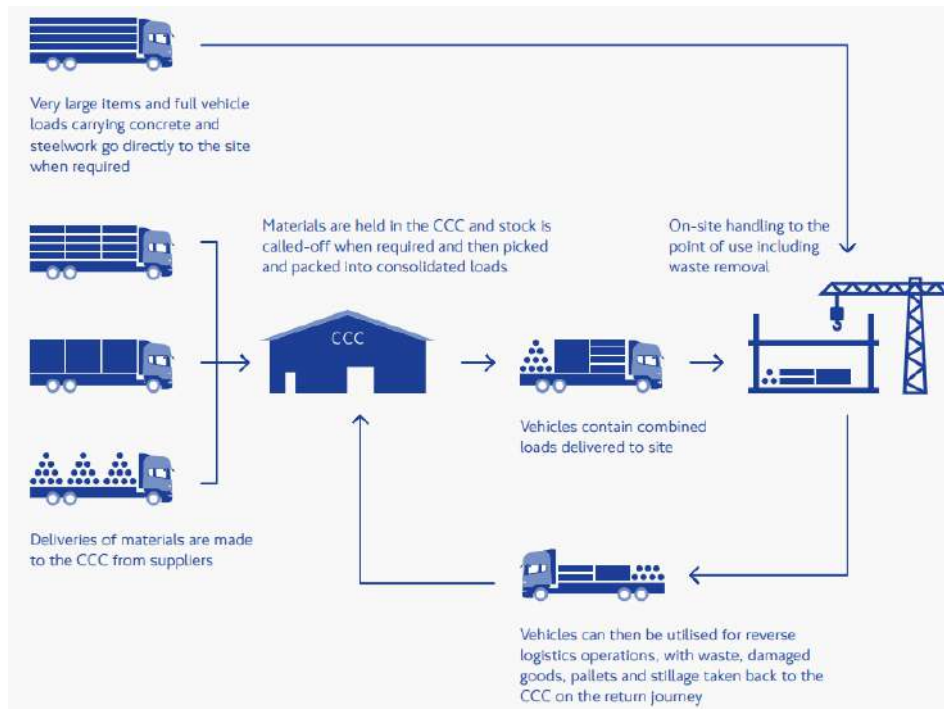


Рис. 1 – Схема доставки за участю консолідаційного центру [23]

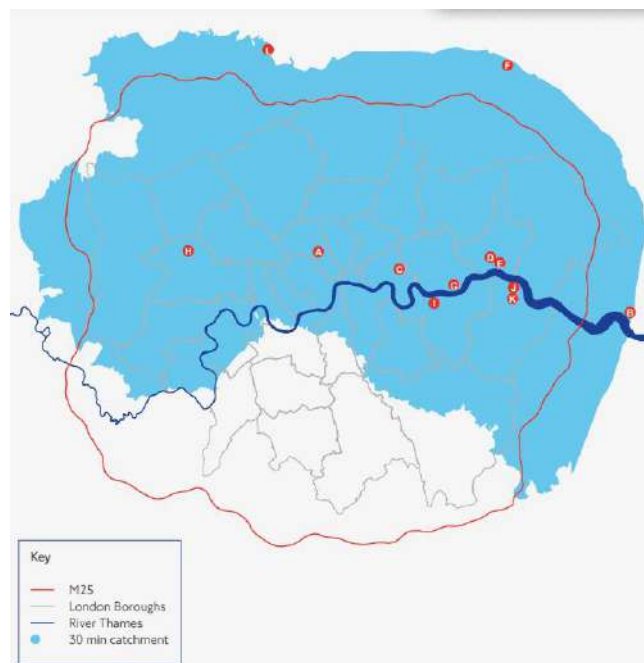


Рис. 2. – Схема розміщення консолідаційних центрів Лондона з 30 км зоною покриття території (блакитним кольором) [23]

У рамках проекту Heart of London Alliance, було впроваджено схему консолідації відходів з використанням ущільнювача, що дозволило скоротити кількість відвідувань автомобілів на 47 відсотків. Крім того, Адміністрація Великого Лондона (GLA) та TfL заохочують нові розробки для забезпечення можливостей мікроконсолідації (технологія детально описана у [24]), де це можливо. Хоча неможливо оцінити кількісний ефект усіх цих зусиль, мір міста

прихильний до подальшого поліпшення якості повітря для всіх лондонців, у тому числі за рахунок консолідації вантажів у столиці [25].

Однією із суттєвих частин програми Ultra-Low Emission Vehicles (ULEVs), яка розроблена регіонами Західної Англії (WoE) [26] є впровадження схеми консолідації вантажів, яка здійснюватиме доставку від центрів консолідації за допомогою екологічних транспортних засобів. З 2004 року підприємства у Брістолі та Баті використовують консолідацію вантажів для більш ефективного управління доставками, економії часу персоналу та оптимізації складських приміщень. З 2012 року транспортні засоби консолідації вантажів стали електричними.

Послуга консолідації вантажів – це партнерство кур'єрської служби DHL та унітарної влади Брістоля та Бата. Бат прагне скоротити рух транспорту в історичному центрі міста та запровадив заборону транспортних засобів на деяких дорогах з 10:00 до 18:00. Оскільки консолідація вантажів сприяє скороченню кількості транспортних засобів, ця послуга була звільнена від обмежень – це означає, що клієнти в цьому районі, як і раніше, можуть отримувати свої поставання протягом дня. WoE передбачає розширення цієї моделі за рахунок включення Південного Глостерширу та використання мікроконсолідації у вигляді невеликих електричних фургонів та електричних велосипедів. Зона наднизьких викидів у Старому місті Брістоля у поєднанні із схемою консолідації вантажів надасть торговцям відмінних умов доставки, дозволивши історичному центру міста дихати чистим повітрям (Рис. 3).



Рис. 3 – Поєднання консолідації вантажів та зони наднизьких викидів (обмеженої блакитним колом на схемі) у Брістолі [26]

Використання поштоматів. Популярна альтернатива доставці додому – поштомати, що відомі під кількома іншими термінами, такими як *кіоски для посилок, ящики для зберігання, автоматичні камери схову, камери*

самообслуговування та інтелектуальні камери (parcel kiosks, locker boxes, automated lockers, self-service delivery lockers, and intelligent lockers) [27]. Поштомати зазвичай установлюють в місцях зосередження максимального потоку жителів, що дозволяє створити додатковий комфорт користувачам завдяки можливості вибору найближчого до будинку терміналу.

Кількість поштоматів та зона покриття ними збільшується рік у рік, що дозволяє говорити про успішність технології. Ідея в тому, що частина шляху в міській доставці полягає на самого клієнта. На відміну від доставки додому, товар доставляється до поштомау засобами поштового чи логістичного оператора, звідки клієнт його забирає самостійно. Місця розташування поштоматів вибирають так, щоб зробити отримання вантажу і зручним для клієнта, і прийнятним для служби доставки.

Це можуть бути станції метро, вузли пересадки, супермаркети, заправні станції, розважальні центри тощо. За рахунок того, що частину шляху доставки здійснює клієнт, він переважно використовує свій легковий транспорт або взагалі робить це пішки, по дорозі на роботу чи навчання або поєднуючи це з іншими своїми активностями. Поштомати вважаються екологічним рішенням, оскільки вони замінюють адресну доставку додому чи офісу, уникаючи таким чином переміщення відносно великих транспортних засобів у спальних чи офісних районах міста. Це знижує рівень завантаженості транспортної мережі, і автоматично рівень забруднення навколишнього середовища в районі.

Установлено, що даний спосіб дає заощадження до двох третин викидів шкідливих речовин у повітря [28]. Проблему «останньої милі» з використанням поштоматів обговорюють у [29], формуючи модель використання комірок зберігання для маршрутизації транспортних засобів, враховуючи викиди CO₂, часове вікно клієнта та наявні транспортні затори (Рис. 4).



Рис. 4 – Схема роботи з поштоматами Velocity [30]

Поштові або автоматизовані поштові станції вперше стали використовуватися в Німеччині в 2001 році («Packstation» Deutsche Post DHL) [31]. Однак, згідно з даними звіту Last Mile Experts про доставку додому в Європі за 2022 рік [32], саме Польща наразі має 28 800 поштомати, тоді як Німеччина відстає вдвічі. Тут статистика за 2022 рік по країнах Європи відрізняється значно (Табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість поштоматів та пунктів прийому-видачі
в Європі у 2022 році**

PUDO	APM
Німеччина 51090	Польща 28880
Франція 49200	Україна - 14000
Італія 47740	Великобританія 15460
Великобританія 45340	Німеччина 13450
Польща 29520	Франція 8750
Україна - ?	Чехія 7480

При цьому слід розрізняти два різновиди неадресної доставки: Pick-Up і Drop-Off location (PUDO) і Automated Parcel Machine (APM). PUDOS - це пункти прийому-видачі, де можна забрати посылки (наприклад, невеликий цілодобовий магазин, пункт посилок або відділення поштового (або експрес) оператора). APM – це поштамат, що виглядає як великий металевий контейнер, поділений на декілька комірок різної величини з пристроями для зчитування QR коду та введення паролів.

На українському ринку кур'єрської експрес-доставки у 2022 році спостерігалось зниження обсягу на 17,4%, а доходу – на 8,0% порівняно з 2021 роком. Цей сектор, як і більшість економіки України, зазнав значних втрат і операційних збоїв внаслідок воєнних дій, спровокованих РФ. Це істотно вплинуло як на кількість операторів, що надають послуги в країні, так і на методи їх роботи [33].

Довгострокова реконструкція поштової системи України, за прогнозами, коштуватиме приблизно 260 мільйонів доларів США в період з 2023 по 2033 рік. Більша частина цієї суми, 95,3%, буде спрямована на короткострокові потреби у період з 2023 по 2026 рік. Потреби на відновлення надання поштових послуг України оцінюються приблизно у 1,89 мільярда доларів США за той самий десятирічний період.

Слід зазначити деякі особливості українського ринку. Експрес-посилки перетинаються з іншими сегментами, такими як пошта, розподіл піддонів, збірні вантажі, експедирування вантажів, кур'єрська доставка того ж дня та

контрактна логістика, тому деякі межі тут розмиті. За підсумками 2022 року продовжували працювати «Нова Пошта», «Укрпошта» та Meest [33].

При цьому, тільки «Новій Пошті» вдалося відновити свою мережу до довоєнного рівня: близько 24 000 пунктів обслуговування по всій країні та неймовірні 14 000 поштоматів, що дозволило їй випередити Deutsche Post у Німеччині та стати другим гравцем у Європі. «Нова Пошта» відреагувала на проблеми з електропостачанням, представивши поштомати, що працюють від спеціальних батарей. Ці поштомати дозволяють клієнтам отримувати пакунки цілодобово та без вихідних, незалежно від перебоїв у подачі електроенергії, підключення до Інтернету чи мобільного зв'язку. Філії «Нова Пошта» також були оснащені генераторами та супутниковим підключенням до Інтернету «STARLINK», щоб забезпечити безперебійну доставку та надійне обслуговування клієнтів [33].

Таким чином, українська міська логістика доводить свою адаптивність та витривалість, навіть у надважких умовах.

Використання екологічних видів транспорту. Використання електричних чи безмоторних засобів пересування знаходить дедалі більшого застосування у логістиці останньої милі. Зазвичай такі транспортні засоби є компактними та економічними при перевезенні невеликої кількості вантажів на невеликі відстані. Ці відстані зазвичай обчислюються від консолідаційного центру до магазину або компанії, від дистриб'юторського центру до клієнта, від магазину чи пункту харчування до мешканців міста тощо. Види таких екологічних засобів доставки досить різноманітні. Найбільш традиційним видом можна вважати електромобіль та мопед. Однак, існують і більш екзотичні засоби - дво- або триколісні велосипеди з великим багажником або кузовом для вантажів, а також використання тварин (коней, віслуків, верблюдів тощо).

Переваги з погляду охорони навколишнього середовища тут незаперечні. Такі транспортні засоби мають практично нульові викиди шкідливих речовин. Крім усього іншого, вони набагато більш маневрові та не вимагають великого місця при розвантаженні, навантаженні та паркуванні [37]. Якщо говорити про двоколісні транспортні засоби, то вони можуть рухатися між смугами руху, що не збільшує навантаження на транспортний потік, і не знижує швидкості переміщення. Окрім іншого, при забороні на переміщення у певних районах міста зазвичай доставка двоколісними транспортними засобами залишається єдиною альтернативою доставці пішки.

Наприклад, план дій компанії «Транспорт для Лондона» (TfL) з вантажних велосипедів [38], заснований на розрахунках, згідно з якими вантажні велосипеди можуть замінити 1-2% фургонів у Великому Лондоні до

2025 року та до 4% до 2030 року. За оптимістичного сценарію, до 2030 року можна буде замінити 17% поїздок на фургонах. У звіті Асамблеї TfL рекомендує розглянути можливість збільшення коштів, що виділяються для фінансування вантажних велосипедів у рамках нинішньої схеми утилізації транспортних засобів.

Впровадження зон із низьким (нульовим) забрудненням. Зони з нульовими чи низькими викидами вже давно використовуються в деяких розвинених країнах. При цьому деталі цієї технології можуть бути різними. Від повної заборони на пересування автомобілями з традиційною паливною системою до стягування плати при перетині її межі. Причому як заборона, так і плата можуть залежати від часу переміщення (наприклад, у нічний або позапіковий час - дешевше чи безкоштовно).

Загальноприйнятих технологій розрахунку території, яка потребує обмежень на переміщення транспорту, а також розрахунку вартості такого переміщення не існує. Зазвичай це залежить від волі місцевої влади, бажань мешканців та загального добробуту регіону.

При необхідності переміщення до зони з низьким (нульовим) забрудненням поштовий оператор повинен оцінити вартість (і взагалі можливість) доставки автотранспортом. Якщо у певній зоні автотранспорт не дозволено, слід шукати альтернативні схеми доставки (наприклад, ті, що розглядалися раніше). Якщо ж рух автотранспортом пов'язаний з додатковими витратами (у вигляді збору, плати), то логістичний оператор повинен оцінити різні альтернативи, наприклад, автотранспорт та доставка на триколісному велосипеді або через розподільний чи консолідаційний центр. Таким чином, екологічна складова перевезення вже безпосередньо трансформована в економічну, що, як правило, полегшує оцінку варіантів.

Розглянемо приклад Великобританії. У 2003 році Лондон став першою європейською столицею, яка ввела платний в'їзд (congestion charge – CC) задля зменшення трафіку у години пік. Зона з низьким рівнем викидів (Less emission zone, LEZ) — це територія, яка встановлює екологічні обмеження на певних міських дорогах, обмежуючи доступ для транспортних засобів, що найбільш забруднюють довкілля, з метою покращення якості повітря. Це допомагає захистити здоров'я населення у містах, роблячи їх привабливішими для життя, роботи та відвідування. Зараз мер Лондона Садік Хан розширив зони з наднизьким рівнем викидів (Ultra low emission zone, ULEZ) на всі 32 райони міста (Рис. 5).

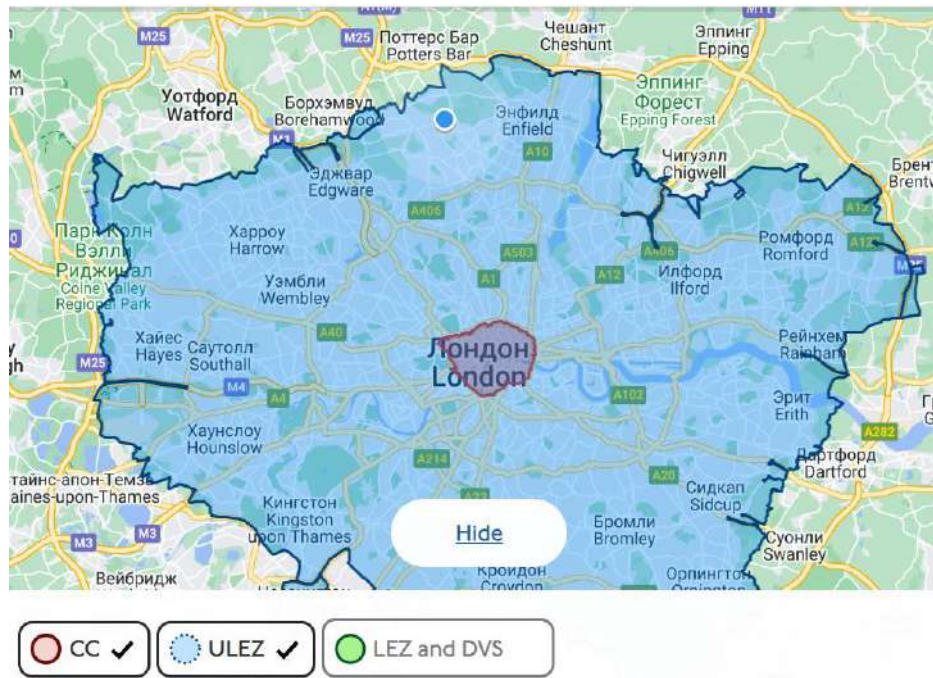


Рис. 5 – Зони плати за затори (CC) та ультра низьких викидів (ULEZ) Лондона

Вперше ULEZ були запроваджені в зонах плати за затори в центрі Лондона у 2019 році та були розширені в жовтні 2021 року. В'їзд у центральну зону площею 22 кв. км став платним в робочі дні з 7:00 до 18:00, а також у вихідні з 12:00 до 18:00. Водії з інвалідністю, а також таксисти, включно з водіями Uber, звільнені від сплати. Мешканці зони платять 10% від тарифу, який зараз складає 12,5 фунтів за день. Контроль здійснюється системами автоматичного розпізнавання номерних знаків; відеокамери фіксують в'їзди та виїзди із зони.

Згідно з Транспортною стратегією міста Лондона, MTS [39], зони з нульовим рівнем викидів (Zero Emission Zone, ZEZ) становлять важливу частину руху до транспорту з нульовим рівнем викидів. Відповідно до цієї стратегії, мерія прагне створити зону з нульовим рівнем викидів у центрі Лондона з 2025 року, а також вжити ширших заходів щодо скорочення заторів. Також передбачається сприяти створенню більших зон з нульовим рівнем викидів у внутрішньому Лондоні до 2040 року і по всьому Лондону до 2050 року.

Ключова мета MTS — зробити так, щоб 80 відсотків усіх поїздок відбувалися пішки, велосипедом або громадським транспортом. ZEZ можуть допомогти скоротити дорожній рух у найближчому майбутньому, віддаючи пріоритет транспортним засобам із нульовим рівнем викидів. Згідно MTS, ZEZ у центрі Лондона буде збудовано з 2025 року. У міру розвитку технологій та ринку транспортних засобів з нульовим рівнем викидів, а також підвищення рівня відповідності вимогам транспортних засобів, TfL розпочне заходи щодо

створення більших ZEZ у внутрішньому Лондоні до 2040 року та по всьому Лондону до 2050 року [40].

Аналогічна ініціатива Ultra-Low Emission Vehicles (ULEVs), яка розроблена регіонами Західної Англії (WoE), робить упор на використанні транспортних засобів з ультра-низким вмістом шкідливих речовин у вихлопних газах [41].

У Шотландії впровадження зон з низьким рівнем викидів (LEZ) розпочалося з 2022 року і триває досі. Транспортні засоби, які не відповідають стандартам викидів, встановленим для LEZ, можуть бути оштрафовані. LEZ введені в Абердіні, Данді, Единбурзі та Глазго. У Глазго LEZ застосовується до автобусів з 2018 року. Для інших типів транспортних засобів запровадження закону розпочалося 1 червня 2023 року (для мешканців зони запровадження закону починається 1 червня 2024 року). Данді розпочне виконання закону 30 травня 2024 року. В Абердіні та Единбурзі виконання закону розпочнеться 1 червня 2024 року. Географічне охоплення, обсяг та терміни реалізації LEZ у Шотландії визначалися кожним місцевим органом влади [42, 43].

Аналізуючи наслідки введення суттєвої плати за відвідування частини чи цілого міста на автомобілі з традиційним двигуном, можна стверджувати, що це призвело до значного збільшення кількості електромобілів у цих містах. Отже, мета зменшення кількості викидів беззаперечно досягнута. На жаль, наразі автори не змогли знайти актуальних даних щодо порівняння кількості електромобілів до та після впровадження зон з низькими (нульовими) викидами. Проте, візуальне спостереження в Лондоні дозволяє казати про приблизно 50% електромобілів серед легкового автотранспорту (за виключенням автомобілів таксі).

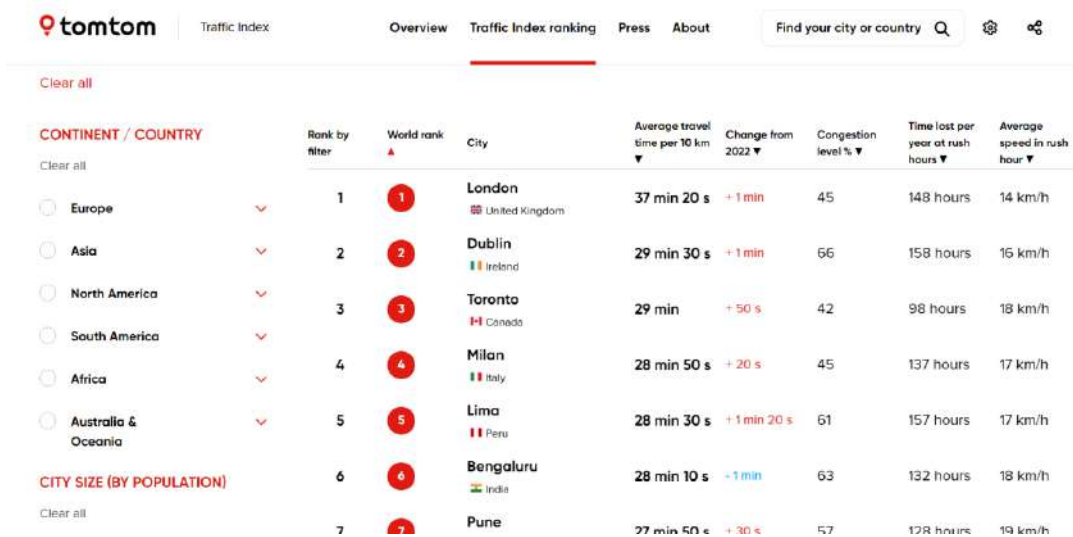
Повертаючись до України, питання вартості в'їзду до центральної частини крупних міст наразі це не є на порядку денному. Війна, що йде третій рік, не дозволяє вкладати кошти у дорогі довготермінові проєкти, навіть якщо вони приносять гроші на етапі своєї реалізації. А встановлення плати за в'їзд в зону передбачає встановлення значної кількості камер, інформаційної системи, що здатна розпізнавати номерні знаки, робити фото- і відеофіксацію, відслідковувати порушників, виставляти рахунки і т.ін. Ураховуючи, що зараз бюджетні кошти у переважній більшості йдуть на підтримку ЗСУ, найближчим часом ніяких активностей щодо введення зон платного в'їзду вочевидь здійснювати не будуть.

Крім того, результативність такого кроку як введення плати за в'їзд у певні райони міста, не є беззаперечною. Що стосується кількості транспортних засобів, особливих позитивних змін не спостерігається. На прикладі Лондона,

територія якого з 2022 року повністю вкрита ULEZ, видно, що такий крок не призвів до зменшення заторів. Так, [44] звітує, що Лондон наразі (у 2023 році) є найгіршим містом щодо швидкості проїзду і посідає «почесне» перше місце у світі щодо заторів [45].

Середній час типової поїздки довжиною 10 км у Лондоні у 2023 році становив 37 хвилин 20 секунд. Це на одну хвилину більше, ніж у 2022 році, і майже на дві хвилини більше, ніж у 2021 році, що вказує на повільне, але стійке повернення до допандемічної тенденції послідовного збільшення трафіку. Ситуація для середньостатистичного водія, який проїжджає 10 км вранці та 10 км увечері в години пік, ще гірша.

Ці водії проводять у транспортному потоці одну годину та 28 хвилин щодня, втрачаючи близько 38 хвилин щодня через додаткові затори, що виникають у години пік. Середня швидкість в 14 км/год в години пік не може вважатися задовільним показником (Рис. 6).



CONTINENT / COUNTRY	Rank by filter	World rank	City	Average travel time per 10 km	Change from 2022	Congestion level %	Time lost per year at rush hours	Average speed in rush hour
Europe	1	1	London United Kingdom	37 min 20 s	+1 min	45	148 hours	14 km/h
Asia	2	2	Dublin Ireland	29 min 30 s	+1 min	56	158 hours	16 km/h
North America	3	3	Toronto Canada	29 min	+50 s	42	98 hours	18 km/h
South America	4	4	Milan Italy	28 min 50 s	+20 s	45	137 hours	17 km/h
Africa	5	5	Lima Peru	28 min 30 s	+1 min 20 s	51	157 hours	17 km/h
Australia & Oceania	6	6	Bengaluru India	28 min 10 s	-1 min	63	132 hours	18 km/h
CITY SIZE (BY POPULATION)	7	7	Pune	27 min 50 s	+30 s	57	128 hours	19 km/h

Рис. 6 – Рейтинг міст світу за рівнем затримки руху у 2023 році (за деякими країнами, зокрема, Україною, дані з 2021 року відсутні) [45]

На жаль, із рейтингу прибрали міста України. Однак, враховуючи попередні показники [1], Київ уже кілька років поспіль входив до десятки міст із найвищим рівнем заторів. Дивлячись на рівень заторів у Києві з 2018 року, ми чітко бачимо, що з кожним роком ситуація погіршувалася. Якщо у 2018 році Київ був на 13-му місці у світі за завантаженістю транспорту, то до 2021 року ситуація погіршилася до критичного 3-го місця. При цьому час перебування в заторах збільшився з 42% у 2018 році до 56% у 2021 році (Рис. 7).

Таким чином, наша столиця, мабуть, не поступається Лондону в аспекті рівня заторів. Можливо, навантаження на транспортні потоки дещо зменшилося через війну, однак рано чи пізно війна закінчиться, і ситуація повернеться до свого довоєнного стану, якщо не стане ще гіршою.

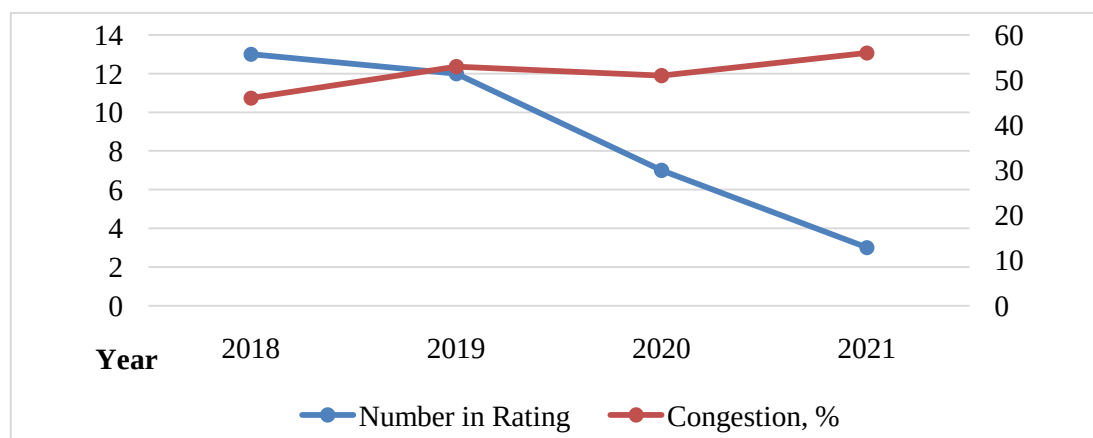


Рис. 7 – Показники заторів у Києві 2018-2021 рр [1]

Враховуючи, що запровадження плати за переміщення в Лондоні не дало очікуваного результату щодо зниження транспортних заторів у місті, мабуть, для Києва слід шукати інший шлях.

Що стосується обмеження руху, це зазвичай відбувається з причин, пов'язаних з погодними умовами. Наприклад, 27 листопада 2023 року влада міста обмежила в'їзд до Києва для вантажних автомобілів з допустимою максимальною масою понад 4,5 тонни в піковий годинник (з 7 до 10 години ранку і з 5 до 8 години вечора) [46]. Таке рішення ухвалила Постійна комісія з техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій через прогнозований снігопад. Згідно з повідомленням комісії, це дозволить мінімізувати виникнення пробок на автошляхах та забезпечити рух снігоприбиральної техніки. Аналогічні рішення приймаються й улітку, коли температура піднімається до високих значень (більше $+28^{\circ}\text{C}$). Тимчасове обмеження дорожнього руху поширюється на великоваговий транспорт загальною вагою понад 24 тонни та навантаженням на вісь понад 7 тонн і стосується як в'їзду до Києва, так і пересування містом з 10 години ранку до 10 години вечора. Такі обмеження запроваджуються згідно з розпорядженням Київської міської державної адміністрації від 7 липня 2012 р. № 1173 «Про обмеження руху великовагового автотранспорту на вулицях та дорогах м. Києва у зв'язку з підвищенням температури повітря».

Заборона використання автотранспорту. Подекуди місцеві влади запроваджують повну заборону використання автотранспорту в межах певних частин міста. Зазвичай це історичні центри із щільною забудовою та великою кількістю туристів. Бажаючи зберегти привабливість району, влада повністю переводить дані зон у пішохідні. Винятки зазвичай надаються автомобілям поліції та швидкої допомоги. Як альтернативу автотранспорту можуть залишити велотранспорт, а іноді навіть кінний транспорт з візками для туристів.

Обмеження для бізнесу, пов'язані із заборонаю, компенсуються підвищення прибутковості туристичного та розважального бізнесу, одночасно покращуючи екологічний стан в місті. Іноді такі кардинальні заходи поєднуються з технологією нічної доставки, коли територія вільна від відвідувачів. Якщо і це неможливо, єдиною альтернативою залишається доставка дрібногабаритними, зазвичай двох-трьохколісними транспортними засобами з нульовими викидами. З природних причин, технологія повної заборони на рух автотранспорту є найбільш екологічно-дружньою, однак, і спричиняє найбільші виклики для бізнесу в цій локації.

Отже, пішохідна зона (англ. *auto-free, car-free zones*) — район міста або поселення, призначений виключно для пішоходів, де рух усіх або деяких видів транспортних засобів заборонений. Пішохідні зони вирізняються величезним різноманіттям ставлень і правил стосовно транспортних засобів із використанням енергії, згенерованої людськими зусиллями: велосипеди, роликові ковзани, скейтборди, самокати тощо. У деяких зонах заборонені будь-які транспортні засоби, що мають колеса, у деяких — заборонені лише окремі види.

Основні переваги: низька кількість викидів в атмосферу; низький відсоток ДТП на подібних територіях; краще побудовані умови навколишнього середовища; перешкода приватним автомобілям та інших моторним транспортним засобам; заохочення людей до активного способу життя. У Європі першою спеціально побудованою пішохідною вулицею стала вулиця Ліїнбан, відкрита у 1953 р. у Роттердамі. У 1959 відкрили перший пішохідизований торговий центр у Стівеніджі, Велика Британія. Згідно дослідження [47], за загальною довжиною пішохідних вулиць впевнено лідирує Європа (рис. 8, 9). Отже, саме європейський досвід бажано приймати до уваги при розбудові власної, української мережі пішохідних вулиць.

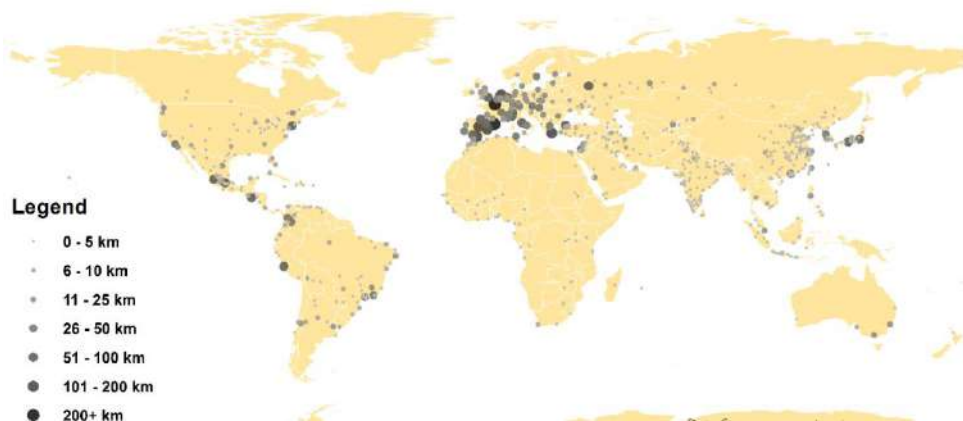


Рис. 8 — Загальна довжина (км) пішохідних вулиць на місто (більше 500 тис жителів) [47]

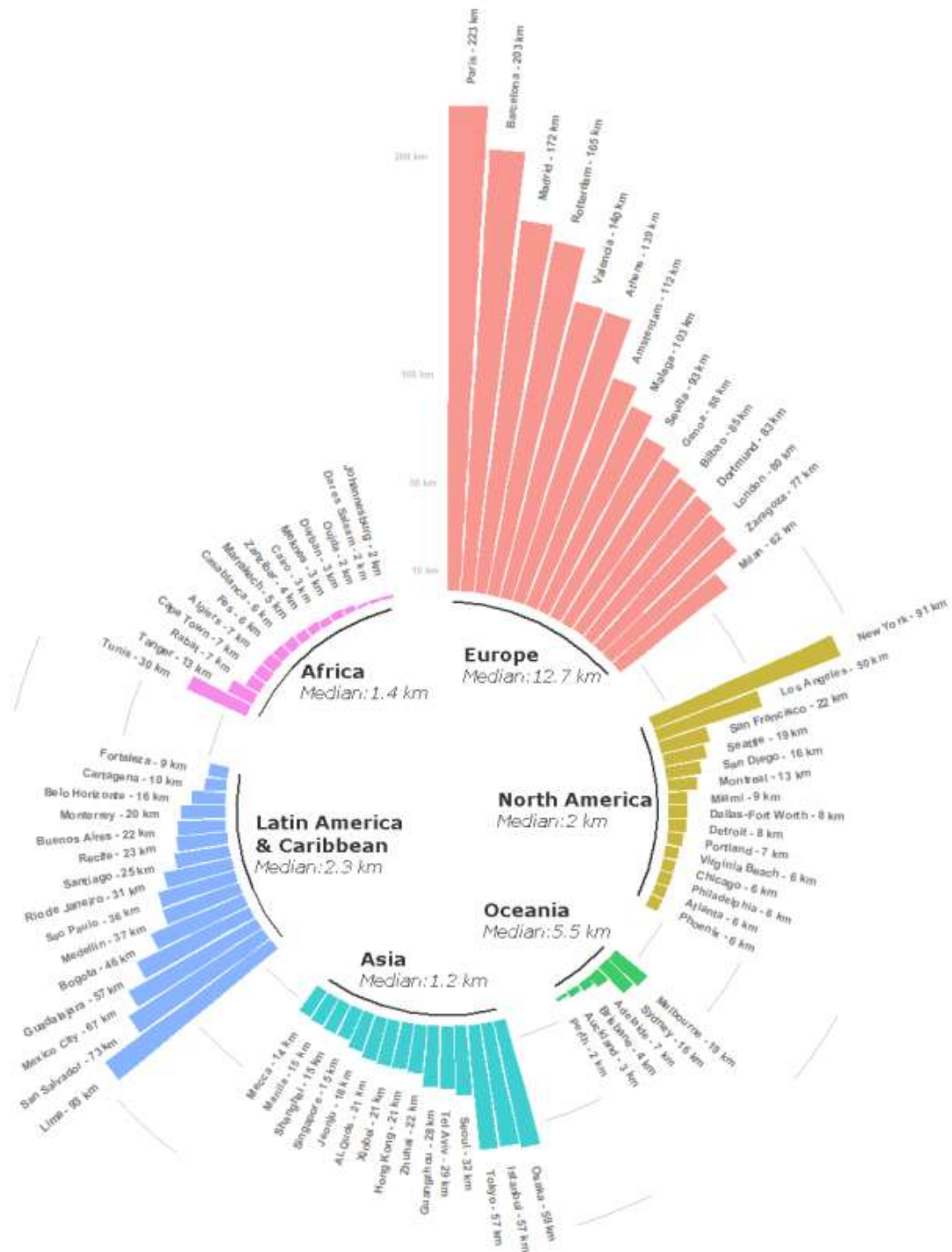


Рис. 9 – Топ-15 міст на за загальною довжиною пішохідних вулиць [47]

Першою пішохідною вулицею України вважається вулиця Незалежності в Івано-Франківську, за іншими даними — вулиця Суворова у Херсоні. Найдовшою пішохідною вулицею в Україні є вулиця Соборна в Миколаєві. Більшість пішохідних вулиць України були створені за роки незалежності. У кожній області є принаймні одне місто з пішохідною вулицею: Вінницька область - Вінниця, Бар; Волинська область - Луцьк; Дніпропетровська область - Дніпро; Донецька область - Маріуполь, Макіївка; Житомирська область -

Житомир, Ємільчине; Закарпатська область - Ужгород, Мукачеве, Берегове; Запорізька область - Запоріжжя, Бердянськ; Івано-Франківська область - Івано-Франківськ, Коломия; Київська область та Київ - Буча, Київ; Кіровоградська область - Кропивницький, Знам'янка; Крим (АРК та Севастополь) - Сімферополь, Керч, Феодосія, Ялта, Білогірськ; Львівська область - Львів, Дрогобич, Золочів; Миколаївська область - Миколаїв; Одеська область - Одеса; Полтавська область - Полтава; Рівненська область - Дубно; Сумська область - Суми, Глухів, Конотоп; Тернопільська область - Тернопіль; Херсонська область - Херсон; Хмельницька область - Хмельницький, Кам'янець-Подільський; Черкаська область - Сміла; Чернівецька область - Чернівці; Чернігівська область - Ніжин, Чернігів.

У Києві декілька пішохідних вулиць: Вулиця Петра Сагайдачного (260 м), Андріївський узвіз (650 м), алея Героїв Небесної Сотні (195 м), Бессарабський проїзд (130 м). По вихідним та святам пішохідною стає вулиця Хрещатик (600 м). Історія відкриття пішохідних зон у Києві:

- у 2005 році міська влада оголосила пішохідною вулицю Політехнічну, яка пролягає через студмістечко НТУУ «КПІ». Згодом автомобільний рух був повністю перекритий, покриття відремонтоване (тротуари і колишню проїжджу частину зробили в один рівень);

- з липня 2015 пішохідною стала частина алеї Героїв Небесної Сотні;

- з 29 червня 2016 року почали працювати автоматичні боларди на Андріївському узвозі. Вони перекрили наскрізний проїзд вулицею (зверху до вулиці Боричів Тік), хоча пульти від них є у жителів прилеглих будинків та у служб спецтранспорту;

- з 1 серпня 2017 пішохідною вулицею стала частина вулиці Сагайдачного (від Контрактової площі до Андріївської вулиці). Станом на початок 2023 вулиця залишає вигляд дороги для автомобілів, дизайнерське переобладнання під пішохідну зону очікується в майбутньому;

- з 09 листопада 2021 року пішохідним став Бессарабський проїзд (частина Бессарабської площі).

У 2022 році кияни почали збирати підписи, щоб зробити центр у зоні Старого Києва пішохідним. Автор петиції Ілля Сигачов пропонує оточити його колом з вулиць переважно з одностороннім рухом, а всередині цього транспортного кола організується пішохідна зона. Деякі маршрути, зокрема, тролейбусів № 6, 16 та 18 хочуть змінити (Рис. 10).



Рис. 10 – Проєкт щодо пішохідних зон центру Києва

Звісно, ідея зменшення кількості автомобілів у центральній частині міста є привабливою для її мешканців. Також це дозволить переформатувати місцевий бізнес, зробивши нахил на розважальні, туристичні та ресторанны локації та активності. Проте, пере цим слід створити інфраструктуру для паркування автомобілів перед в'їздом до такої зони, що є досить складним, враховуючи щільну забудову. Отже, підхід має бути комплексним та передбачати ретельні розрахунки перерозподілу транспортних та пасажирських потоків, будівництво парковочних місць (у тому числі, будівництво паркінгів) тощо.

Удосконалення організації дорожнього руху. Грамотно спроектована організація дорожнього руху здатна не лише полегшити життя водію, а й знизити навантаження на довкілля. Відомо, що при прискоренні та торканні з місця викиди автомобіля максимальні. Зупинка на світлофорах, пропускання пішоходів, часті повороти з малим радіусом - все це здатне суттєво підвищити забрудненість як повітря, так і ґрунтів та ґрунтових вод у цьому районі. Тому правильно спроектовані розв'язки, підземні переходи, тунелі здатні підвищити швидкісний режим проходження локації, а також знижує навантаження на природне середовище.

Застосування інтелектуальної транспортної системи в розумних містах дозволяє виконувати важливі завдання, які призводять, зокрема, і до зниження забруднення навколишнього середовища:

1. Виявлення транспортних подій. Цілі транспортні системи вразливі до виникнення неминучих інцидентів через взаємодію людини та машини. Цими інцидентами можуть бути нещасні випадки, затори на дорогах чи загрози

безпеці. Виявлена інформація може бути використана для надання пасажиром чи логістичним операторам альтернативного маршруту. Впровадження цього в розумних містах стане надійним інструментом управління дорожнім рухом.

2. Автоматизована система управління рампою. Датчики визначатимуть щільність, швидкість та інтенсивність руху на певній ділянці дороги. Дані, що надходять у результаті визначення оптимального рівня та проміжків між потоками трафіку, будуть проаналізовані, а на основі результатів буде оперативно прийнято рішення про очікуване обмеження обсягу та швидкості.

3. Управління світлофорами. За допомогою індуктивних детекторів інтелектуальної транспортної системи, встановлених на поверхні дороги, можна визначати щільність транспортного потоку, його швидкість та рівень заторів та приймати відповідні автоматичні рішення. Виявлення зазвичай здійснюється шляхом інтеграції GPS-пристроїв до систем, пов'язаних з центральними диспетчерськими в містах. Ці системи були практично розгорнуті в Кінгстоні, передмісті Лондона, Великобританія, як ворітна система. Коли сигнали світлофора узгоджені, вони розраховані таким чином, щоб зупинки та затримки для автомобілістів були максимально зведені до мінімуму. Серед факторів, які впливають на координацію сигналів, є швидкість автомобіля, відстань між перехрестями, затори та змінна довжина зеленого світла на головній вулиці та на бічних вулицях. Оскільки сигнали світлофора зазвичай узгоджені з обмеженням швидкості, автомобілісти, які рухаються значно вище або нижче обмеження швидкості, можуть виявити, що вони приїжджають на червоне світло.

4. Ефективні інструменти управління паркуванням у розумних містах. У розумних містах умови та місця для паркування мають вирішальне значення, оскільки неправильне та недоречне паркування може призвести до збою в роботі деяких систем управління дорожнім рухом. Проте паркування в розумних містах може частково базуватись на інтелектуальній транспортній системі, що широко використовується у більшості міст Європи, особливо в Іспанії.

Паркування в Лондоні може бути дорогим, причому ціни варіюються залежно від місця розташування та часу доби. Вартість паркування у дворі починається від 1,10 фунтів стерлінгів на годину, а паркування в центрі Лондона може коштувати до 5 фунтів стерлінгів за годину. Вартість на комерційній автостоянці може становити від 3 до 10 фунтів стерлінгів за годину, а денні тарифи варіюються від 15 до 60 фунтів стерлінгів.

Від 7 листопада 2022 року у Києві діють тарифи на користування майданчиками КП «Київтранспарксервіс» для платного паркування

транспортних засобів. Вартість паркування за 1 годину на відведених платних парковках КП «Київтранспарксервіс» залежно від зони паркування встановлено в розмірі: I зона – 35 гривень; II зона – 25 гривень; III зона – 5 гривень.

Відповідно, така диференційована вартість паркування стимулює власників автотранспорту проїжджати центральні райони Києва транзитом, а у разі потреби паркуватися - робити це у більш віддалених місцях (зазвичай, біля станцій метро тощо).

Поліпшення дорожніх умов. Під дорожніми умовами у разі мають на увазі якість дорожнього покриття, розмітки, ступінь чистоти дорожнього полотна тощо. За наявності ям і вибоїн водій змушений знижувати, а потім набирати швидкість, що, як згадувалося, пов'язано з додатковими викидами шкідливих речовин в атмосферу. При неякісній розмітці, брудному або слизькому дорожньому полотні водій змушений переходити на менш швидкісний режим, що зазвичай призводить до великих викидів. Як бачимо, поліпшення дорожніх умов у разі непрямо впливає поліпшення екологічної чистоти регіону.

До робіт, що стосуються поліпшення дорожніх умов та підтримка їх у відмінному стані, належать реабілітація та технічне обслуговування.

Реабілітація передбачає роботи на існуючих зношених дорогах з метою приведення їх до первинного стану. До таких робіт належать покращення дренажу, схилів, насипів, зміцнення тротуарів, повне відновлення покриття, покращення дорожніх знаків і узбіч. Технічне обслуговування передбачає роботи на існуючих дорогах для підтримки гарного стану. Це регулярні рутинні роботи, такі як латання вибоїн або розчищення дренажу, а також періодичні роботи, такі як відновлення покриття, нанесення розмітки, ремонт зсувів та вимивання.

На жаль, стан доріг в Україні подекуди не можна назвати задовільним. Проєкти, що впроваджуються та реалізуються, не покращують глобальну картину по країні. Імовірно, потрібна загальнодержавна компанія з серйозними інвестиціями для відновлення доріг та підтримки їх стану з року в рік, що давало б змогу збільшувати час доставки, зменшити ймовірність псування вантажу та транспортних засобів, а також зменшити забруднення автосфери та кількість дорожньо-транспортних подій.

Підбиваючи підсумки дослідження, слід виділити успішні світові практики в екологічній міській логістиці, які застосовуються та мають перспективи застосування в Україні (Рис. 11, 12).

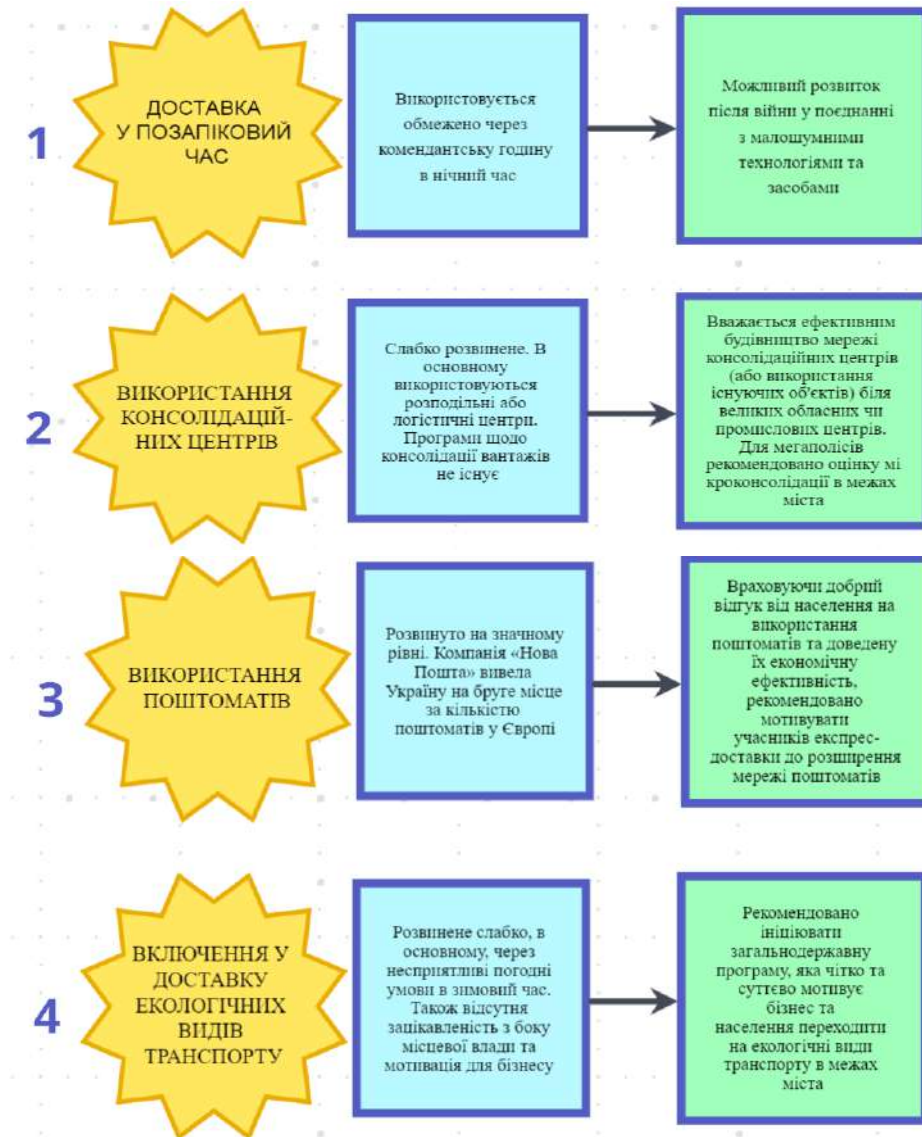
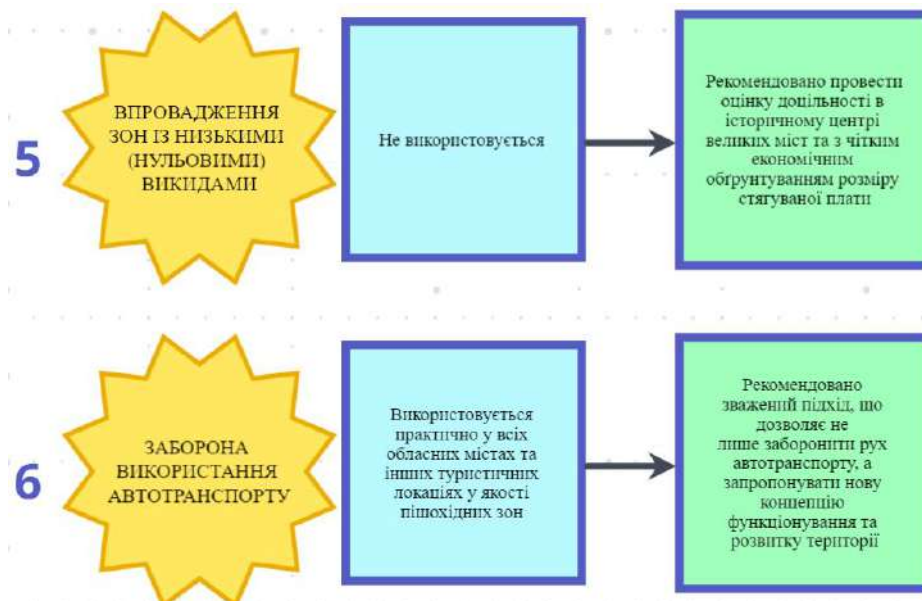


Рис. 11 - Поточний стан та рекомендації в аспектах позапікової доставки, консолідації вантажів, використання поштоматів та екологічних видів транспорту



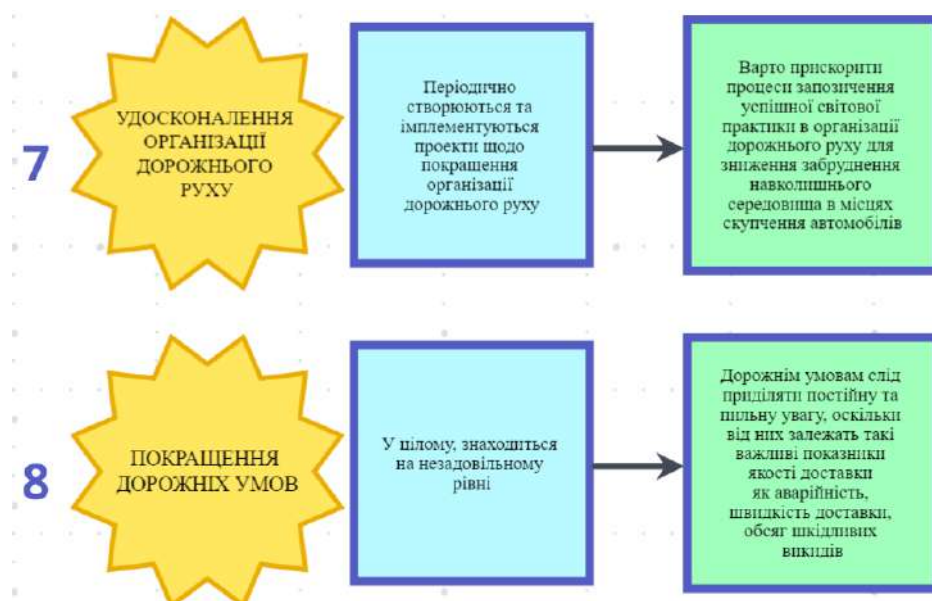


Рис. 12 – Поточний стан та рекомендації у аспектах впровадженнь зон з низькими викидами, заборони автотранспорту, організації дорожнього руху та покращення дорожніх умов

Як бачимо, існує величезний потенціал використання світового досвіду в екологічній міській логістиці. Безумовно, превалюючим викликом, який не дозволяє приступати до його імплементації в Україні, є війна. Однак, і в довоєнний період проблемам екології, в тому числі і міській, приділялося мало уваги у порівнянні з розвиненими країнами. Хотілося б, щоб добра воля українських політиків та великого бізнесу повернулася у бік сприйняття нашого світу не з суто економічного, а й із соціально-екологічного боку. Це дозволить вивести українську логістику та міські ланцюги постачання на новий рівень, підвищуючи рівень здоров'я та загальної задоволеності населення. Українська наукова спільнота готова зробити свій внесок у це завдання.

Список використаних джерел

1. *Проблеми та пріоритети економічної інтеграції транспортних систем України та ЄС: колективна монографія/укладачі: Кириленко О., Зарубінська І., Граценко І., Литвиненко Л., Савченко Л., Семірягіна М., Овсак О., Садловська І, Бугайко Д, Новак В., Разумова К., Коваленко Ю.* - під заг. редакцією д.е.н., проф. Паливоди О. М.- К.: Кондор, 2023. 279 с.
2. Гриценко С.І., Савченко Л.В., Матвєєв В.В., Кислий С.Р. *Перспективи «зеленої» логістики в діяльності підприємств України. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Monograph. Ed. by Gritsenko S., Savchenko L. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. P.43-56. 10.46299/979-8-88992-697-9.1.3.*
3. Tsapenko O. A., Savchenko L. V. *Life cycle assessment to identify the key carbon footprint points in supply chains // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XXI Міжнародної*

науково-практичної конференції. Київ, НАУ. 2023. С. 124-126. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/61544>.

4. Savchenko, L., Grygorak, M., Polishchuk, V., Vovk, Y., Lyashuk, O., Vovk, I., Khudobei, R. Complex evaluation of the efficiency of urban consolidation centers at the micro level. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2022, 115, 135-159. DOI: 10.20858/sjsutst.2022.115.10.

5. Савченко Л.В., Дерменжи А., Сірко Р. «Зелений» автотранспорт для міст. *Proceeding of The Tenth World Congress "AVIATION IN THE XXI-st CENTURY - Safety in aviation and space technology"*. September 28-30, 2022 <http://surl.li/trowo>

6. Savchenko L., Krupyna S. Design of sustainable and safe urban transport system. *Міжнародна наукова конференція «Інтелектуальні Транспортні Системи: Екологія, Безпека, Якість, Комфорт»*. К.: НТУ, 2022, Вип. 1. с. 226-231 (29-30 жовтня 2022 р.). <https://drive.google.com/file/d/1n5wjnM0O7g8Cvk-CQwvqmjvHVDFs6Gtk/view>.

7. Savchenko, L., Sadovska, M., & Gordienko, A. (2021). Environmental friendliness of drones. *Scientific Collection «InterConf»*, (82): with the Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Global and Regional Aspects of Sustainable Development» (October 25-26, 2021) at Copenhagen, Denmark. p.38-43. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/15409>.

8. Grytsenko S.I., Savchenko L.V., Serhii Kryshchal (2022) "Conceptual principles of the "green" technologies introduction in the logistics activities of Ukrainian companies in the context of the implementation of European environmental programs". – *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. vol.13, pp.15-26

9. Савченко Л.В. Комплексний підхід до оцінки варіантів міської доставки. *Інтелектуальні технології управління транспортними процесами*. МНПК 17–18 листопада 2020 р. Харків: ХНАДУ. С. 144–146. <http://surl.li/trovk>.

10. Savchenko L., Zhigula S., Yurchenko K. Comparative assessment of urban delivery means in terms of economic, social and environmental costs. *Scientific Collection «InterConf»*, (37): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Recent Scientific Investigation» (December 6–8, 2020). Oslo, Norway: Dagens naeringsliv forlag, 2020. P.165–171. <http://surl.li/trovq>

11. Comi A., Savchenko L. Last-mile delivering: analysis of environment-friendly transport. *Sustainable Cities and Society*, Volume 74, 2021, 103213. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103213>.

12. Савченко Л.В., Гриценко С.І. Аналіз та класифікація можливих схем консолідованої доставки LTL вантажів. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 139–144. <http://dspace.nbuv.gov.ua/dspace/handle/123456789/178776>.

13. Савченко Л.В., Гриценко С.І. Аналіз технологій доставки LTL вантажів з точки зору економічних, екологічних та соціальних витрат. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 127–136.

14. Savchenko, L., & Balenko, S. (2021). Perspectives of bicycle delivery in cities. *InterConf*, (40). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/8131>.

15. Savchenko L., Zhigula S., Yurchenko K., Vovk Yu., Oleksiuk A. Combination of different means of parcel deliveries in urban logistics in adverse weather conditions. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 2021. 6(1), 6-17 <http://dx.doi.org/10.14254/jsdtl.2021.6-1.1>.
16. Savchenko L., Havrylashenko K. Traffic flow restrictions in urban areas. *Scientific Collection «InterConf»*, (37): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science, Education, Innovation: Topical issues and Modern aspects» (December 16–18, 2020). Tallin, Estonia: Ühingu Teadus juhatus, 2020. p. 185–190. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/7442>.
17. Savchenko L.V., Boichenko M., Galkin A. Estimation of traffic accident costs for last-mile logistics in Kyiv. 13th International Conference on Developments in eSystems Engineering (DeSE), 2020, pp. 347-351, doi: 10.1109/DeSE51703.2020.9450777.
18. Off-Peak transport - a good environmental choice. November 16, 2022. <https://closer.lindholmen.se/en/news/peak-transport-good-environmental-choice>.
19. Savchenko, L., Polishchuk, V. and Grygorak, M. (2019) “Interaction of participants of urban freight consolidation of different levels”, *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(09), pp. 89-106.
20. Смерічевський С.Ф., Савченко Л.В. Кластеризація міської території для побудови ефективної системи доставки. Розділ монографії “Кластерна політика інноваційного розвитку національної економіки: інтеграційний та інфраструктурний аспекти”: За заг. ред. С.В. Смерічевської. Познань, Wydawnictwo naukowe. WSPIA. 2020. С. 205–224. <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/42766/1/monograph.pdf>.
21. Savchenko, L., Grygorak, M., Polishchuk, V., Vovk, Y., Lyashuk, O., Vovk, I., Khudobei, R. Complex evaluation of the efficiency of urban consolidation centers at the micro level. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2022, 115, 135-159. DOI: 10.20858/sjsutst.2022.115.10.
22. Freight and servicing action plan. Transport for London. March 2019. <https://content.tfl.gov.uk/freight-servicing-action-plan.pdf>.
23. The Directory of London Construction Consolidation Centres. Transport for London. September 2016. https://www.clocs.org.uk/casestudies/The-Directory-of-London-Construction-Consolidation-Centres-v12_FINAL_WEB-ea550c.pdf.
24. Savchenko L., Davydenko V. Models of zoning of urban territory for rational delivery in the microconsolidation system. *Intellectualization Of Logistics And Supply Chain Management*. 2020. vol. 3, pp. 62–73. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-3-6>.
25. Freight Consolidation. London Assembly. 28 April 2023. <http://surl.li/troya>
26. The West of England Go Ultra Low Cities Bid. September 2015. <http://surl.li/troxj>
27. Vakulenko, Y., Hellström, D., & Hjort, K. (2018). What’s in the parcel locker? Exploring customer value in e-commerce last mile delivery. *Journal of Business Research*, 88, 421–427. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.033>.

28. Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A., 2016. *Home Delivery vs Parcel Lockers: an economic and environmental assessment*. Department of Management, Economics and Industrial Engineering. Milan: Politecnico di Milano
29. Wen, J. and Li, Y. (2016). Vehicle routing optimization of urban distribution with self-pickup lockers. In 2016 International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS), pages 1-6.
30. Velocity Smart Collect Scheme. <http://surl.li/tsanr>
31. W.J.P. Oliveira. Last Mile Delivery with Lockers: Formulation and Heuristic, 2022. <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/30484/1/texto%20completo.pdf>.
32. Out of home delivery in Europe 2023, PUDOs and automated parcel machines report. Last Mile Experts. June 2023. <http://surl.li/trpkz>
33. Ukrainian CEP report 2023. Last Mile Experts. June 2023. <http://surl.li/trpkf>
34. Trial Our New Sustainable Delivery Service that your customers will love. Bezos. <https://www.bezos.ai/fulfilment-services/green-delivery>.
35. Cargo bikes potentially 'excellent solution' to London's net zero and congestion challenges. 17th April 2023. On London. <http://surl.li/trpjz>
36. Butcher S. 6 Sustainable delivery methods for your e-commerce business. Sendcloud. <https://www.sendcloud.co.uk/sustainable-delivery-strategy/>.
37. Barda K.V., Savchenko L. V. *Infrastructure for electric vehicles // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, НАУ. 2023. С. 13-22.* <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/61533>.
38. Cargo bike action plan. Transport for London. March 2023. <https://content.tfl.gov.uk/tfl-cargo-bike-action-plan-2023-acc.pdf>.
39. The Mayor's Transport Strategy. Transport for London. <https://tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/the-mayors-transport-strategy>.
40. Guidance Note for Local Zero Emission Zones Version 1: September 2019. Transport for London. <http://surl.li/trpkp>
41. The West of England Go Ultra Low Cities Bid. September 2015. <http://surl.li/troxj>
42. Scotland's Low Emission Zones. <https://www.lowemissionzones.scot>.
43. Building Scotland's Low Emission Zones. A Consultation. Transport Scotland. 2017. <http://surl.li/trpin>
44. Beedham M. London is still the world's slowest city — highlights from the latest TomTom Traffic Index. Jan 10, 2024. <http://surl.li/trpia>
45. Ranking 2023. Tomtom Traffic Index. <http://surl.li/trpih>
46. Обмеження в'їзду вантажівок у столицю. Офіційний портал Києва. 19 вересня 2023 року. <http://surl.li/trphp>
47. Bartzokas-Tsiompras, A. (2022). Utilizing OpenStreetMap data to measure and compare pedestrian street lengths in 992 cities around the world. *European Journal of Geography*. 13. 127-138..

4.5. Теоретико-прикладні засади оцінювання якості послуг з поводження твердими побутовими відходами в умовах сталого розвитку

Процак К.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,*

Копець Г.Р.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

Вивезення та захоронення твердих побутових відходів (ТПВ) було і залишається однією з найактуальніших комунальних та екологічних проблем сьогодення. Неефективне управління відходами в Україні, що є, зокрема, наслідком існуючої лінійної моделі економіки, створює значні ризики для навколишнього середовища і населення [1]. Підприємства, які функціонують у сфері поводження з ТПВ зазвичай не зацікавлені в інвестиційно-інноваційній активності. Це пов'язано з тим, що їхня діяльність потребує співпраці з органами місцевої влади, населенням, залежить від законодавчо-нормативної сфери та загальнодержавної політики. В той же час, коли деякі європейські країни планують через 5-6 років повністю припинити захоронення ТПВ на полігонах, більшість українських міст та сіл продовжують інтенсивно використовувати існуючі звалища, стан яких у багатьох регіонах не відповідає екологічним та технічним вимогам.

Дослідженню чинників, що впливають на якість послуг з поводження ТПВ, присвячені роботи багатьох науковців. Зокрема, аналізу перевезення твердих побутових відходів як частини транспортної системи міст та територіальних громад, представлено в дослідженні авторів [3]. Методологічні засади здійснення діагностики стану системи поводження з твердими побутовими відходами розкрито в роботі [2]. Обґрунтування доцільності відповідального поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) через призму екологічної свідомості, екологічної позиції та екологічної поведінки висвітлено у праці науковців [6].

Підприємства в сучасних умовах формують нові типи взаємин зі споживачами, постачальниками та зовнішнім середовищем, виходячи із завдань підвищення якості продукції та послуг і розглядаючи як базовий елемент стратегії довгострокового зростання. У випадку ЖКГ ці взаємини поширюються на державні органи, які формують тарифну політику, стимулюють до розвитку або навпаки та обмежують відповідні рішення комунальних підприємств підсистемами втручання та регулювання [8]. Якість

стала вирішальним показником конкурентоспроможності, ефективності і надійності підприємств і, як наслідок, у сучасних умовах сталого розвитку актуалізується принципово новий підхід до управління якістю продукції підприємств.

До числа основних проблем даної сфери відносяться, насамперед, низька якість послуг, що надаються, високий рівень зносу основних засобів, великі непродуктивні втрати ресурсів тощо. Саме на їх рішення повинні бути спрямовані зусилля органів влади всіх рівнів та керівників комунальних підприємств, у т.ч. тих, що надають послуги щодо поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ).

В останні роки критерії оцінки та вимоги щодо рівня якості зазнали принципових змін [7, 9]. Але для комунальної сфери досягти такої конкурентоспроможності самотійно неможливо. В умовах євроінтеграції України, якість стає одним з вирішальних показників конкурентоспроможності, ефективності та надійності роботи суб'єктів господарювання. Як наслідок, виникає необхідність удосконалення комплексного та системного підходу щодо оцінки якості послуг на основі формування та групування індикаторних показників з урахуванням специфіки функціонування підприємств комунальної форми власності сфери поводження з ТПВ. (рис.1).

Стан процесу поводження з ТПВ може бути описаний якісними та кількісними характеристиками, тобто ефективність процесу поводження з ТПВ може та повинна підлягати оцінці. Вихідними характеристиками щодо визначення рівня розвитку процесу, що оцінюється, можуть виступати відповідні індикатори. Індикатор у системі поводження з ТПВ можна визначити як показник поводження з ТПВ, який дозволяє здійснювати оцінку на основі візуально спостережуваних або статистичних даних [9].

Класифікація індикаторів в системі оцінки якості послуг комунальних підприємств щодо поводження з ТПВ наведена в табл. 1

Розробку переліку індикаторів в сфері поводження з ТПВ необхідно здійснювати виходячи з припущення про те, що дані за цими індикаторами існують і є доступними, і чи можна ці дані отримати без додаткових зусиль. Дуже важливо забезпечити збір детальної інформації про кожен з пріоритетних проблем. Перелік індикаторів повинен бути визначений на підставі їх пріоритетності, яка залежить від обраного параметра розгляду питання або від ступеня важливості вимоги до технологічного циклу, стану навколишнього природного середовища, і не залежить від інституційного рівня контролю.

Правильна організація поводження з ТПВ визначається дотриманням екологічних, санітарно-гігієнічних та естетичних вимог.

ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЩОДО ПОВОДЖЕННЯ З ТПВ		
СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ		
1. Органи місцевого самоврядування під час проведення конкурсів на надання послуг з вивезення побутових відходів та здійснення контролю якості послуг. 2. Суб'єкти господарювання, що здійснюють надання послуг з вивезення побутових відходів		
СУБ'ЄКТИ ОЦІНКИ		
Комісії, утворені з ініціативи чи за участю органу місцевого самоврядування, та/або органу самоорганізації населення і членів правлінь об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, житлово-будівельного кооперативу, молодіжного житлового комплексу		
КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ		
КВАЛІФІКАЦІЙНІ: - наявність матеріально-технічної бази; - вартість надання послуг; - досвід роботи з надання послуг з вивезення побутових відходів; - наявність та кількість працівників відповідної кваліфікації.		
ТЕХНОЛОГІЧНІ: - обсяги надання послуг із збирання, зберігання, перевезення ТПВ; - обсяги надання послуг із збирання, зберігання, перевезення великогабаритних побутових відходів; - надання послуг із збирання, зберігання, перевезення ремонтних побутових відходів; - обсяги надання послуг із збирання, зберігання, перевезення відходів як вторинної сировини у разі впровадження роздільного збирання побутових відходів.		
ТЕХНІЧНІ: - наявність можливості здійснювати щоденний контроль за технічним станом засобів, що використовуються під час надання послуг власними силами на території підприємства, умови виконання регламентних робіт з технічного обслуговування та ремонту спеціально обладнаних транспортних засобів; - підтримання належного санітарного стану спеціально обладнаних транспортних засобів для збирання та перевезення побутових відходів відповідно до вимог державних санітарних норм та правил утримання територій населених місць; - наявність можливості проводити щоденний огляд стану здоров'я персоналу штатним медичним працівником у відповідно обладнаному медичному пункті; - наявність можливості забезпечити зберігання та охорону транспортних засобів для збирання та перевезення побутових відходів на власній або орендованій території; - наявність системи контролю руху спеціально обладнаних транспортних засобів під час збирання та перевезення побутових відходів; - наявність можливості організації оперативного управління.		
МЕТОДИ ОЦІНКИ		
- проведенням аналізу роботи суб'єкта, що надає послуги з вивезення побутових відходів шляхом щорічної перевірки комісією дотримання стандартів, нормативів, норм, порядків і правил; - опитуванням споживачів про якість надання послуг		

Рис.1. – Методологічні підходи щодо оцінки якості послуг із поводження з відходами [7,9].

Класифікація індикаторів в системі оцінки якості послуг щодо поводження з ТПВ

№	Класифікаційна ознака	Види
1	За часом оцінки	Індикатори стану Індикатори майбутнього стану Індикатори відгуку
2	За характером вимог щодо процесу поводження з ТПВ	Екологічні (природоохоронні) Санітарно-гігієнічні Техніко-економічні Естетичні
3	За способом отримання інформації	Прямі Непрямі
4	За рівнем контролю за процесом щодо поводження з ТПВ	Рівень виконавця Рівень замовника Рівень органів місцевого самоврядування Загальнодержавний рівень
5	За стадіями процесу поводження з ТПВ	Збирання; перевезення; сортування; зберігання; утилізація; оброблення (перероблення); знешкодження; видалення; захоронення
6	За одиницями вимірювання	Натуральні; вартісні; трудові
7	За порядком формування	Аналіз роботи суб'єкта господарювання, що надає послуги щодо поводження з ТПВ; Опитуванням споживачів про якість надання послуг
8	За джерела інформації	Облікові; планові; позаоблікові
9	За критерієм оцінки діяльності суб'єкта господарювання у сфері поводження з ТПВ	Кваліфікаційні Технічні Технологічні

Джерело: [9]

На цій підставі можна виділити наступні групи індикаторів: екологічні (природоохоронні); санітарно-гігієнічні; техніко-економічні; естетичні. Індикатори, які обираються за способом отримання інформації для розрахунку, можна розділити на два типи: прямі і непрямі. Контроль якості послуг та робіт щодо поводження з ТПВ повинен здійснюватися на різних інституційних рівнях. Серед них можна виділити такі рівні: рівень виконавця; рівень замовника; місцевий (регіональний) рівень; загальнодержавний рівень. Вибір тієї чи іншої групи індикаторів залежить від ступеня доступності і характеру інформації про процес поводження з ТПВ, наявних повноважень інституційного рівня і конкретних цілей дослідження, а також розроблених анкет-опитувань спеціалізованими організаціями за погодженням з органами місцевого самоврядування (при проведенні опитування споживачів послуг щодо поводження з ТПВ).

Оцінювання якості та конкурентоспроможності послуг з поводження з ТПВ розгляньмо на прикладі найбільших міст Закарпатської області (таб. 2, 3).

Як видно з таблиці, лише у двох містах (м. Ужгород та м. Мукачево) мають високий відсоток населення охопленого роздільним збиранням побутових відходів. В значній кількості міст цей відсоток навіть не дотягує до половини. (м. Берегово, м. Виноградів, м. Рахів)

Таблиця 2

**Характеристика поводження з ТПВ в окремих містах
Закарпатської області**

	Найменування населеного пункту	Загальна кількість мешканців в населеному пункті, тис. осіб	Кількість населення, яке охоплено роздільним збиранням побутових відходів, тис. осіб	Відсоток населення охопленого роздільним збиранням побут. відходів, %	Рік впровадження роздільного збирання ТПВ
	м. Мукачево	85,957	67,9	89	2011
	м. Берегово	24,686	2,8	11,3	2010
	м. Виноградів	25,6	5,9	23,1	2011
	м. Рахів	15,34	5,369	35	2010
	м. Хуст	31,661	20,9	66	2011
	м. Ужгород	113,6	107	94,5	2013

Джерело: сформовано на основі [8]

Таблиця 3

Характеристика поводження з ТПВ в окремих містах Закарпатської області (продовження)

№	Найменування населеного пункту	Загальний об'єм ТПВ, що утворюється у населеному пункті, тис. м ³ на рік	Об'єм ресурс оцінних компонентів побутових відходів, що збираються роздільним методом, тис. м ³ на рік	Кількість контейнерів для роздільного збирання за видами окремих компонентів	Перелік компонентів ТПВ, які збираються окремо, та їх обсяги, тис. тонн
1	м. Мукачево	69,6	0,019	77	Полімери, макулатура, скло
2	м. Берегово	17,23	0,012	8	ПЕТ-пляшки, макулатура, скло
3	м. Виноградів	14,3	0,057	18	ПЕТ-пляшки, макулатура,
4	м. Рахів	10,8	0,086	78	ПЕТ-пляшки, макулатура,
5	м. Хуст	52,52	1,9	12	ПЕТ-пляшки, макулатура,
6	м. Ужгород	205,2	38,3	96	ПЕТ-пляшки, макулатура, скло

Джерело: сформовано на основі [8]

На якість та конкурентоспроможність послуг з поводження з ТПВ впливає також величина тарифу. Для прикладу розглянемо структуру тарифу ТОВ «АВЕ Мукачево» про послуги з поводження з побутовими відходами на території Мукачівської територіальної (таблиця 4)

Таблиця 4

**Структура тарифу з поводження ТПВ ТОВ «АВЕ Мукачево»
станом на вересень 2023р**

№	Показник	грн. за 1 м ³
1	Виробнича собівартість усього, зокрема:	112,65
1.1	прямі матеріальні витрати, зокрема:	38,64
1.1.1	паливно-мастильні матеріали	24,96
1.1.2	матеріали для ремонту засобів механізації	13,68
1.2	прямі витрати на оплату праці	35,98
1.3	інші прямі витрати, зокрема:	34,70
1.3.1	єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування працівників	7,92
1.3.2.	амортизація основних виробничих засобів та нематеріальних активів, безпосередньо пов'язаних із наданням послуги	9,71
1.3.3.	інші прямі витрати	17,07
1.4	загальновиробничі витрати	3,33
2	Адміністративні витрати	10,41
3	Витрати на збут	5,54
4	Інші операційні витрати	0
5	Фінансові витрати	0
6	Усього витрат повної собівартості*	128,6
7	Витрати на покриття втрат	0
8	Планований прибуток*	25,72
8.1	податок на прибуток	4,63
8.2	чистий прибуток, зокрема:	21,09
8.3	дивіденди	0
8.4	резервний фонд (капітал)	0
8.5	на розвиток виробництва (виробничі інвестиції)	21,09
8.6	інше використання прибутку	0
9	Тариф на послуги з вивезення побутових відходів, без ПДВ	154,32
10	Податок на додану вартість	30,86
11	Тариф на послуги з вивезення побутових відходів, з ПДВ	185,18
12	Тариф на послуги із захоронення побутових відходів, з ПДВ	52,62
13	Тариф на послуги поводження з побутовими відходами, з ПДВ	237,8

Джерело: [офіційний сайт Мукачівської міської ради]

Фактори, які впливають на якість та конкурентоспроможність послуг з поводження з твердими побутовими відходами можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать проблема накопичення ТПВ на

території громади, свідомість мешканців щодо поводження з твердими побутовими відходами, зокрема щодо обізнаності населення щодо правил сортування відходів. У м. Мукачеве була запроваджена система сортування, а саме збору вторсировини: пластикової тари та ПЕТ-пляшок, проте до кінця дана ініціатива не запрацювала, тобто повноцінна система вивезення роздільно зібраних відходів насправді не реалізована у повній мірі. Зокрема це пов'язано з тим, що не всі мешканці були готовими до сортування відходів. Ще одним чинником є стан та облаштування полігонів для захоронення твердих побутових відходів, попри те що у місті м. Мукачеве досить високий відсоток укладення договорів з вивезення твердих побутових відходів, проте частина мешканців з різних причин не бажають їх укладати. Розглянемо також фактори, які здатні впливати на якість надання послуг з поводження з твердими побутовими відходами і які залежать від діяльності комунального підприємства. В першу чергу на це впливає стан забезпечення комунального підприємства спеціалізованою технікою, яка відповідає вимогам щодо вантажопідйомності, споживання паливно-мастильних матеріалів, обмеженнями щодо габаритів. Адже м. Мукачево як і більшість міст в Україні має не такі вже й широкі вулиці і достатньо високу запаркованість їх автомобілями, що відповідно створює перешкоди, обмежує рух та ускладнює вивезення твердих побутових відходів.

За дотриманням норм та якістю вивезення ТПВ у Мукачівській громаді, слідує державна екологічна інспекція у Закарпатській області. Також час від часу проводяться опитування у вигляді анкетування мешканців громади, наскільки вони задоволені даним видом послуг. Останній раз таке опитування проводилося в рамках оновлення Стратегії розвитку м. Мукачево та Мукачівської ТГ [8].

Загалом підвищення якості та конкурентоспроможності вивезення ТПВ залежить від рівнів вирішення проблем. У табл. 5 представлено приклади заходів покращення якості та очікуваний ефект від їх впровадження.

Таблиця 5

**Заходи з покращення якості у поводженні з ТПВ на
різних рівнях управління**

Рівень	Приклади заходів з покращення якості у поводженні з ТПВ	Ефект від їх впровадження
Державний	Удосконалення законодавства та нормативно-правових актів у сфері поводження з ТПВ, державно-приватного партнерства	Відналагоджена робота суб'єктів у сфері поводження з ТПВ; Збільшення договорів ДПП
	Прийняття на державному рівні диференційованої оплати за	Здешевлення захоронення, утилізації та переробки ТПВ;

	сортування ТПВ, матеріальне стимулювання сортування відходів мешканцями, збільшення штрафів за викиди ТПВ на стихійних сміттєзвалищах.	зменшення негативного впливу на довкілля
	Залучення бюджетних інвестицій у сферу поводження з ТПВ	зменшення негативного впливу на довкілля
Місцеве самоврядування	Запровадження та підтримка роздільного збирання ТПВ (картон, скло, деревину, потенційно небезпечні відходи)	Здешевлення захоронення, утилізації та переробки ТПВ
	Переглянути та змінити місця для збору ТПВ	Можливість встановлювати нові контейнери для роздільного збору сміття
	Будівництво сортувальної лінії	Здешевить переробку ТПВ, зменшить їх обсяги для захоронення на полігоні, зменшення негативного впливу на довкілля
	Залучення місцевих інвестицій у сферу поводження з ТПВ	Покращення інфраструктури збирання, заготівлі та переробки відходів як вторинної сировини
	Посилення контролю за діяльністю підприємств, які займаються вивезенням ТПВ	Підвищення ефективності діяльності підприємств, які займаються вивезенням ТПВ
	Проведення прозорого конкурсу з визначення фірми, яка здійснюватиме вивіз ТПВ у місті	Вибір оптимального надавача послуг з вивезення ТПВ
	Сприяння запровадження безкоштовного додатка до смартфонів, який би містив інформацію про графік збору ТПВ, організацію роздільного збору ТПВ та ін.	Підвищить якість та швидкість вивезення ТПВ з міста
	Закупівля контейнерів та смітєвих баків	Покращення якості вивезення ТПВ
	Проведення в місті акції «Роздільне сміття – чисте місто»	Підвищення свідомості населення щодо роздільного збору сміття
	Можливості залучення інвестицій для покращення вивезення, утилізації та перероблення ТПВ (створення сортувальних ліній, закупівля нових смітників та контейнерів для збирання ТПВ, ліквідація стихійних сміттєзвалищ тощо)	зменшення негативного впливу на довкілля
Комунальне підприємство, яке надає послуги поводження з ТПВ	Здійснення щоденного контролю за технічним станом сміттєвозів, їх санітарним станом, процесом вивезення ТПВ	Покращення якості надання послуг з вивезення ТПВ
	Розширення додаткових послуг, напр. продаж смітєвих контейнерів, оренда	Можливість покращення фінансового стану

	спецтехніки тощо.	
	Удосконалення офіційного сайту підприємства (додаткові рубрики, корисні посилання, можливість замовити онлайн додаткових послуг	Поінформованість мешканців, покращення якості надання послуг
	Оновлення смітєвозів та спецтехніки	Покращення якості надання послуг з вивезення ТПВ
	Встановлення контейнерів для роздільного збору ТПВ	Покращення якості надання послуг з вивезення ТПВ
	Удосконалення логістики, а саме правильне обрання спецтранспорту, оптимізація маршруту, створення станції перевантаження та сортування ТПВ	Зниження витрат
	Впровадження системи контролю руху (GPS) смітєвозів під час збирання та перевезення ТПВ	Покращення якості надання послуг з вивезення ТПВ, удосконалення логістики
	Обладнання власної станції для миття смітєвозів	Покращення якості надання послуг з вивезення ТПВ Зниження витрат
	Розширення своєї діяльності та надання послуг з вивезення ТПВ в навколишніх селах, ОТГ, районних центрах	Можливість покращення фінансового стану

Джерело: власна розробка авторів

Загалом проблемою якісного вивезення ТПВ повинно перейматися не лише комунальне підприємство, але й місцева влада та мешканці. Лише так можна досягти відчутних результатів, покращити екологічний стан в місті чи громаді. Заходи, наведені в таблиці слід включити в стратегію поводження з ТПВ, визначити пріоритетність, обрати відповідальних за їх організацію, встановити конкретні часові межі. Ще одне з найважливіших питань в цьому напрямку – пошук джерел фінансування. Найбільш реальними джерелами фінансування зазначених проєктів можуть бути кошти державного фонду регіонального розвитку, кошти місцевого бюджету. Також варто спробувати деякі проєкти подати на міжнародні гранти і проєкти, особливо, які стосуються покращення впливу на довкілля. В Україні є великий позитивний досвід такої співпраці.

Ефективність наведених у таблиці заходів не завжди можна виміряти кількісно. Більшість з них є якісними характеристиками. Від них залежить комфортність проживання мешканців, чистота вулиць і прибудинкових територій, стан забрудненості повітря та ґрунту, розповсюдження інфекційних хвороб. Це повинні розуміти держава та органи місцевого самоврядування і ці заходи ставити пріоритетними у стратегії розвитку міста. Орган місцевого самоврядування повинен ініціювати створення комісії, куди також мають

входити представники громади, ОСББ, житлово-комунальних кооперативів, і періодично оцінювати діяльність підприємств, які займаються вивезенням ТПВ. Перевіряти, чи вони дотримуються стандартів, нормативів, графіків вивезення ТПВ, норм, порядків та правил.

Комунальне підприємство у свою чергу повинно відповідально виконувати свою роботу, ТПВ вивозити лише на спеціально відведений полігон. А також дотримуватись режиму роботи сміттєвозів (при потребі створити диспетчерську службу), брати на роботу відповідальних і кваліфікованих працівників, створити запасну схему збирання та вивезення ТПВ. Мати в наявності власне чи орендоване обладнання для миття контейнерів та спеціально обладнаних транспортних засобів і чітко дотримуватись санітарної обробки. Забезпечувати зберігання та охорону спеціально обладнаних транспортних засобів для перевезення ТПВ.

І хоч це не входить у його основні обов'язки, комунальне підприємство повинно бути ініціатором створення сортувальних ліній та роздільного збору ТПВ. Це може бути поштовхом для розширення діяльності підприємства і вирішення проблеми забрудненості міста. За кордоном навчилися добре заробляти на переробці ТПВ, для нас така практика є новою, проте має всі перспективи для розвитку. Крім того, комунальні підприємства мають досвід у цій специфічній діяльності – поводження з ТПВ. Звичайно, в цьому має бути зацікавленість органів місцевого самоврядування, мешканців, підтримка держави. В умовах створення партнерських відносин між усіма сторонами, про що вже описувалося раніше, дозволить досягти високих позитивних результатів.

Список використаних джерел:

1. Наталія Горбаль, Марта Адамів, А. Чумак. Адаптування принципів циркулярної економіки до управління відходами в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Вип. 4. №1 С. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.159>
2. Дудар, І.Н. Діагностика стану системи поводження з твердими побутовими відходами. Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. 2017. № 21(2). С. 41-49.
3. Ращенко А. В., Лесь А. В., Роїк І. В., Нелеп І. В. Перевезення твердих побутових відходів як частина транспортної системи міст та отг. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 88–91. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.88
4. Рилєєв С. В. Скрипник М.Є. (2018) Методичні аспекти оцінки якості послуг комунальних підприємств щодо поводження з твердими побутовими відходами Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: Економічні науки. Чернівці. Вип. I-II (69-70). С. 270–278

5. *Потапчик О. О. Управління якістю послуг житлово-комунального господарства України : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.03 / Потапчик Ольга Олександрівна. Красноармійськ, 2015. 236 с*

6. *Крикавський Є.В., Костюк О.С., Шандрівська О.Є. Відповідальне поводження з твердими побутовими відходами: парадигми та контрверсії. Вісник НУ "Львівська політехніка". Логістика. 2017. № 863. С. 101-109.*

7. *Надання послуг з вивезення побутових відходів (операції поводження з побутовими відходами – збирання, зберігання, перевезення). Критерії та методи оцінки якості (СОУ ЖКГ 08.09-020:2012) : СОУ ЖКГ 08.09-020:2012. – [Чинний від 01-07-2013]. – К. : ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», 2012. – XII, 12 с..*

8. *Стратегія управління відходами у Закарпатській області до 2030 року. Ужгород. 2019 - 99с.*

9. *Рилєєв С. В. Індикатори якості послуг комунальних підприємств щодо поводження з твердими побутовими відходами. Економіка міста та урбаністика [Електронний ресурс] : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 23 берез. 2018 р., м. Київ / ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: Б. М. Данилишин (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. – С. 98–102.*

10. *Управління твердими побутовими відходами в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва: Навчально-практичний посібник / За заг. редакцією Толкованова В.В., Ілляш О.Е., Журавля Т.В., Голіка Ю.С. – Київ, 2018. – 393 с.*

11. *Хандогіна О.В. Аналіз системи управління та поводження з твердими побутовими відходами у населених пунктах. Комунальне господарство міст. 2018. Вип. 140. С.11-18.*

4.6. Стан та перспективи енергетичного використання агробіомаси з урахуванням кліматичних змін

Удова Л.О.,

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і
методів господарювання в агропродовольчому комплексі,*

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Аграрний сектор України виступає важливою складовою національної економіки, яка визначає соціально-економічний стан суспільства та продовольчу безпеку держави. Даний сектор зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабних воєнних дій РФ проти України, що розпочалися у 2022 р. Перед аграрним сектором постало багато викликів: окупація територій, ризики посівної компанії, руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою,

цілеспрямовані обстріли сільськогосподарської техніки, дефіцит робочої сили (за рахунок внутрішньої міграції населення), нерозірвані снаряди та заміновані поля. Під час бойових дій, чимала кількість сільськогосподарських підприємств призупинила свою діяльність зазнавши значних руйнувань, окремі вимушені були евакуювати працівників та деякі потужності в більш безпечні місця.

Зважаючи на те, що Україна є одним зі світових лідерів у експорті зернових та олійних культур, вторгнення РФ спричинило значний вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку в усьому світі. У довоєнний період майже 400 млн людей у світі були забезпечені продуктами харчування та продукцією сільськогосподарського виробництва за рахунок експортування їх з України на світовий ринок. За даними United States Department of Agriculture (USDA), до війни Україна забезпечувала 46% світового експорту соняшникової олії, 9% експорту пшениці, 17% ячменю та 12% кукурудзи на міжнародних ринках [1].

Для України біоенергетика є одним із стратегічних напрямків розвитку сектору відновлюваної енергетики, враховуючи високу залежність країни від імпортних джерел енергії та великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії. Наразі розвиток відновлюваної енергетики є одним із основних шляхів вирішення проблем, пов'язаних із нестабільністю постачання та заміщення викопних енергетичних ресурсів. Сфера біоенергетики в Україні має великий потенціал розвитку, це пов'язано з особливостями клімату, потенціалом аграрного сектору та наявністю необхідної робочої сили.

Основними драйверами розвитку біоенергетики вважаються: сільськогосподарське та агропромислове виробництво; енергетична залежність від імпорту та постійно зростаючі ціни на природний газ; необхідність модернізації та підвищення енергоефективності застарілої інфраструктури електро та теплоенергетики; цілі ЄС щодо сталого розвитку та енергозбереження (зростаючий попит на біопаливо з України); стимули для вироблення електроенергії та тепла із сільськогосподарських залишків [2].

Відповідно до трактування, що наведено в директиві Європарламенту та Ради Європи 2009/28/ЕС, біомаса це частина продуктів, яка підлягає біологічному розкладенню, відходи та залишки біологічного походження, що отримуються з сільського господарства (продуктів рослинного та тваринного походження), лісового господарства та інших суміжних галузей, а також деякі промислові та міські відходи, які підлягають біологічному розкладенню [3]. Закон України "Про альтернативні види палива" визначає біомасу як невикопну біологічно відновлювану речовину органічного походження, здатну до біологічного розкладу, у вигляді продуктів, відходів та залишків лісового та

сільського господарства (рослинництва і тваринництва), рибного господарства і технологічно пов'язаних з ними галузей промисловості, а також складову промислових або побутових відходів, здатну до біологічного розкладу [4].

Найбільший енергетичний потенціал біомаси в Україні мають відходи та сільськогосподарські залишки (первинні – утворюються в полі під час збирання врожаю, вторинні – утворюються на підприємствах при переробці сільськогосподарських культур, гною) й енергетичні культури (для отримання твердого біопалива та біогазу), які складають агробіомасу. При цьому найбільша частка потенціалу сільськогосподарських відходів припадає на соломку зернових культур та побічні продукти/відходи виробництва зерна кукурудзи [5].

За підрахунками Біоенергетичної асоціації України, у 2021 р. потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії, склав понад 26 млн тонн нафтового еквівалента, що становить 30% від загального постачання первинної енергії Україні в 2020 р. Вагому частку в енергетичному потенціалі складають сільськогосподарські залишки – 42% від загального обсягу; внесок біогазу, отриманого з різних видів сировини (відходи та побічні продукти сільськогосподарської діяльності, промислові та комунальні стічні води, тверді побутові відходи) – 31%; деревної біомаси та енергетичних рослин (на тверде паливо) відносно невеликий – по 10%; рідкого біопалива – 7% [6]. Біомаса вважається одним із основних відновлюваних джерел енергії, що заміщує викопне паливо та зменшує викиди парникових газів у контексті цілей Паризької угоди. Біомаса – це джерело відновлюваної енергії на основі вуглецю, що утворюється при спалюванні рослинних матеріалів.

Хоча частка агробіомаси в загальному енергетичному потенціалі біомаси України становить до 80%, її практичне використання (крім лушпиння соняшнику) залишається вкрай недостатнім для досягнення національних цілей в сферах енергетики та клімату. При цьому доволі обмежений енергетичний потенціал деревної біомаси (у 2021 р. 2,7 млн т нафтового еквіваленту) реалізується майже повністю [6]. Отже, необхідно суттєво міняти структуру використання потенціалу біомаси в Україні, надаючи перевагу сільськогосподарським залишкам і енергетичним культурам. Це відповідає тенденціям, закладеним в Європейський зелений курс і поглядам вітчизняних експертів на майбутнє біоенергетики [7; 8].

Також внесок агробіомаси суттєво необхідний для досягнення мети зазначеної у Концепції реалізації державної політики у сфері теплопостачання [9], тобто збільшення частки використання альтернативних джерел енергії у виробництві теплової енергії до 40% у 2035 році. Зростання агробіомаси

впливає на біорізноманіття, запаси вуглецю, якість ґрунтів та повітря. Використання енергії рослин, харчових відходів та промислових відходів є екологічно чистим рішенням.

Україна, формуючи значні запаси целюлозовмісної сировини у вигляді пшеничної соломи, стебла кукурудзи тощо, має перевагу перед іншими країнами-експортерами біопалива. На кінець грудня 2023 р. Україна зібрала 58 млн тонн зерна [10], при цьому на 1 тону припадає 0,5 тонн соломи. Отже, із наявних 29 млн тонн потрібно 5,5 тонн соломи для виробництва 1 тону біопалива 2G (біопаливо другого покоління). Цієї кількості сировини вистачає на постачання 5 млн тонн біопалива 2G.

В Україні щорічно утворюється близько 9,4 млн тонн відходів сільськогосподарських культур, з яких 37% (3,4 млн тонн) може бути використано в енергетичному секторі. За розрахунками Біоенергетичної асоціації України, щорічний потенціал заміщення природного газу з відходів сільського господарства становить 9,3 млрд м³ [11].

Одним із напрямків використання агробіомаси є виробництво паливних брикетів та гранул (твердого біопалива). З економічної точки зору виробництво брикетів з біомаси є більш привабливим, ніж виробництво гранул, оскільки інвестиції у лінію брикетування та експлуатаційні витрати є значно нижчими у порівнянні з лінією гранулювання аналогічної продуктивності.

В Україні є значний потенціал для вирощування енергетичних культур – швидко зростаючих багаторічних кущів і спеціальних однорічних рослин з високим вмістом сухої маси для використання її як палива (урожайність до 15–25 т/га за рік). Здебільшого енергетичні рослини забезпечують урожай не один рік, мінімальні терміни окупності інвестицій в типові проєкти сягають 2–4 роки. Перевагою є те, що збирати урожай з однієї плантації можна мінімум 25 років, витрачаючись лише на сам цей збір, бо ці культури не потребують додаткових затрат на досушування, а склади для її зберігання не потребують особливих вимог. На сьогодні відомо близько 20 видів швидкокорослих рослин, які можна вирощувати для отримання рослинної біомаси – евкаліпт, тополь, верба, світчграс, міскантус та інші [12].

За експертними оцінками, площа незадіяних сільськогосподарських земель в Україні становить до 4 млн га та ще понад 5 млн га є непридатними для аграрного виробництва через забруднення, мінування та інші причини, пов'язані з наслідками ведення бойових дій.

Вирощування енергетичних культур на деградованих землях є оптимальним рішенням, яке дозволить одночасно отримувати прибуток від малопродуктивних земель і поступово відновлювати їх родючість без

додаткових бюджетних витрат. Вирощування багаторічних енергетичних культур протягом 20 років на таких землях сприятиме захисту ґрунтів від різних видів ерозії; поліпшить біологічне різноманіття та мікроклімат; сприятиме накопиченню органічних речовин і гумусу, а також розвитку ґрунтової фауни; мінімізує використання гербіцидів, пестицидів і мінеральних добрив, а також може використовуватися для зменшення забруднення води під час обробки стічних вод і звалищ [2].

Вирощування багаторічних енергетичних культур є ще одним варіантом забезпечення споживачів твердого біопалива сировиною. Це шлях до швидшої декарбонізації виробництва енергії, скорочення викидів парникових газів і досягнення енергетичної незалежності України.

Внесок біоенергетики до валового кінцевого споживання енергії в ЄС-28 складає понад 10%, що становить майже 60% загального внеску всіх відновлюваних джерел енергії. Щодо структури споживання біомаси, майже 70% загального обсягу – це деревна біомаса, 20% припадає на агробіомасу (сільськогосподарські залишки і енергетичні рослини) [13]. Більше половини всього обсягу біомаси використовується для виробництва теплової енергії.

У Європі зберігається тенденція щодо збільшення обсягів виробництва енергії з агробіомаси. За оцінками європейських спеціалістів, до 2050 р. потенціал сільськогосподарських залишків становитиме 45-67 млн. т н.е./рік, що може забезпечити 31-46,5% поточного обсягу споживання біомаси для енергетичних потреб в ЄС-28, а перспективний потенціал енергетичних культур – 79-377 млн. т н.е./рік [14].

У ЄС набуває активного поширення виробництво біопалива фермерами, які частину врожаю олійних культур використовують на виготовлення біодизелю для власних потреб. Також набуло поширення використання відходів сільського господарства для виробництва твердого (пелети, брикети, гранули) та газоподібного (біогаз) палива.

Одним з важливих шляхів доповнення та часткової заміни традиційних видів палива, а також для запобігання викидів парникових газів в атмосферу, є отримання й використання біогазу. Основними характеристиками біогазу як енергетичного ресурсу є вміст метану та його теплотворна здатність. В Україні перелік сировини, що використовується для виробництва біогазу, обмежений 5 основними видами, а саме [15]: гній свиней, гній великої рогатої худоби (ВРХ), курячий послід, жом цукрових буряків і кукурудзяний силос. За даними Біоенергетичної асоціації України, загальне споживання цих видів сировини становить близько 97% у свіжій масі, а загальна частка виробленого з них

біогазу – близько 92%. Найбільший обсяг біогазу на сьогодні виробляється з жому цукрових буряків (39,8%) та кукурудзяного силосу (38,4%).

На кінець 2021 р. в аграрному секторі України функціонувало 40 біогазових установок, які загалом виробляють близько 180 млн м³ біогазу [16]. На переважній більшості цих станцій біогаз використовується для комбінованого виробництва тепла та електроенергії в когенераційних установках. Україна має найбільшу в Європі площу сільськогосподарських угідь, і відповідно, один з найкращих у світі потенціал аграрної сировини для виробництва біометану. Біометан – найдешевший із можливих відновлюваних газів. Сировиною для виробництва біометану може бути гній худоби (ВРХ/молочні ферми, свиноферми, птахофабрики); пожнивні залишки сільськогосподарських культур; енергетичні культури; покривні культури (зелені добрива); рослинність луків (природні луки, які не використовуються для ведення сільського господарства та не входять до природно-заповідного фонду).

Для виробництва 1 млн м³ біометану на рік необхідно гній від 3600 гол. ВРХ, або 13500 гол. свиней, або 250 тис. гол. птиці, або зібрати з 250 га силосу кукурудзи, або 1700 га соломи пшениці, або 1350 га стебел кукурудзи, або 400 га озимого жита (як покривна культура). Структура сільськогосподарських підприємств сприятлива для виробництва біометану (велика частка крупних і середніх підприємств з високою концентрацією біомаси в одному місці) [6]. Регіональний розподіл потенціалу виробництва біометану по Україні нерівномірний – найбільше центральні області – Вінницька Київська, Черкаська, Полтавська, Хмельницька, Дніпропетровська області.

Виробництво біометану створює для українських аграріїв новий вид бізнесу, який практично не залежить від логістики, проблеми з якою не дають можливості їм зараз ефективно експортувати зерно та інші види сільськогосподарської продукції.

Біометанові заводи, окрім біометану, генерують дигестат, який може стати основним органічним добривом для відродження українських ґрунтів. Під час процесу анаеробного зброджування виробляється біогаз разом із цінним залишковим продуктом – дигестатом. У той час як частина органічних сполук початкової сировини утворює біогаз, мінеральна частина майже повністю залишається в дигестаті, що потенційно робить його корисним органічно-мінеральним добривом. Дигестат може замінити синтетичні добрива, що дозволяє уникнути дорогого та енергоємного процесу їх виробництва.

Отже, аграрний сектор України має достатній потенціал для підвищення енергоефективності та переходу на відновлювані джерела енергії задля

забезпечення не лише енергетичної незалежності галузі, а й країни в цілому. Біоенергетика – галузь відновлюваної енергетики, що відіграє вагомий роль у заміщенні викопних палив та скороченні викидів парникових газів. Біомаса є одним з найперспективніших відновлюваних джерел енергії, що надходить з вуглецевмісних органічних матеріалів рослинного або тваринного походження (деревина, сільськогосподарські залишки, гній, енергетичні культури та органічна частина твердих відходів). Агропродовольчий комплекс може перейти на самозабезпечення енергетичними ресурсами власного виробництва, збільшивши при цьому виробництво біомаси, як сировини для виробництва альтернативних видів палива.

Важливою умовою сталого розвитку є широке використання відновлюваних джерел енергії, головною перевагою яких є їх невичерпність та екологічність. Розвиток біоенергетики у даному аспекті є перспективним – використання біомаси в енергетичних цілях зменшує негативний вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище, сприяє економічному розвитку регіону, зберігає біорізноманіття та забезпечує доступні й недорогі джерела енергії. Біоенергетика і в майбутньому залишатиметься ключовим сектором відновлюваної енергетики України. Розвиток і впровадження біоенергетичних технологій робить значний внесок у декарбонізацію енергетики, допомагає виконанню міжнародних зобов'язань країни зі скорочення викидів парникових газів згідно з Паризькою кліматичною угодою 2015 р., сприяє реалізації «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 р., забезпечує додатковий дохід для фермерів: біоенергетичні проекти передбачають постійне придбання біомаси у фермерів та сільськогосподарських виробників за привабливою ціною. Україна має значний потенціал сільськогосподарських відходів та енергетичних установок, реалізація якого може значно скоротити споживання викопного палива та підвищити енергетичну безпеку країни.

Виробництво теплової енергії з агробіомаси має значні перспективи розвитку в Україні, що пов'язано з великим потенціалом цього енергетичного ресурсу і поки низьким рівнем його практичного застосування. Для подальшого розвитку сектору біоенергетики потрібно суттєво міняти структуру використання вітчизняного потенціалу біомаси, надаючи перевагу сільськогосподарським залишкам і енергетичним рослинам, що відповідає вимогам Європейського Зеленого курсу.

Європейський досвід та приклад розвинених країн свідчать, що біоенергетика, заснована на використанні сільськогосподарської біомаси, є одним із пріоритетів розвитку енергетики та робить важливий внесок у підвищення надійності та безпеки енергопостачання та покращення навколишнього середовища.

Список використаних джерел:

1. *Measuring War's Effect on a Global Breadbasket* (2022). URL: <https://earthobservatory.nasa.gov>.
2. UNECE (2023). *Designing a carbon-neutral energy system of Ukraine: increasing the use of biofuels and biomass in Ukraine*. URL: <https://unece.org/>.
3. Директива Європейського парламенту та ради 2009/28/ЄС від 23 квітня 2009 року про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел та якою вносяться зміни до, а в подальшому скасовуються Директиви 2001/77/ЄС та 2003/30/ЄС. URL: http://saee.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.
4. Про альтернативні види рідкого та газоподібного палива: Закон України від 14 січня 2000 р. № 1391-ІІІ. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 12. С. 94.
5. Exproconsulting (2021). *NEURC predicts an increase in the cost of electricity produced from renewable energy sources in 2021 by 24% - up to UAH 51 billion*. URL: <http://surl.li/trpyl>
6. UABIO (2023). *Lecture materials of Block 4 "General issues of the development of the bioenergy sector"*. Project EBRD /GEF. URL: <https://uabio.org/>.
7. Geletukha, G., Zheliezna, T., Drahnev, S. & Bashtovyi, A. (2020). *Potential and prospects for using agribiomass for energy in Ukraine*. *Thermophysics and Thermal Power Engineering*. 1. Vol. 42. 42-51. <https://doi.org/10.31472/tpe.1.2020.5>.
8. Zheliezna, T. (2021). *European Green Deal and new opportunities for the development of renewable energy*. *Thermophysics and Thermal Power Engineering*. 1. Vol. 43. 75-81. (Ukr.) <https://doi.org/10.31472/tpe.1.2021.9>.
9. *Концепція реалізації державної політики у сфері теплопостачання* (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
10. MINAGRO (2023). *Ukraine has harvested almost 78 million tonnes of new crops as of 8 December*. URL: <https://minagro.gov.ua/news/>.
11. GrowHow (2022). *Ukraine does not use its potential for growing bioenergy crops*. URL: <https://www.growhow.in.ua/>.
12. *Energy crops*. (2018). URL: <https://www.salix-energy.com>.
13. *Bioenergy in Europe*. ETIP Bioenergy, 2020. URL: <http://surl.li/trpys>
14. A.P.C. Faaij (2018). *Securing sustainable resource availability of biomass for energy applications in Europe; review of recent literature*. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/48c6/62527d3a7a7ea491d531472dc63a1ae76efb.pdf>; *Biomass supply. Statistical Report by Bioenergy Europe, 2019*. URL: https://bioenergyeurope.org/index.php?option=com_content&view=article&id=178.
15. UABIO (2022). *Analytical note on the prospects of biomethane production in Ukraine*. URL: <http://surl.li/swzlv>
16. *Statistical report of the European Business Association* (2022). URL: https://www.europeanbiogas.eu/__trashed-3/.

4.7. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства

Шульжик Ю. О.,

кандидат технічних наук, професор кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва,

Кондра О.Р.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій,

економіки та підприємництва,

Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського

ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Ера інтелектуального сільського господарства відкриває нові горизонти для аграрного сектора, перетворюючи традиційні методи виробництва та управління сільськогосподарськими підприємствами [1]. Інтелектуальні технології та інноваційні підходи дозволяють досягти більшої продуктивності, ефективності та сталості виробництва, а також забезпечують сталий та стійкий розвиток сільських громад.

Науковці зауважують, що сучасні орієнтири розвитку країни в частині набуття статусу кандидата до ЄС одним із стратегічних напрямів розвитку національної економіки до 2030 року передбачають розвиток агропромислового сектора та харчової промисловості [2]. Важлива роль відводиться сучасним підходам і технологіям. Збір та аналіз великих обсягів даних з допомогою сучасних інформаційних технологій дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати погодні умови, визначати оптимальні сівозміни та раціоналізувати використання ресурсів.

Використання GPS, датчиків та дронів для точного землеробства дозволяє оптимізувати використання добрив, води та інших агрохімікатів, зменшуючи витрати та негативний вплив на навколишнє середовище.

Важливим є використання інтернет речей (IoT) у сільському господарстві. Застосування сенсорів та зв'язаних пристроїв для моніторингу стану ґрунту, врожаю, тварин та устаткування дозволяє вчасно реагувати на проблеми та підвищує ефективність виробництва. Впровадження роботів та автономних систем у сільському господарстві дозволяє автоматизувати процеси вирощування, збирання та обробки продукції, зменшуючи витрати робочої сили та часу.

Підтримка досліджень та розвитку нових технологій у сільському господарстві сприяє винайденню нових методів вирощування, покращенню генетичної стійкості культур та розробці нових сортів та гібридів.

Запровадження програм навчання та підготовки фахівців у галузі інтелектуального сільського господарства дозволяє забезпечити наявність кваліфікованих працівників, які вміють працювати зі сучасними технологіями та методами. Ці особливості інтелектуального сільського господарства допомагають підвищити ефективність та продуктивність сільськогосподарського сектора, забезпечуючи сталий розвиток сільських громад та сприяючи вирішенню сучасних викликів у сільському господарстві.

Дослідження та аналіз впровадження принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком, зокрема, у сфері сільського господарства, включають:

1. Аналіз сучасного стану:

- Оцінка екологічних, економічних та соціальних викликів, які стоять перед сільським господарством.
- Визначення проблем експлуатації ресурсів та негативного впливу на навколишнє середовище в сільському господарстві.
- Аналіз ступеня усвідомлення принципів сталого розвитку серед учасників ринку та управлінців.

2. Ідентифікація ключових напрямків сталого розвитку:

- Визначення основних аспектів сталого розвитку, які можуть бути застосовані в сільському господарстві.
- Вибір пріоритетних напрямків для впровадження, таких як використання екологічно чистих технологій, раціональне використання водних та земельних ресурсів, підтримка малих сільськогосподарських виробників тощо.

3. Впровадження стратегій сталого розвитку:

- Розробка та впровадження програм та політик, спрямованих на заохочення практик сталого сільського господарства.
- Створення механізмів підтримки малих та середніх сільськогосподарських підприємств для впровадження інновацій та технологій сталого розвитку.
- Розвиток систем маркування та сертифікації продуктів, що відповідають принципам сталого сільського господарства.

4. Моніторинг та оцінка результатів:

- Визначення ключових показників успіху впровадження принципів сталого розвитку.
- Систематичний моніторинг ефективності та оцінка впливу застосованих стратегій на екологічну, економічну та соціальну сфери сільського господарства.

- Адаптація та вдосконалення стратегій на основі отриманих результатів для подальшого покращення сталого розвитку.

Можливості для впровадження принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства:

- Використання інноваційних технологій: Інтелектуальне сільське господарство надає можливість використовувати передові технології, такі як сучасні системи поливу, моніторинг рослин за допомогою дронів, автоматизовані системи управління фермами. Це сприяє збільшенню ефективності виробництва та оптимізації використання ресурсів.

- Розвиток екологічно чистих методів вирощування: Інтелектуальне сільське господарство дозволяє розвивати нові методи вирощування рослин та виробництва продуктів, які мають менший негативний вплив на довкілля, такі як органічне виробництво, переробка відходів, збір та використання відновлюваних джерел енергії.

- Розширення ринків збуту: Інтелектуальне сільське господарство відкриває нові можливості для розширення ринків збуту через використання інтернет-технологій, електронних ринків, е-комерції. Це дозволяє сільськогосподарським підприємствам досягати більшої прозорості, знижувати витрати на маркетинг та залучати нових клієнтів.

Перешкоди для впровадження принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства:

- Високі витрати на впровадження інновацій: Впровадження нових технологій та методів вирощування може вимагати значних інвестицій, які не завжди можуть бути доступними для малих та середніх сільськогосподарських підприємств.

- Недостатня інфраструктура та доступ до технологій: В регіональних або віддалених районах може відсутність доступ до сучасних технологій та інфраструктури, що ускладнює впровадження інновацій.

- Низький рівень освіти та навичок: Для успішного впровадження нових технологій необхідні висококваліфіковані спеціалісти. Недостатня освіта та навички можуть стати перешкодою для використання інтелектуальних рішень в сільському господарстві.

- Небажання змін: Традиційні сільськогосподарські господарства можуть бути схильні до опору змінам та нововведенням через страх перед ризиками та невизначеністю, що може ускладнити процес впровадження сталого розвитку.

Подолання цих перешкод вимагає спільних зусиль з боку держави, бізнесу та громадськості для стимулювання інновацій та сталого розвитку в сільському господарстві.

Таблиця 1

Способи впровадження принципів сталого розвитку в управління соціально-економічними системами, зокрема, у сфері сільського господарства

Спосіб впровадження	Опис
Використання органічних методів вирощування	Перехід до вирощування продуктів без використання хімічних добрив та пестицидів, що сприяє збереженню ґрунтів, водних ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.
Впровадження технологій точного землеробства	Використання сучасних технологій, таких як GPS та сенсори, для точного дозування добрив, води та інших ресурсів, зменшення втрат та підвищення ефективності вирощування.
Застосування систем господарювання замкнутого циклу	Використання систем, які дозволяють максимально використовувати власні ресурси, такі як відходи тваринництва та рослинництва, для виробництва добрив та біогазу, а також для поливу та живлення рослин.
Підтримка малих сільськогосподарських виробників	Надання фінансової та технічної підтримки малим сільськогосподарським підприємствам для впровадження сталих методів вирощування та розвитку екологічно чистих технологій.
Розвиток агроекотуризму	Створення програм та проєктів, спрямованих на розвиток сільського туризму, що сприяє збереженню традиційних сільських пейзажів, підтримці місцевої культури та створенню додаткових джерел доходу для сільських господарств.

Ці способи дозволяють впроваджувати принципи сталого розвитку в управління соціально-економічними системами, зокрема, у сфері сільського господарства, сприяючи збереженню навколишнього середовища, підвищенню ефективності виробництва та поліпшенню якості життя місцевого населення.

Розвиток інтелектуальних технологій та підходів у сільському господарстві має великий потенціал для забезпечення сталого розвитку та оптимізації використання ресурсів.

Основні можливості та перешкоди, що стикаються у цьому процесі:

Можливості:

- Автоматизація та механізація: Використання дронів, сенсорів та робототехніки дозволяє збільшити ефективність роботи на полях, зменшити витрати на робочу силу та ресурси, а також покращити якість вирощування.

- Precision Agriculture (Точне землеробство): Використання даних з сенсорів, GPS технологій та інші аналітичні інструменти дозволяють фермерам максимально точно керувати процесами вирощування, застосовувати добрива та захист від шкідників у необхідних кількостях та у відповідний момент часу.

- Гідропоніка та вертикальне землеробство: Ці методи дозволяють вирощувати рослини без використання ґрунту, зменшуючи водне та земельні ресурси, а також збільшуючи врожайність на одиницю площі.

- Екологічно чисті методи вирощування: Використання органічних методів вирощування, відновлювання ґрунтів, використання відновлюваних джерел енергії, а також збільшення біорізноманіття сприяють збереженню природних ресурсів та покращенню якості продукції.

Перешкоди:

- Високі витрати на впровадження: Багато інтелектуальних технологій вимагають значних витрат на встановлення та обслуговування, що може бути важким для малих та середніх сільськогосподарських підприємств.

- Недоступність технологій та навчання: Деякі нові технології можуть бути недоступні або складні у використанні для фермерів з обмеженими ресурсами. Навчання та підтримка можуть бути необхідними для успішного впровадження.

- Ризик втрати приватності даних: Збір та обробка великих обсягів даних може викликати турботу щодо приватності та безпеки даних, що може зменшити бажання фермерів використовувати такі технології.

- Соціально-економічні перешкоди: Зміни відносин між працею та технологіями можуть вплинути на робочі місця та соціальні аспекти сільськогосподарських громад.

Співпраця між різними секторами сільського господарства та управління продовольчим ринком може бути ключовим чинником для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Нами запропоновано можливі стратегії співпраці:

- Партнерство між фермерами та промисловими виробниками для розвитку довгострокових партнерських відносин між сільськими фермерськими господарствами та промисловими виробниками харчових продуктів для забезпечення сталого виробництва та споживання.

- Кластерний підхід з метою створення агропромислових кластерів, що об'єднують сільськогосподарські підприємства, переробну промисловість, дистриб'юторів та інших зацікавлених сторін для спільного вирішення проблем та досягнення економічної ефективності.

- Розвиток місцевих ринків на основі підтримки та розвитку місцевих ринків харчових продуктів, де місцеві фермери можуть збувати свою продукцію безпосередньо споживачам, зменшуючи витрати на транспортування та підтримуючи місцеву економіку.

- Участь громадських організацій, що передбачає включення громадських організацій, споживчих об'єднань та інших зацікавлених сторін у процес прийняття рішень з питань розвитку сільського господарства та продовольчої безпеки.

- Технологічна інтеграція на основі використання сучасних технологій управління ланцюгом постачання та обробки продуктів для оптимізації виробництва та зменшення втрат.

- Запровадження стандартів сталого виробництва з метою розвитку та впровадження стандартів та сертифікаційних систем, що сприяють сталому виробництву та споживанню харчових продуктів.

- Навчання та обмін знаннями на основі організації навчальних програм, семінарів та обмінів досвідом між учасниками сільського господарства та іншими секторами для підвищення компетентності та впровадження інновацій.

Запропоновані стратегії співпраці можуть сприяти досягненню спільних цілей сталого розвитку у сільському господарстві та управлінні продовольчим ринком, забезпечуючи стабільність та ефективність виробництва, збереження навколишнього середовища та підтримку соціально-економічного розвитку громад. Особлива увага в управлінні повинна приділятися продовольчій безпеці на продовольчому ринку. Продовольча безпека визначається як ситуація, коли всі люди мають фізичний та економічний доступ до достатньої кількості безпечних, здорових та поживних харчових продуктів для задоволення своїх потреб в харчуванні. Основна роль продовольчої безпеки на продовольчому ринку полягає в забезпеченні:

- Безпеки харчових продуктів: харчові продукти, які продаються на ринку, відповідають встановленим стандартам безпеки, не містять токсичних речовин або мікроорганізмів, які можуть становити загрозу для здоров'я споживачів.

- Доступності: харчові продукти повинні бути доступними для всіх верств населення, включаючи вразливі групи, які можуть мати обмежений доступ до достатнього харчування через економічні або інші обставини.

- Якість та поживність: харчові продукти повинні мати високу якість та поживні властивості, що сприяють здоровому способу життя та доброму становищу здоров'я.

- Стійкість та стабільність: передбачає забезпечення стабільності харчового постачання та запобігання нестабільності цін на харчові продукти, що може призвести до нестачі харчових продуктів.

- Екологічна сталість: передбачає забезпечення сталого виробництва харчових продуктів, яке мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище та зберігає природні ресурси для майбутніх поколінь.

Одним із способів досягнення цілей є інтеграція технологій виробництва з системами моніторингу та контролю. Це дозволяє виробникам не лише забезпечити високу якість продукції, але й створити прозорий ланцюг постачання. При використанні таких систем кожен етап виробництва може бути контрольований та відстежуваний, починаючи з постачальника сировини аж до готового продукту на полиці магазину.

Це сприяє не лише уникненню можливих проблем з якістю чи безпекою продукції, але й розкриттю інформації про її виробництво та обробку. Такий прозорий підхід сприяє підвищенню довіри споживачів до бренду, оскільки вони можуть бути впевнені у якості та походженні придбаного продукту.

Таблиця 2

Основні тенденції розвитку інтелектуального сільського господарства

Тенденція	Опис
Впровадження технологій	Застосування сучасних інформаційних технологій, включаючи Інтернет в рільництві та в ефективному вирощуванні продукції.
Автоматизація процесів	Використання автоматизованих систем управління господарством, включаючи роботизовані машини та дрони для моніторингу стану посівів.
Збільшення продуктивності	Розвиток нових гібридів і сортів, оптимізація використання ресурсів, вирощування продуктів в контрольованих умовах.
Розвиток смарт-фермерства	Використання даних з сільськогосподарських сенсорів, щоб оптимізувати розсаду, полив, добрива та інші аспекти вирощування.
Стратегії управління даними	Впровадження систем збору, аналізу та використання даних для прийняття виважених рішень щодо господарської діяльності.
Екологічна стійкість	Підвищення уваги до екологічних аспектів сільського господарства, включаючи застосування біологічних методів контролю шкідників та використання відновлюваних джерел енергії.
Розвиток цифрових платформ	Створення онлайн-ринків для обміну продукцією, платформ для збирання даних та обміну досвідом між фермерами.

Ці тенденції вказують на зростаючу роль технологій та даних у сучасному сільському господарстві, спрямовану на підвищення продуктивності, ефективності та екологічної стійкості галузі. Загалом, інтеграція технологій виробництва з системами моніторингу та контролю відображає сучасні тенденції у виробництві, спрямовані на задоволення високих вимог споживачів щодо якості, безпеки та прозорості.

Однак, разом із можливостями, інтелектуальне сільське господарство стикається із викликами. Наприклад, високі витрати на впровадження

технологій можуть стати перешкодою для малих фермерських господарств. Крім того, необхідно забезпечити доступ до інформаційних технологій та навичок в їхньому використанні для всіх фермерів, незалежно від їхнього розміру та регіону.

Усупереч цим викликам, інтелектуальне сільське господарство відкриває безліч можливостей для розвитку аграрного сектора та підвищення продуктивності. Розвиток інтелектуального сільського господарства відкриває безліч перспектив для аграрного сектора та забезпечує значне підвищення продуктивності. Цей напрямок охоплює в собі використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), дрони, сенсори та аналітика даних, для оптимізації всіх аспектів сільського господарства.

Однією з ключових переваг інтелектуального сільського господарства є можливість своєчасного та точного аналізу даних, що дозволяє фермерам приймати обґрунтовані рішення щодо використання землі, внесення добрив, зрошення та інших аспектів виробництва. Завдяки використанню сучасних технологій можливе автоматизоване виробництво, що робить процеси більш ефективними та економічно вигідними. Науковці зауважують що «у інтелектуальному господарстві на базі IoT побудована система спостереження за польовими полями за допомогою датчиків (світло, вологість, температура, вологість ґрунту тощо) та автоматизація зрошувальної системи. Фермери можуть стежити за польовими умовами з будь-якого місця. Розумне господарство на основі IoT є високоефективним у порівнянні зі звичайним підходом»[7].

Отже, управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства є ключовим аспектом забезпечення сталого розвитку аграрного сектора та сільських громад. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком відкриває нові можливості для досягнення більшої продуктивності, ефективності та сталості виробництва харчових продуктів.

Вважаємо, що інтеграція принципів сталого розвитку управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства є важливим кроком у напрямку сталого розвитку аграрного сектора. Це сприяє забезпеченню економічної стабільності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності у виробництві та споживанні харчових продуктів. Дотримання принципів сталого розвитку дозволяє забезпечити наступним поколінням доступ до здорової та безпечної харчової продукції, зберігаючи природні ресурси для майбутніх поколінь.

Дієві управлінські заходи повинні сприяти забезпеченню продовольчої безпеки та гарантувати, що харчові продукти, які доступні на ринку, є безпечними, якісними та доступними для всіх верств населення.

Список використаних джерел:

1. Харченко Т.О. *Х 20 Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічні підходи: монографія*. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2023. 360 с.
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179 URL: <http://surl.li/trqct>
3. Курман Т. В. *К 93 Сталий розвиток сільськогосподарського виробництва: проблеми правового забезпечення : монографія*. Харків : Юрайт, 2018. 376 с
4. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, Харків, 24–25 листопада 2022 року* / [редкол. : Н. М. Матвєєва, І. І. Килимник, О. П. Коюда]; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 282 с.
5. Бурачек І.В. *Сучасний стан та перспективні напрямки розвитку сільського господарства в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки: Економіка та управління національним господарством*. Миколаїв. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/27.pdf>
6. Полянчиков С. Капітонська О. *Інтелектуальне сільське господарств*. Агроном. №4. 2020. С. 22-25
7. Застосування IoT у сільському господарстві. URL: <http://surl.li/ksvmq>

4.8. Ефективність вирощування зернових культур в умовах зміни клімату

Прокопенко К. О.,

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу форм і методів господарювання
в агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

Зміна клімату наразі стала одним з найбільших ризиків для розвитку суспільства, навколишнього середовища та економіки як у світі, так і в Україні. Її вплив відчувають всі регіони світу та всі верстви населення. Дослідження свідчать, що без проведення заходів з адаптації зміна клімату до 2050 року може знизити глобальне зростання сільського господарства до 30% [1]. Критично постраждають 500 мільйонів невеликих ферм у всьому світі.

Глобальні зміни клімату, спричинені насамперед активною господарською діяльністю людини, призводять до глибоких змін кругообігу

речовин в біосфері, який формувався тисячоліттями. Спостерігається глобальна антропогенна зміна функціонування рослинності, посилюється ерозія ґрунтів, змінюється клімат Землі, відбувається глобальне потепління [2].

Сільське господарство суттєво залежить від погоди, а отже від довгострокових тенденцій і змін кліматичних умов. Оскільки сільське господарство є ключовою галуззю економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку, зміна клімату стає важливим чинником формування продовольчої безпеки, бо може порушити виробництво продуктів харчування та спричинити невизначеність і нестабільність цін на продукти харчування. Однозначно неможливо визначити, наскільки зміна клімату вплине на глобальне постачання продовольства порівняно з іншими рушійними факторами. Однак можна із впевненістю твердити, що частота та інтенсивність екстремальних подій (хвилі спеки, посухи та повені) може зрости і це призведе до зниження рівня врожайності та збоїв у виробництві. Підвищення температури та зміни в часі, величині та розподілі опадів, ймовірно, посилять вологий і тепловий стрес для сільськогосподарських культур і худоби, сільськогосподарські системи зіткнуться зі зростаючими ризиками ерозії ґрунту, стоку, зсувів та поширення шкідників.

Наразі клімат України перебуває у тренді глобального потепління, воно охопило всю територію нашої країни, а швидкість підвищення температури повітря навіть дещо випереджає середньосвітову. Історичні кліматичні дані свідчать про підвищення річної температури на території України, а кліматичні прогнози припускають подальше потепління, особливо на півдні України [3]. Кліматичні зони зміщуються на північ та захід, спека і посухи стають все більш катастрофічними, багато екстремальних явищ погоди, які раніше були рідкісними, часто повторюються в невластиві сезони та на невласливих для них територіях. Всі ці явища критично впливають на виробництво сільськогосподарських культур, стан лісів та водних об'єктів, тваринництво та рибне господарство тощо.

Останнім часом було проведено багато глибоких і масштабних досліджень щодо вивчення впливу зміни клімату, на сільськогосподарську діяльність [4]. Проблема зміни глобального клімату настільки складна і значуща для людства, що її дослідженням займаються великі наукові колективи в багатьох країнах світу, міжнародні організації і спеціально створені творчі групи. Ученими світу розроблені десятки різних сценаріїв можливих змін клімату Землі під впливом антропогенних факторів – зростаючої господарської діяльності людини, а також військових конфліктів різного масштабу. Загальним для всіх сценаріїв еволюції майбутнього клімату є його потепління. За даними

Світової метеорологічної організації, п'ятирічний період 2015–2019 рр. став найтеплішим за будь-який еквівалентний період у світовому масштабі, зі зростанням на 1,1 С глобальної температури за доіндустріальний рівень та зростанням на 0,2 С порівняно з попереднім п'ятирічним періодом [5].

Вченими доведено, що наслідком глобального потепління для сільського господарства є скорочення виробництва аграрної продукції через зниження урожайності сільськогосподарських культур. Зокрема на цьому наголошувалося у роботах С. Дем'яненко [6] та М. Шенхарт [7].

Проблема впливу температур на урожайність сільськогосподарських культур, а отже ефективності виробництва рослинницької продукції, розглядається у публікаціях багатьох вітчизняних та закордонних авторів. Оцінку впливу погодних чинників на урожайність озимої пшениці в Україні здійснено у роботі О. Кривошеїна, Л. Однолетка та Л. Дзюби [8]. Впливу кліматичних змін на урожайність зернових культур присвячена низка досліджень [9, 10].

Зміна рівнів урожайності й, як наслідок, зміна ефективності виробництва різних сільськогосподарських культур, а також зміщення їх виробництва в інші агрокліматичні зони розглядається в контексті дослідження трансформаційних процесів під впливом кліматичних змін, що відбуваються в аграрному секторі України. Сільське господарство як складова економіки найбільшою мірою залежить від впливу природних чинників, головним із яких є трансформація агрокліматичних умов, зумовлена глобальними кліматичними змінами.

Вплив зміни клімату на аграрний сектор в Україні вже проявляється у зниженні урожайності у довгостроковій перспективі, зміщенні агрокліматичних зон на північ (північний захід), зниженні рівня вологості ґрунтів та інтенсифікації ерозії, зростанні ризику поширення шкідників та хвороб, посиленні та збільшенні частоти екстремальних погодних умов.

Україна складається з трьох основних агрокліматичних зон: Степ, Лісостеп, Полісся та Передкарпаття. Така класифікація була проведена за співвідношенням кількості опадів до кількості накопиченого тепла. Тепер же, зі зміною середньорічної температури і кількості накопиченого тепла, ці агрокліматичні зони зміщуються. За даними синоптиків, кліматичні зони поступово мігрують на північ. Підвищення температури на 1°C зсуває межу агрокліматичних зон в середньому на 100 км на північ. Оскільки температура зросла майже на 2°C, то межа кліматичних зон змістилася на 200 км. Наразі практично зникає зона Полісся, яка раніше була зоною достатнього зволоження й не таких високих температур.

Внаслідок інтенсивного потепління останніх десятиліть відбулися зміни у структурі сільськогосподарського виробництва, площі посівів польових культур і рівні їх врожайності. Дані свідчать, що зона Степу, в якій зосереджено 44 % посівів зернових, нині забезпечує лише 35 % загального виробництва зерна, порівняно з 46 % у 1990 р. (табл. 1).

За 30 років значно змінилося розміщення виробництва кукурудзи, яка потребує вищих температур та достатньої вологості. Частка виробництва у зоні Степу зменшилася з 43,7 до 16%, відповідно скоротилися й площі під цією культурою.

Таблиця 1

Зміни в структурі виробництва зернових культур в агрокліматичних зонах України, %

Агрокліматичні зони	Зібрана площа		Валовий збір	
	1990	2021	1990	2021
Зернові та зернобобові культури -всього				
Степ	44,9	44,2	45,8	34,8
Лісостеп	41,2	41,5	42,6	49,0
Полісся	12,4	12,8	9,9	14,6
Передкарпаття	1,5	1,5	1,7	1,6
Пшениця				
Степ	51,9	56,1	52,0	51,1
Лісостеп	36,7	34,0	38,6	38,8
Полісся	10,0	8,9	8,0	9,1
Передкарпаття	1,4	1,0	1,4	1,0
Кукурудза				
Степ	45,6	20,5	43,7	16,0
Лісостеп	48,3	59,0	50,2	61,9
Полісся	4,3	18,2	3,8	20,0
Передкарпаття	1,8	2,3	2,3	2,1

Джерело: розраховано автором за даними Держстату України.

Дуже суттєво збільшилося виробництво у зоні Полісся, де раніше ця культура на зерно практично не вирощувалася, оскільки не встигала визрівати. Також збільшується виробництво кукурудзи у зоні Лісостепу. Такі тенденції пояснюються змінами клімату, а саме потеплінням та поширенням посушливих зон у Степу. За 30 років відбулися значні зміни в урожайності зернових в агрокліматичних зонах (табл. 2).

Слід зазначити, що вплив на урожайність мав не лише інноваційний чинник (технології, насіння тощо), а й зміна клімату. Зокрема, середня врожайність зернових в зоні Степу за цей період, попри її зростання на 50% в загальнодержавному масштабі, зросла від 35,8 ц/га в 1990 р. до 42,5 ц/га у 2021р.

Таблиця 2

**Динаміка урожайності зернових культур в агрокліматичних зонах
України, ц/га**

Агрокліматичні зони	Урожайність		
	1990	2000	2021
<i>Зернові та зернобобові культури -всього</i>			
Полісся	28,1	18,2	61,7
Лісостеп	36,3	21,7	63,7
Степ	35,8	17,3	42,5
Передкарпаття	38,6	23,2	57,7
<i>Кукурудза</i>			
Полісся	34,5	37,8	84,2
Лісостеп	40,0	36,9	80,5
Степ	36,9	24,8	60,0
Передкарпаття	47,5	35,2	73,1
<i>Пшениця</i>			
Полісся	32,3	20,8	46,7
Лісостеп	42,5	21,5	51,6
Степ	40,4	17,5	41,3
Передкарпаття	39,9	21,2	44,3

На Поліссі і в Лісостепу зафіксовано зростання врожайності з 28,1 до 61,7 та з 36,3 до 63,7 ц/га відповідно. Якщо у 1990 р. урожайність кукурудзи та пшениці у Поліссі була найнижчою і ця зона вважалася несприятливою для вирощування кукурудзи на зерно, оскільки не встигала дозрівати, то наразі найнижчою є врожайність у зоні Степу через нестачу вологи, а виробництво кукурудзи переміщується в зону Полісся. Завдяки цьому наразі в Поліссі та Лісостепу виробляється 64 % зерна, хоча частка посівів даної групи культур тут становить лише 54 %.

Урожайність сільськогосподарських культур є результатом комбінацій генетичних характеристик біологічних об'єктів і умов оточуючого середовища, серед яких найважливіша роль належить кліматичним умовам. Клімат визначає культури, які вирощують в даному регіоні, а фактична погода упродовж сезону – врожайність цих культур. На початку 90-х років у Поліссі кукурудзу висаджували переважно на силос, оскільки через погодні умови, вона не встигала дозрівати, а значні площі під кукурудзою на зерно були зосереджені в зоні Степу. Наразі через зміну клімату та агротехнічні новації ситуація кардинально змінилася, тому доцільно дослідити наскільки окремі фактори впливали на урожайність кукурудзи на зерно у цих двох зонах.

Динаміка урожайності кукурудзи на зерно у Степу та Поліссі у довгостроковому періоді носила дуже нестабільний характер (рис. 1).

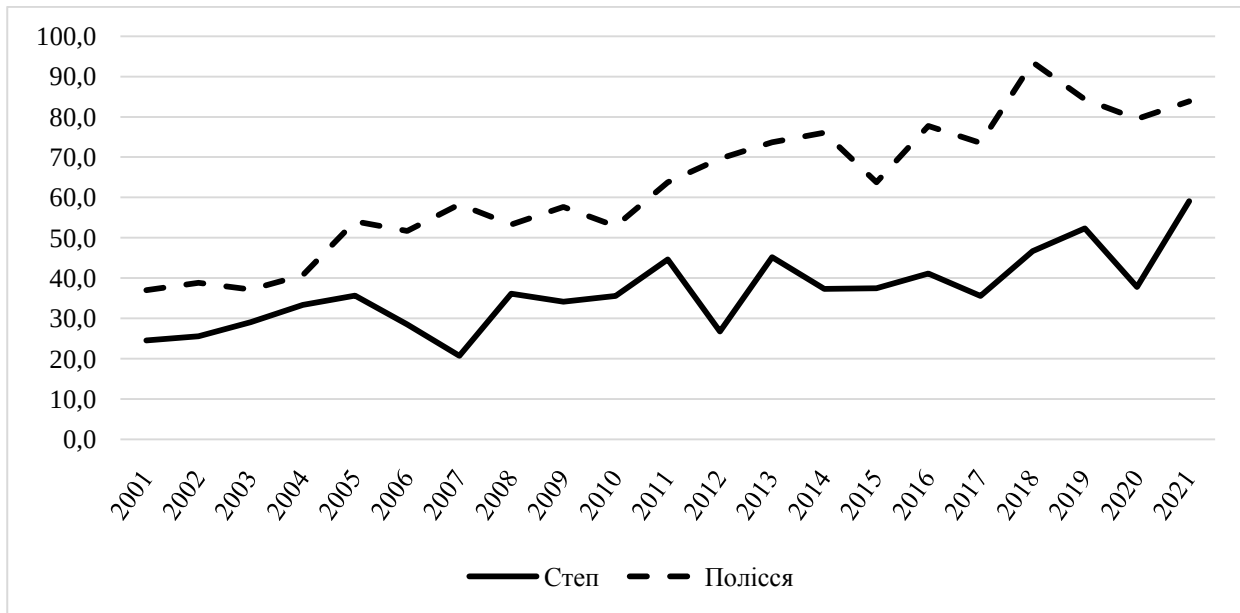


Рис. 1. – Динаміка урожайності кукурудзи у зонах Полісся та Степу, ц/га.

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України.

Для визначення впливу на врожайність сумарної дії комплексу агротехнічних факторів одним з оптимальних методів є аналітичне вирівнювання рядів динаміки способом найменших квадратів. Для вирівнювання даного ряду динаміки використаємо рівняння прямої лінії:

$$y_t = a_0 + a_1 t \quad (1)$$

Спочатку проведемо дослідження урожайності кукурудзи у зоні Степу (табл. 3)

Таблиця 3

Розрахунок для вирівнювання динамічного ряду урожайності кукурудзи на зерно способом найменших квадратів для зони Степу

Рік	Урожайність, ц/га	t	t ²	yt	Вирівняна врожайність, ц/га $\widetilde{y}_t$	$y - \widetilde{y}_t$	$(y - \widetilde{y})^2$	$y - \bar{y}$	$(y - \bar{y})^2$
2001	24,5	-10	100	-245,1	25,04	-0,5	0,28	-12,0	144,66
2002	25,6	-9	81	-230,3	26,19	-0,6	0,36	-11,0	119,96
2003	29,0	-8	64	-232,3	27,34	1,7	2,88	-7,5	56,29
2004	33,3	-7	49	-233,3	28,49	4,8	23,38	-3,2	10,34
2005	35,6	-6	36	-213,8	29,64	6,0	35,82	-0,9	0,84
2006	28,5	-5	25	-142,7	30,79	-2,3	5,07	-8,0	64,04
2007	20,7	-4	16	-83,0	31,94	-11,2	125,50	-15,8	249,72
2008	36,1	-3	9	-108,4	33,09	3,0	9,29	-0,4	0,16
2009	34,1	-2	4	-68,2	34,24	-0,1	0,02	-2,4	5,89
2010	35,6	-1	1	-35,6	35,39	0,2	0,05	-0,9	0,86
2011	44,6	0	0	0,0	36,54	8,1	64,96	8,1	64,96
2012	26,8	1	1	26,8	37,69	-10,9	119,41	-9,8	95,60

2013	45,2	2	4	90,4	38,84	6,4	40,61	8,7	75,21
2014	37,4	3	9	112,1	39,99	-2,6	6,90	0,8	0,68
2015	37,5	4	16	149,9	41,14	-3,7	13,52	0,9	0,85
2016	41,2	5	25	205,8	42,29	-1,1	1,27	4,6	21,37
2017	35,6	6	36	213,6	43,44	-7,8	61,47	-0,9	0,88
2018	46,7	7	49	326,8	44,59	2,1	4,40	10,1	102,97
2019	52,3	8	64	418,6	45,74	6,6	43,36	15,8	249,17
2020	37,8	9	81	340,3	46,89	-9,1	82,40	1,3	1,62
2021	59,1	10	100	590,6	48,04	11,0	121,50	22,5	507,26
Σ	767,3	0	770	882,3	767,34	–	762,45	–	1773,33

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

Коефіцієнт регресії $a_1 = 1,15$ ц/га свідчить про те, що в середньому за досліджуваний період врожайність кукурудзи щорічно підвищувалась на 1,15 ц/га. Збільшення врожайності пов'язане в основному з підвищенням рівня агротехніки. Середній рівень урожайності кукурудзи за період 2001-2021 роки становить 36,54 ц/га.

Отже, лінійна трендова модель має наступний вигляд:

$$y_t = 36,54 + 1,15t \quad (2)$$

Розкладемо коливання врожайності за рахунок агротехнічних факторів і кліматичних умов. Для цього використаємо результати, отримані вище, а також визначимо відхилення фактичної врожайності від вирівняних за рівнянням рівнів урожайності і від середньої врожайності за весь період. При цьому відхилення фактичної врожайності від вирівняної за рівнянням характеризують коливання врожайності під впливом кліматичних факторів, а відхилення фактичної врожайності від середньої за весь період – це коливання врожайності під дією всіх умов і причин (економічних та метеорологічних).

Варіація врожайності під впливом усіх факторів визначається за допомогою загальної дисперсії:

$$\sigma_{\text{заг}}^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} = 84,44 \quad (3)$$

Визначимо випадкову дисперсію, що характеризує варіацію врожайності під впливом кліматичних умов:

$$\sigma_{\text{випад}}^2 = \frac{\sum (y - \tilde{y})^2}{n} = 36,31 \quad (4)$$

Знайдемо факторну дисперсію, що характеризує варіацію урожайності під впливом агротехнічних факторів:

$$\sigma_{\text{фактор}}^2 = \sigma_{\text{заг}}^2 - \sigma_{\text{випад}}^2 = 84,44 - 36,31 = 48,13 \quad (5)$$

Звідси можна визначити, що 57% загального коливання врожайності припадає на агротехнічні фактори, а 43% - на дію кліматичних факторів.

Тепер проведемо дослідження урожайності кукурудзи у зоні Полісся (табл. 4).

Коефіцієнт регресії $a_1 = 2,55$ ц/га свідчить про те, що в середньому за досліджуваний період врожайність кукурудзи щорічно підвищувалась на 2,55 ц/га. Збільшення врожайності пов'язане в основному з підвищенням рівня агротехніки. Середній рівень урожайності кукурудзи за період 2001-2021 роки становить 62,91 ц/га.

Отже, лінійна трендова модель має наступний вигляд:

$$y_t = 62,91 + 2,55t \quad (6)$$

Розкладемо коливання врожайності за рахунок агротехнічних факторів і кліматичних умов для даних по зоні Полісся.

Варіація врожайності під впливом усіх факторів визначається за допомогою загальної дисперсії:

$$\sigma_{\text{заг}}^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} = 268,02 \quad (7)$$

Таблиця 4

Розрахунок для вирівнювання динамічного ряду урожайності кукурудзи на зерно способом найменших квадратів для зони Полісся

Рік	Урожай- ність, ц/га	t	t ²	yt	Вирівняна врожайність, ц/га, $\tilde{y}_t$	$y - \tilde{y}_t$	$(y - \tilde{y})^2$	$y - \bar{y}$	$(y - \bar{y})^2$
2001	37,0	-10	100	-370,25	37,41	-0,4	0,15	-25,9	670,0
2002	38,8	-9	81	-349,425	39,96	-1,1	1,29	-24,1	580,1
2003	37,2	-8	64	-297,4	42,51	-5,3	28,46	-25,7	662,3
2004	40,7	-7	49	-285,075	45,06	-4,3	18,79	-22,2	492,2
2005	54,1	-6	36	-324,3	47,61	6,4	41,47	-8,9	78,5
2006	51,7	-5	25	-258,625	50,16	1,6	2,45	-11,2	125,1
2007	58,3	-4	16	-233,3	52,71	5,6	31,53	-4,6	21,0
2008	53,3	-3	9	-159,825	55,26	-2,0	3,94	-9,6	92,8
2009	57,7	-2	4	-115,3	57,81	-0,2	0,03	-5,3	27,7
2010	52,9	-1	1	-52,9	60,36	-7,5	55,65	-10,0	100,2
2011	63,8	0	0	0	62,91	0,9	0,79	0,9	0,8
2012	69,7	1	1	69,65	65,46	4,2	17,56	6,7	45,4
2013	73,7	2	4	147,45	68,01	5,7	32,66	10,8	117,0
2014	76,1	3	9	228,3	70,56	5,5	30,69	13,2	174,0
2015	63,8	4	16	255,2	73,11	-9,3	86,68	0,9	0,8
2016	77,8	5	25	388,75	75,66	2,1	4,37	14,8	220,2
2017	73,5	6	36	441	78,21	-4,7	22,18	10,6	112,1
2018	93,6	7	49	654,85	80,76	12,8	163,58	30,6	938,8
2019	84,3	8	64	674,4	83,31	1,0	0,98	21,4	457,5
2020	79,5	9	81	715,275	85,86	-6,4	40,77	16,6	274,4
2021	83,8	10	100	838,25	88,41	-4,6	21,02	20,9	437,4
Σ	1321,2	0	770	1966,725	1321,11	0	605,04	0	5628,4

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

Визначимо випадкову дисперсію, що характеризує варіацію врожайності під впливом кліматичних умов:

$$\sigma_{\text{випад}}^2 \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} = 28,81 \quad (8)$$

Знайдемо факторну дисперсію, що характеризує варіацію врожайності під впливом агротехнічних факторів:

$$\sigma = \sigma_{\text{заг}}^2 - \sigma_{\text{випад}}^2 = 268,02 - 28,81 = 239,21 \quad (9)$$

Для зони Полісся дані свідчать про те, що 89% загального коливання врожайності припадає на агротехнічні фактори, а 11% - на дію кліматичних факторів. Тобто у зоні Степу вплив кліматичних факторів є значно сильнішим, а у зоні Полісся значного підвищення урожайності вдалося досягнути передусім за рахунок агротехнічних факторів, а саме, впровадження технологій, використання нових типів насіння тощо, а саме інноваційної складової, яка дозволила зробити кліматичні умови Полісся сприятливими для вирощування кукурудзи на зерно. Хоча вплив зміни клімату та збільшення суми активних температур у цій зоні звичайно мали свій вплив.

Для збереження ефективності виробництва рослинницької продукції в умовах зміни клімату необхідна адаптація складових агротехнології вирощування культур. Зокрема, зміни температурних режимів навесні призводять до зсуву початку посівної кампанії, а відповідно, і всіх інших стадій, в останні роки. Так, посівна кампанія починається в середньому на 2 тижні раніше. Для збереження вологи в ґрунті необхідно використовувати властивості ґрунтових екосистем, що формуються за умови зменшення глибини та інтенсивності обробітку ґрунту та покритті поверхні ґрунту рослинною мульчою. Так, застосовують технології поверхневого рихлення ґрунту (mini-till), а в південних регіонах, за відсутності ущільнення ґрунтів, виправданим є застосування технології (no-till). Ці ж технології дозволяють зменшити ерозію ґрунту та відновити його родючість. Важливим є перехід до використання стійкого до кліматичних факторів насіння (посухи та високих температур) сортів або гібридів. Також, через несприятливі погодні умови, спричинені сильними вітрами та високими температурами, господарства переносять виконання робіт на нічний час.

Слід також зазначити, що практично всі посівні площі сільськогосподарських культур в Україні знаходяться в зоні ризикованого землеробства (території із природним дефіцитом опадів), де є постійний ризик втрати обсягів урожаю у надто посушливий рік або втрати якості урожаю у надмірно дощовий рік.

Очікувані зміни потребують здійснення заходів для запобігання їх негативного впливу на функціонування аграрного сектора. Основними напрямками адаптації рослинництва до зміни клімату є:

- селекція посухостійких із високою продуктивністю сортів і гібридів сільськогосподарських культур;
- розширення посівних площ для видів і сортів сільськогосподарських культур із коротким періодом вегетації, що дасть можливість отримувати по два-три урожаї окремих культур;
- впровадження та відновлення ефективних систем зрошення;
- відновлення та створення нових полезахисних лісових смуг;
- зміщення термінів сівби ярих зернових культур на більш ранні та озимих на більш пізні дати, що забезпечить ефективне використання посівами запасів вологи у ґрунті;
- удосконалення системи моніторингу за хворобами та шкідниками;
- удосконалення ефективної системи страхування в рослинництві.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що наразі сільськогосподарська галузь України не є екстремально вразливою до зміни клімату. Однак зміни погодних умов (підвищення температури повітря, нерівномірний розподіл опадів, які мають зливовий характер у теплий період, неефективне накопичення вологи в ґрунтах) зумовлюють збільшення кількості та інтенсивності посушливих явищ. Разом з іншими негативними чинниками антропогенного впливу це може призводити до розширення зони ризикового землеробства та до опустелювання в південних областях України.

Крім суттєвого територіального перерозподілу структури посівів сільськогосподарських культур, відзначається нерівномірність динаміки та темпів зростання їх продуктивності. В цілому загальне по Україні зростання врожайності зернових і зернобобових культур відбулось за рахунок більш вологозабезпечених регіонів держави Лісостепу і особливо Полісся. Дослідження статистичних даних у довгостроковому періоді свідчать про зміни врожайності зернових культур. Якщо у 1990 ті роки основним зерновиробляючим регіоном був степовий, то в останнє десятиріччя першість перейшла до центрального регіону, а наразі поступово зсувається у зону Полісся. Області, які входять до зон Лісостепу та Полісся, мають найвищу врожайність зернових, а також і динаміку її зростання. Ці зміни необхідно враховувати при формуванні та організації відповідної інфраструктури для їх переробки, зберігання та реалізації. На таку динаміку вплинули зміни клімату, які в різних регіонах України мають тенденцію до істотного потепління, що супроводжується зменшенням кількості опадів.

Актуальними питаннями, що наразі потребують науково обґрунтованих рішень для їх вирішення, є реалізація національних програм спостережень і вивчення зміни клімату, боротьби з деградацією земель та опустелюванням, підвищення лісистості, відновлення та сталого використання торфовищ, збільшення територій та об'єктів природно-заповідного фонду, використання кращих вітчизняних практик землекористування та агротехнологій, спрямованих на адаптацію до зміни клімату та пом'якшення її негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. Munich Security Report 2020. URL: <http://surl.li/trqgk>
2. Кліматичні ризики функціонування галузей економіки України в умовах зміни клімату: монографія / за ред. С. М. Степаненка, А. М. Польового. Одеський державний екологічний університет. Одеса: ТЕС, 2018. 548 с.
3. Як зміни клімату впливають на площі основних сільськогосподарських культур в Україні. Повідомлення НАН України. 21.05.2021. URL: <http://surl.li/trqgg>
4. Адаменко Т. І. Зміна клімату та сільське господарство в Україні: що варто знати фермерам? Німецько-український агрополітичний діалог. Київ, 2019. 34 с.
5. The Global Climate in 2015–2019. World Meteorological Organization, 2019. URL: www.wmo.int
6. Дем'яненко С., Бутко В. Стратегія адаптації аграрних підприємств України до глобальних змін клімату. Економіка України. 2012. № 6. С. 66-72.
7. Schönhart, M., Schauppenlehner, T., Kuttner, M., Kirchner, M., & Schmid, E. Climate change impacts on farm production, landscape appearance, and the environment: Policy scenario results from an integrated field-farm-landscape model in Austria. Agricultural Systems. 2016. 145, p.39–50. doi: 10.1016/j.agry.2016.02.008
8. Кривошеїн О. О., Однолеток Л. П., Дзюба Л. П. Оцінка впливу погодних умов та організаційно-технологічних заходів на урожайність озимої пшениці за її кліматичним потенціалом. Наукові праці Українського науково-дослідного гідрометеорологічного інституту. - 2016. - Вип. 269. - С. 151-158.
9. Грицюк П. М., Бачишина Л. Д. Вплив зміни кліматичних умов на динаміку врожайності зернових в Україні. Економіка України. 2016. № 6. С. 68-75.
10. Abrol, Y.P., Ingram, K.T. Effects of higher day and night temperatures on growth and yields of some crop plants. Global climate change and agricultural production. Direct and indirect effects of changing hydrological and plant physiological processes. Rome, Italy. 1996. p. 304–310.

4.9. Діагностика потенціалу ринку зеленого інвестування: підходи та принципи в реаліях України

Зінченко О.А.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,*

Яковенко В.С.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та
управління підприємствами,*

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Повоєнне відновлення України неможливо уявити без зелених технологій. Цьому сприяє глобальний тренд зеленої економіки, а також його активізація в Європейському Союзі. План відновлення України спрямований на прискорене стійке економічне зростання, основна візія якого: «Україна – сильна європейська країна, магніт для інвестицій» [1].

Низка національних програм відновлення передбачають зелений вектор: це і програми, які за основну мету ставлять поширення зеленої економіки, такі як Програма відбудови чистого та захищеного середовища, Програма енергетичної безпеки та Зелений курс, Програма до інтеграції в ЄС, так і програми що передбачають розвиток різних сфер суспільної діяльності на прогресивних сталих засадах (Програма відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів, Програма відновлення та модернізація соціальної інфраструктури, Програма Основи відновлення: Цифрова держава, Програма розвитку секторів економіки з доданою вартістю) [1].

У січні 2021 р. Європейський союз у рамках Зеленого курсу започаткував ініціативу «Новий європейський Баугауз», яка поширює концепцію зеленого будівництва та реновації. В межах цієї ініціативи було передбачено план дій і для України, який обґрунтовує три основні напрями роботи: вирішення нагальних проблем будівництва житла, запровадження підходів циркулярної економіки в повоєнній відбудові, розвиток потенціалу місцевих громад в Україні [2]. Наразі «Новий європейський Баугауз» проводить технічно-економічні дослідження проєктів циркулярного будівництва і готується до запровадження пілотних проєктів у Запоріжжі, Миколаєві, Бучі та Рівному [3].

Як Національні програми відновлення України, так і конкретні «зелені» проєкти потребують значних обсягів фінансування. Тому актуалізується ринок зелених інвестицій – підприємницького капіталу, який спрямовується у різні сфери економіки та за кінцеву мету має здійснення позитивного впливу на

навколишнє середовище з одночасним відновленням територій та сприянням розвитку екологічно орієнтованих бізнес-практик.

До повномасштабного вторгнення національний внесок у боротьбу із зміною клімату оцінювався у приблизно 102 мільярди євро капітальних інвестицій до 2030 року, а після воєнних дій очікується, що ця цифра буде тільки збільшуватись. За даними Міжнародної фінансової корпорації, потенціал українського ринку зелених інвестицій в сферах енергоефективності та «чистої» енергетики становить 73 млрд дол. [4]. Однак для їх залучення необхідно запровадити ефективні механізми зеленого фінансування, які б пропонували надійні та прибуткові інструменти для інвесторів на основі повної та об'єктивної діагностики можливостей ринку зелених інвестицій.

Практична необхідність створення таких механізмів та процедур обумовлює розробку наукових підходів діагностики, щоб слугували надійним підґрунтям для розробки інвестиційної політики. Такі підходи повинні передбачати системність, комплексність, регулярність діагностичних процедур, їх універсальність та доступність широкому колу учасників інвестиційних процесів.

Потенціал ринку зелених інвестицій можна розглядати як сукупність можливостей активізації внутрішніх і залучення зовнішніх інвестицій в сферу зеленої економіки. Він формується під впливом як об'єктивних чинників економічного розвитку, так і регуляторної інвестиційної політики держави. Оцінюються потреби в зеленому розвитку територій та можливості їх задоволення, а саме фінансовий інструментарій, регулятори інвестиційних процесів, активність «зеленого» бізнесу, безпека капіталовкладень (рис. 1).

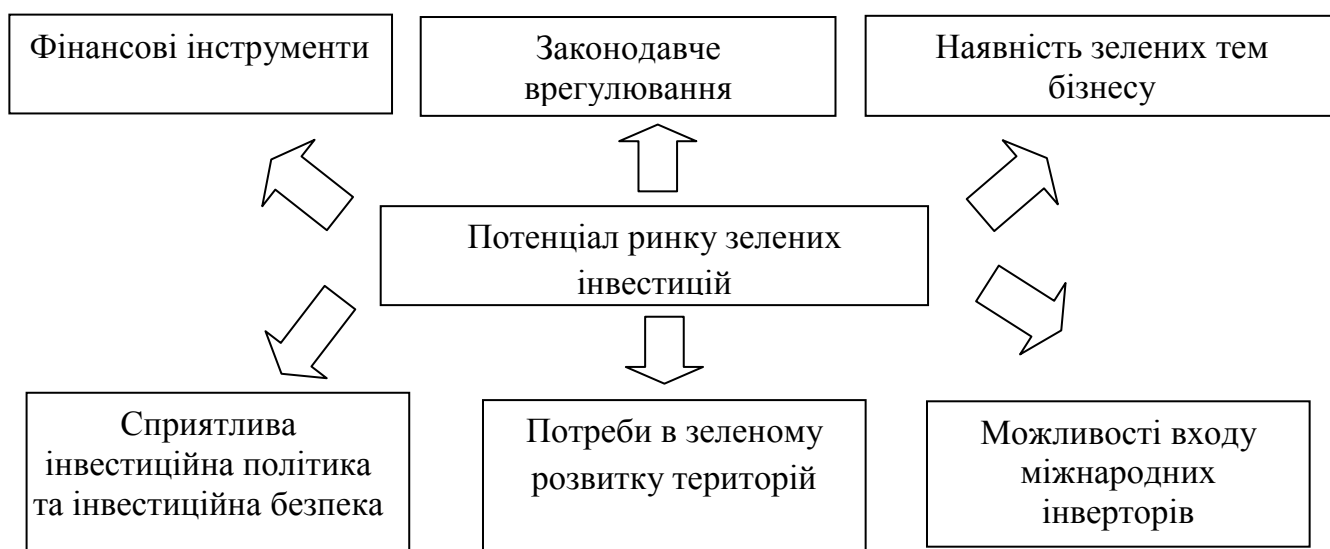


Рис. 1. – Компоненти потенціалу ринку зелених інвестицій

Джерело: розроблено автором

Особлива увага приділяється аналізу інвестиційних ризиків, бар'єрів входу на ринок та загроз втрати капіталізації.

Потенціал ринку визначається можливістю комплексно задіяти різні за формою та призначенням інструменти зеленого інвестування (табл. 1).

Таблиця 1.

**Інструменти зеленого інвестування, поширені в світовій практиці
фінансового менеджменту**

Найменування інструменту	Характеристика
Зелена акція	Випуск акцій компаніями, які роблять внесок у сталий розвиток прямо (через впровадження зелених проєктів) або опосередковано (через впровадження відповідальних практик бізнесу)
Зелена біржа	Платформа для торгівлі екологічними, соціальними та сталими цінними паперами
Зелена позика	Кредитна підтримка проєктів, спрямованих на реалізацію цілей сталого розвитку
Зелена кредитна лінія	Гнучка зелена позика, що передбачає отримання коштів поступово частками в рамках визначено ліміту. Банки, що отримують кредитну лінію, мають можливість новий фінансовий продукт для певних цільових груп, зокрема домогосподарств, що впроваджують ощадне споживання або малого бізнесу, що займається зеленими проєктами
Зелений фонд	Венчурні та пайові інвестиційні фонди, які допомагають робити інвестиції в інноваційні екопроєкти та диверсифікувати ризики
Зелений банк	Банківська установа, створена для акумуляції та спрямування внутрішніх коштів на екологічно відповідальні інвестиційні проєкти
Зелена облігація	Застава з фіксованим доходом для залучення капіталу в сферу зеленого бізнесу через ринок боргового капіталу
Зелені фінансові центри	Модуль фінансової інфраструктури, призначений для мобілізації приватного капіталу в сфері зеленого інвестування, надання консультаційної та технічної допомоги
Зелений аукціон	Аукціон, на якому представлені зелені проєкти. Критерій відбору – можливість реалізувати ощадні технології за найнижчу ціну
Зелений грант	Пряме залучення коштів у проєкти сталого розвитку, що не передбачає передачі права власності чи фінансових зобов'язань. Замість прямих дивідендів інвестор отримує вигоду від покращення власного іміджу.
Технічна допомога	Фінансові та інші ресурси та послуги, що надаються країнами-донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою поширення зеленої економіки
Податок на вуглець	Встановлена урядом ціна, яку компанії-забруднювачі повинні платити за кожен тонну викидів CO ₂ . Кошти спрямовуються на створення та підтримку «зеленої» інфраструктури

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

Ряд з них передбачає безпосереднє фінансування «зелених» проєктів бізнесу (кредитні лінії, зелені позики, акції, зелені банки, гранти), інші ж спрямовані на створення сприятливих умов інвестиційної діяльності (зелені

біржі, фінансові центри, технічна допомога та гарантії), а ряд інструментів створені для залучення додаткових приватних коштів в сферу зеленого підприємництва (зелені облігації, зелені фонди, зелені аукціони). Означені інструменти не є принципово новими для фінансового ринку та можуть мати застосування для мобілізації капіталу не лише для «зелених» проектів, але через свою зручність, відносну простоту та ефективність вони набули поширення в світовій практиці зеленого інвестування. Залежно від етапу реалізації та цілей «зеленого» проекту можливим є їх поєднання та комплексне використання.

На сучасному етапі, Україна активно працює над розвитком законодавчого врегулювання зелених інвестицій для стимулювання екологічної сталості та розвитку відновлювальних технологій. Вперше за часи функціонування українського фінансового ринку було закріплено поняття «проект екологічного спрямування» (Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 01 липня 2021 року), який є нормативним закріпленням терміну «зелений проект». Це проект у сфері енергоефективності, альтернативної енергетики, технологій переробки та циркулярного дизайну, впровадження екологічно чистого транспорту, органічного сільського господарства, збереження водних і земельних ресурсів, флори і фауни, адаптації до змін клімату, а також інший проект, спрямований на захист довкілля, впровадження екологічних стандартів, скорочення викидів у навколишнє природне середовище [5].

Деякі з ключових аспектів законодавчого врегулювання зелених інвестицій в Україні включають:

Законодавче стимулювання відновлювальної енергетики: Україна прийняла законодавчі акти, що сприяють розвитку відновлювальної енергетики, включаючи закони про «зелені» тарифи, гарантії поставок електроенергії з відновлювальних джерел, а також програми підтримки для інвесторів у сфері відновлювальної енергетики.

Створення сприятливого інвестиційного клімату: Уряд України працює над створенням сприятливого інвестиційного клімату для зелених інвестицій, включаючи спрощення процедур отримання дозволів та зниження адміністративних бар'єрів для інвесторів у зелені проекти.

Екологічне законодавство і стандартизація: ведеться активна робота над удосконаленням екологічного законодавства України та стандартизації, які регулюють здійснення зелених інвестицій та забезпечують дотримання екологічних норм у всіх сферах економіки.

Фінансові механізми підтримки: Уряд України сприяє розвитку зелених інвестицій шляхом створення фінансових механізмів підтримки, таких як субсидії, гранти, податкові пільги та інші інструменти фінансової підтримки для інвесторів у зелені технології та інфраструктуру.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку зелених інвестицій в Україні, що сприятиме збереженню навколишнього середовища, зменшенню викидів шкідливих речовин та розвитку сталої економіки.

Розвитку зеленого інвестування сприяє активність зеленого бізнесу – підприємництва, заснованого на мінімізації негативного впливу на глобальне або місцеве середовище, суспільство та економіку з одночасним досягненням економічного успіху за рахунок більш ощадних технологій, прогресивних підходів ведення бізнесу, цифровізації обслуговування клієнтів. Готовність бізнесу фінансувати «зелені теми» – перспективні проекти, що поєднують екологічну відповідальність та комерціалізацію підприємницьких зусиль.

Навіть в умовах війни в Україні зелені теми бізнесу можуть залишатися актуальними і навіть набувати додаткового значення через певні контекстуальні особливості. Деякі можливі аспекти зеленого бізнесу в умовах війни в Україні включають:

Енергоефективність та відновлювана енергетика: збільшення інтересу до проектів енергоефективності може бути спричинене необхідністю економії ресурсів в умовах обмежених постачань палива та енергії. Розвиток відновлюваної енергетики може зменшити залежність від імпортованих джерел енергії. Також зростає актуальність децентралізації та диверсифікації енергетичних потужностей.

Екологічні технології для захисту довкілля: умови війни призвели до суттєвого погіршення стану довкілля. За даними інформаційного ресурсу «Еко Загроза» від Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, мінімальний підрахунок екологічних збитків становить 48 мільярдів доларів. Зафіксовано 257 випадків екоциду. Правоохоронними органами України відкрито близько 100 кримінальних проваджень про правопорушення, вчинені у сфері охорони довкілля, що пов'язані із вторгненням російської федерації на територію України [6]. Розробка та впровадження екологічних технологій може допомогти вирішувати ці проблеми та зменшувати вплив військових дій на довкілля.

Відновлення природних ресурсів та ландшафту: умови війни можуть спричинити значне пошкодження ландшафту, екосистем та природних

ресурсів. Проекти з відновлення ресурсів та природних об'єктів можуть стати важливими для збереження природи та стабілізації екологічної ситуації.

Зелене будівництво та відновлення інфраструктури: після військових дій може виникнути потреба в відновленні інфраструктури, будівництві житла та комерційних об'єктів. Зелене будівництво може бути використане для покращення енергоефективності нових будівель та зменшення їхнього екологічного впливу. Перспективним є використання відновлюваних матеріалів. Зелене будівництво сприяє використанню відновлюваних матеріалів, таких як деревина, вторинна сировина тощо. Це допомагає зменшити екологічний відбиток будівництва та сприяє сталому використанню ресурсів. Особливо це важливо через те, що умови війни можуть підвищити свідомість громадськості про важливість сталого будівництва та його переваги. Це може сприяти зростанню попиту на зелені будівельні проекти та послуги.

Екотуризм для активізації економіки: розвиток еко-туризму може сприяти відновленню місцевої економіки в постраждалих від війни регіонах, стимулюючи інвестиції та створюючи нові робочі місця.

Утилізація та переробка відходів: створення бізнесу з утилізації та переробки відходів для зменшення забруднення довкілля та ефективного використання ресурсів. Інноваційні технології у сфері утилізації та переробки відходів можуть стати особливо цінними в умовах війни, допомагаючи зменшити вплив на довкілля та забезпечуючи стале використання ресурсів. В умовах війни спостерігається збільшення обсягу відходів через знищення інфраструктури, руйнування будівель та інших об'єктів. Це створює підвищений попит на послуги з утилізації та переробки відходів. Бізнеси з утилізації та переробки відходів можуть мати можливість використовувати відходи як сировину для виробництва нових продуктів або відновлення ресурсів, що особливо важливе в умовах воєнної економіки та обмеженості ресурсів.

Зелені теми бізнесу можуть мати важливе значення в умовах війни, допомагаючи не лише зберегти навколишнє середовище, а й сприяти економічному та соціальному відновленню країни. Активізація зеленого підприємництва можлива в умовах зростаючих потреб у розвитку зелених територій, що обумовлене Європейським зеленим курсом. «Зелена територія» в цьому контексті – це територія, в розвитку якої покладена модель зеленої економіки, яка передбачає економічне зростання у поєднанні з екологічною стійкістю [7].

Умови війни в Україні створюють особливі виклики для зеленого розвитку територій, оскільки вони посилюються зовнішні та внутрішні тиски на

довкілля та соціально-економічний розвиток. Деякі основні потреби в зеленому розвитку територій України в умовах війни можуть включати:

Екологічний моніторинг та захист природи. Умови війни можуть призводити до значних екологічних ризиків, таких як забруднення повітря, води та ґрунтів через військові дії, руйнування інфраструктури та незаконне викидання відходів. Зелений розвиток територій потребує ефективного екологічного моніторингу та захисту природних ресурсів.

Збереження біорізноманіття та охорона екосистем. Війна може призвести до втрати біорізноманіття та пошкодження екосистем через вирубку лісів, знищення місцевих природних угідь та інші дії. Зелений розвиток територій вимагає збереження та відновлення екосистем для забезпечення сталого використання природних ресурсів.

Енергоефективність та альтернативні джерела енергії. В умовах обмеженого доступу до енергетичних ресурсів через військові конфлікти може зростати значимість енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії для забезпечення енергетичної безпеки та економічного розвитку.

Відновлення інфраструктури та місцевих економік. Зелений розвиток територій може служити інструментом відновлення місцевих економік та інфраструктури після військових дій, сприяючи створенню нових робочих місць та підвищенню якості життя мешканців.

Соціальна включеність та підтримка вразливих груп. Зелений розвиток територій повинен враховувати потреби та інтереси вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, біженці, люди з інвалідністю та інші.

Ці потреби в зеленому розвитку територій умовах війни в Україні важливі для забезпечення сталого розвитку країни, збереження природи та забезпечення безпеки та добробуту громадян. Разом з тим вони слугують інвестиційними стимулами, що розкривають перспективи для розвитку зеленого бізнесу.

Отже, потенціал ринку зелених інвестицій формується під впливом нагальної необхідності в цих засобах розвитку територій, а його активізація повинна забезпечуватися інституційною підтримкою та сприянням виходу міжнародних інвесторів на ринок.

Міжнародні інвестори мають певні можливості та зіштовхуються з деякими бар'єрами при вході на ринок зелених інвестицій в Україні. Серед можливостей українського ринку можна виділити великий потенціал відновлюваних джерел енергії. Україна має значний потенціал для розвитку відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, біомаса та гідроенергетика. Це створює можливості для інвестицій у проекти зеленої енергетики. У 2019 р. Україна увійшла у ТОП-10 країн світу за темпами

розвитку відновлюваної енергетики, а у 2020 р. Але воєнні дії внесли суттєві корективи в ці позитивні процеси. За оцінками Української асоціації відновлюваної енергетики станом на червень 2022 р. в зоні активних бойових дій чи тимчасової окупації перебуває 40 % від усіх встановлених потужностей «зеленої» генерації [8]. Але, попри тяжкі часи для «зеленої» енергетики, Україна не відмовилась від «зеленого» переходу. Планується до 2035 р. відмовитися від вугільної енергетики та перейти на атомну та відновлювальні джерела енергії [9].

Уряд України активно працює над створенням сприятливого регуляторного середовища для зелених інвестицій, включаючи введення різноманітних стимулів та підтримки для інвесторів у цій сфері. Поновлюються робота «зелених» аукціонів, напрацьовується нова модель підтримки виробників «зеленої» енергії Net billing замість моделі «зеленого» тарифу, створюється система сертифікації зеленого будівництва на відповідність стандартам, розвивається система експертизи органічної продукції, запроваджено Концепцію розвитку ринку зелених облігацій. Перспективними є напрацювання щодо створення зелених банків для фінансування екопроектів [10].

Україна потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, включаючи енергетику, транспорт, водопостачання та інші галузі. Це відкриває можливості для зелених інвестицій у проекти енергоефективності та сталого розвитку. В умовах війни значна частина інфраструктури країни пошкоджена або зруйнована, що створює попит на інвестиції у відновлення та розвиток зелених інфраструктурних проектів. Разом з тим зростає екологічна свідомість. Війна привертає увагу громадськості до екологічних проблем та необхідності сталого розвитку. Це може підвищити попит на зелені інвестиції та створити нові можливості для інвесторів.

Нові можливості для розвитку ринку зелених інвестицій відкриваються з посилення підтримки міжнародних фінансових організацій. Україна отримує підтримку від таких організацій, як Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд та Європейський інвестиційний банк, що спрямовані на відновлення та стале розв'язання країни.

На стимулювання реалізації означених можливостей націлена інвестиційна політика України, пріоритетами якої є підтримка таких інвестиційних напрямів та зелених тем, як енергоефективність, відновлювані джерела енергії, інфраструктурні проекти, агропромисловість та інші сектори, які мають важливе значення для сталого розвитку та економічного відновлення.

Важливо також подолати існуючі бар'єри щодо виходу на український інвестиційний ринок іноземних інвесторів (табл. 2).

Інвестиційна політика України спрямована на подолання цих бар'єрів, а також створення сприятливого інвестиційного клімату. Забезпечення належної інвестиційної інфраструктури є важливим аспектом успішної інвестиційної політики. Це включає в себе розвиток фінансових ринків, забезпечення правової стабільності, створення сприятливого бізнес-середовища та інші заходи.

Таблиця 2.

Бар'єри виходу іноземних інвесторів на український ринок зелених інвестицій

<i>Бар'єри</i>	<i>Характеристика</i>
Політична та економічна нестабільність	Військовий конфлікт та політична нестабільність можуть створювати невизначеність щодо майбутніх перспектив для інвесторів та знижувати їхню впевненість у безпеку своїх інвестицій
Валютні ризики та інфляція	Війна може призвести до зростання валютних ризиків та інфляції, що може вплинути на вартість інвестицій та їхню доходність
Безпека та безпека майна	Військовий конфлікт може створювати загрози безпеці для інвесторів та їхнього майна, що може відлякувати потенційних інвесторів від ринку
Правові ризики та корупція	Правова невизначеність та проблеми з корупцією можуть стати серйозними перешкодами для інвесторів у зелені проекти в умовах війни
Недостатня інфраструктура та технічна готовність	Зелені проекти можуть вимагати певної інфраструктури та технічної готовності, які можуть бути недостатніми в Україні
Відсутність системи обліку зелених інвестицій	Розроблення універсальної системи обліку зелених активів є важливим кроком для розвитку зеленого ринку та залучення нових інвестицій у сталість

Джерело: розроблено автором

Важливо також активно працювати над залученням міжнародних інвестицій через співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, великими корпораціями та іншими міжнародними партнерами. Елементом ефективної інвестиційної політики держави є забезпечення інвестиційної безпеки. Безпека інвестицій в зелений бізнес в Україні в умовах війни вимагає уважного аналізу ризиків та прийняття специфічних заходів для їх зменшення (табл. 3). У цілому, інвестування в зелений бізнес в умовах війни вимагає обережного підходу та управління ризиками. Проте, зелений бізнес може мати певні переваги в умовах кризових ситуацій, оскільки сприяє сталому розвитку та зменшенню негативного впливу на довкілля.

Таким чином, діагностика потенціалу ринку зеленого інвестування передбачає системний аналіз факторів, як обумовлених діями влади (інвестиційна політика, інвестиційна безпека, законодавче врегулювання), так і сформованими в результаті активізації підприємництва (зелені теми бізнесу, диверсифіковані фінансові інструменти).

Окремо слід виділити потреби територій в зеленому розвитку та відновленні, що визначає можливості та перспективи зеленого інвестування.

Таблиця 3.

**Компоненти діагностики інвестиційної безпеки економіки
в умовах воєнного стану**

<i>Компонент</i>	<i>Характеристика</i>
Оцінка політичних та геополітичних ризиків	Військовий конфлікт та політична нестабільність можуть створювати значні ризики для бізнесу. Інвесторам слід уважно аналізувати ситуацію в країні та регіоні, оцінювати можливі наслідки військових дій на їхні інвестиції та вживати заходів для зменшення цих ризиків
Оцінка економічних ризиків	Війна може призвести до зниження економічного зростання, збільшення інфляції та інших економічних викликів, що можуть вплинути на дохідність зелених інвестицій. Інвесторам слід оцінювати ці ризики та розробляти стратегії для їх управління
Оцінка правових ризиків та рівня корупції	Правова невизначеність та корупція можуть становити серйозні загрози для зелених інвестицій в Україні. Інвесторам важливо докладати зусиль для забезпечення дотримання законодавства та виявлення та запобігання корупції у всіх аспектах їхньої діяльності
Оцінка рівня безпеки праці та аналіз інфраструктурного забезпечення	Забезпечення безпеки праці та інфраструктури в умовах війни може бути складною задачею. Інвесторам слід уважно стежити за умовами праці та безпекою будівельних об'єктів, а також вживати заходів для забезпечення безпеки своїх працівників та майна
Аналіз ресурсного забезпечення та постачальників	Військовий конфлікт може призвести до перерв у постачанні ресурсів та матеріалів для зелених проектів. Інвесторам важливо мати стратегії ризик-менеджменту для забезпечення надійності постачання необхідних ресурсів та матеріалів

Джерело: розроблено автором

Діагностика потенціалу дає можливості виділити вектор поширення зеленої економіки, активізацію певного його компонента в конкретних умовах [11].

Можна виділити такі етапи діагностики ринку зелених інвестицій:

Аналіз економічних та соціальних тенденцій. Передбачає вивчення економічних та соціальних тенденцій, які впливають на зелені інвестиції, таких

як зростання обізнаності щодо зміни клімату, потреба у відновлюваній енергії та інші фактори, може надати інформацію про попит на зелені інвестиції.

Аналіз політичного та правового середовища. Оцінка політичного та правового середовища щодо підтримки зелених інвестицій, включаючи наявність стимулів, субсидій, законодавчих актів та інші фактори, може допомогти зрозуміти потенціал ринку.

Аналіз інфраструктури та технологічного розвитку. Оцінка наявної інфраструктури та рівня технологічного розвитку у секторі зелених технологій може визначити можливості для розвитку нових проектів та інвестицій.

Аналіз фінансових можливостей. Вивчення фінансових можливостей, які доступні для розвитку зеленого сектору, таких як кредитування, інвестиції, фонди підтримки та інші ресурси, може допомогти зрозуміти рівень фінансової підтримки.

Аналіз конкурентного середовища. Вивчення конкурентного середовища у секторі зелених інвестицій, включаючи наявних гравців, їхні стратегії та обмеження, може допомогти зрозуміти потенційні перешкоди та можливості для розвитку.

Консультація з експертами та зацікавленими сторонами. Важливо провести консультації з експертами, представниками бізнесу, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами для збору додаткової інформації та отримання різноманітних поглядів на потенціал ринку.

Діагностика потенціалу ринку зелених інвестицій базується на ряді принципів, які допомагають аналізувати і визначати можливості та перешкоди для розвитку зеленого сектору. Ключові принципи цього процесу наступні:

Цілісний підхід: діагностика повинна охоплювати всі аспекти ринку зелених інвестицій, включаючи економічні, екологічні, соціальні та технічні аспекти. Це допомагає зрозуміти повну картину та розробити комплексний план розвитку.

Системний аналіз: при діагностиці потенціалу ринку необхідно аналізувати взаємозв'язки та взаємовплив різних факторів, що впливають на зелений ринок. Це допомагає виявити ключові чинники успіху та проблеми, які потрібно вирішити.

Стейкхолдерський підхід: важливо включити всіх зацікавлених сторін у процес діагностики, включаючи урядові органи, бізнес, громадські організації та академічну спільноту. Це допомагає забезпечити широкий спектр перспектив та дозволяє врахувати потреби різних груп.

Постійний моніторинг і оновлення: ринкові умови постійно змінюються, тому важливо проводити регулярний моніторинг та оновлювати діагностику

потенціалу ринку зелених інвестицій. Це допомагає вчасно реагувати на зміни та адаптувати стратегії розвитку.

Принцип розвитку інновацій: діагностика повинна враховувати потенціал для впровадження нових технологій та інновацій у зеленому секторі. Це може сприяти створенню нових можливостей для розвитку та залученню інвестицій.

Дослідження міжнародного досвіду: важливо вивчити досвід інших країн у розвитку зеленого сектору та використати його для аналізу потенціалу ринку в конкретній країні або регіоні.

За допомогою цих принципів можна ефективно діагностувати потенціал ринку зелених інвестицій і розробляти стратегії для стимулювання його розвитку. Після проведення діагностики потенціалу ринку зелених інвестицій можна розробити стратегію для використання можливостей та перевищення потенційних перешкод у розвитку цього сектору.

Список використаних джерел:

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua>
2. Зінченко О., Апальков С. Європейський зелений курс на шляху реалізації національних економічних інтересів. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55), 42-48.
3. New European Bauhaus: Actions for Ukraine. An official website of the European Union. URL: <http://surl.li/fcfot>
4. Механізм фінансування «зеленого» переходу. Звіт Українського Фонду Сталого розвитку за підтримки Міжнародного Фонду «Відродження» та ЄС в рамках проєкту «EU4USociety». URL: <https://ukrsf.org/green-finance-ua/>
5. Дубко А. Перспективи та бар'єри розвитку ринку зелених облігацій в Україні. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2022. № 2. С. 58-64.
6. Саха Д., Штуббе Р., Білек П., Акерман А., Даниляк А., Олійник В-А. Потрібне чітке бачення. Якою повинна бути «зелена» відбудова України? *Економічна правда*. 19.07.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/19/689310/>
7. "Green" Economy: from Global Concept to Reality of Local Development (2018) / according to the general editorial N. Stukalo. Dnipro: Seredniak T.K. 336. <https://philpapers.org/rec/STUGEF>
8. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни: аналітична доповідь / За ред. В. Омельченка. Центр Разумкова. 11.11.2022. URL: <http://surl.li/gyzai>
9. Ветрова В. Під час відбудови України має враховуватися Європейський зелений курс. *Green Post*. 08.05.2022. URL: <http://surl.li/trrcz>
10. Яковенко В.С., Кучеренко С.К. Методичні аспекти оцінювання туристичної інфраструктури України. *Бізнес Інформ*, 2022. № 6. С. 151-157
11. Iakovenko, V., Pavlov, R., Pavlova, T., Levkovich, O. (2023). Transformational Opportunities for Business Entities in the Circular Economy. In: Koval, V., Kazancoglu, Y., Lakatos, ES. (eds) *Circular Business Management in Sustainability*. ISCMEE 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7_6

4.10. Актуальні підходи до управління системою соціальної відповідальності у фармації

Посилкіна О.В.,

*Заслужений діяч науки і техніки України,
доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри управління
та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет,*

Братішко Ю.С.,

*доктор фармацевтичних наук, професор,
завідувач кафедри організації, економіки та управління фармацією,*

Толочко В.М.,

*Заслужений діяч науки і техніки України,
доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри організації,
економіки та управління фармацією,*

Зарічкова М.В.,

*доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри організації, економіки та управління фармацією,
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації,
Національний фармацевтичний університет*

В умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, становлення мережевої економіки і суспільства знань, стрімкого розширення та ускладнення взаємозв'язків національних господарств і людей, зростання їх взаємозалежності особливої уваги набуває проблема соціально відповідального функціонування бізнесу, у т.ч. на основі запровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності (СВ). Управління соціально відповідальною діяльністю (СВД) вітчизняних фармацевтичних компаній (ФК), як найважливішої умови підвищення якості, ефективності та доступності фармацевтичного забезпечення населення, набуває особливої актуальності в умовах правового режиму воєнного стану, коли першочерговим стає життя та здоров'я людей. До того ж впровадження підходів та інструментів соціально відповідального менеджменту у діяльність вітчизняних ФК в перспективі сприятиме підвищенню їх репутаційного іміджу, лояльності клієнтів і споживачів, розширенню клієнтської бази, а отже зростанню фінансової стабільності та прибутковості діяльності.

Дослідженнями різних аспектів управління СВД суб'єктів фармацевтичного ринку (СФР) займалися наукові школи організаційно-економічного напрямку у фармації: Котвіцької А. (Волкова А., Черкашина А., Чмихало Н.) [1-5], Посилкіної О. (Братішко Ю., Котлярова В., Кубасова Г.) [6-11], Толочка В. (Зарічкова М., Артюх Т.) [6-11], Громовика Б. (Ткаченко Н., Унгурян Л.) [16-19] та ін. Вітчизняні вчені зробили вагомий внесок у розвиток теорії СВ у фармації, акцентувавши увагу на обґрунтуванні сутності, значенні

розвитку і складових СВ ФП, формуванні особистої СВ фармацевтів, а також розробці методологічних підходів щодо удосконалення соціально відповідальної підготовки фахівців фармації ЗВО України та ін. Але, незважаючи на значний науковий доробок вчених, не вирішеними залишаються питання управління розвитком системи СВ СФР на засадах сталого розвитку.

Метою дослідження є розробка науково-практичних засад управління СВД ФК для зростання соціальної спрямованості їх діяльності, інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності, що сприятиме підвищенню якості, ефективності і доступності фармацевтичного забезпечення населення України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні нових та поглибленні існуючих науково-практичних підходів, що спрямовані на розв'язування актуальної наукової проблеми – розробку методичних засад оцінки і визначення резервів розвитку системи СВ у фармації на різних рівнях управління, в основу якої покладено розуміння необхідності збалансування інтересів споживачів ЛЗ, ФК-виробників та аптечних закладів, суспільства і держави для підвищення доступності ЛЗ і надання пацієнтам належної фармацевтичної допомоги, з одного боку, і створення умов для забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку СФР, з іншого.

Ідея формування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набула популярності в країнах Західної Європи та США ще у першій половині 20-го сторіччя та з роками еволюціонувала і поширювалася в міру того, як діяльність закордонних компаній, в тому числі фармацевтичних, ставала масштабнішою, потужнішою та здобувала впливу глобалізаційних змін у світовій економіці [6-11]. Стимулом до здійснення програм СВ при цьому стали підвищення інтелектуалізації суспільства, науково-технічний прогрес, активний розвиток інформаційних технологій, загострення соціальних та екологічних проблем у світовому масштабі, розвиток питань етики та менеджменту в цілому. Позитивні наслідки переходу бізнесу у розвинутих країнах на соціально відповідальну поведінку були настільки показовими, що зумовили глобальне трактування соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) як оптимального та ефективного інструмента для вирішення широкого кола питань на шляху до сталого соціально-економічного розвитку.

Позитивний досвід ведення соціально відповідального бізнесу закордонними ФК зумовив позитивну динаміку розвитку СВ серед вітчизняних ФП. Прагнення вітчизняних ФП вийти на міжнародний фармацевтичний ринок стимулює їх до вибудовування власної діяльності у відповідності до міжнародних вимог.

Сьогодні українська фармація все активніше починає коригувати свою діяльність в бік посилення власної СВ та добровільно долучається до соціальних проєктів, переймаючи досвід та технології іноземних компаній, що приходять в Україну. Зокрема, такі ФП, як: АТ «Фармак», ПрАТ «ФФ «Дарниця», Корпорація «Артеріум», ТОВ «Bayer» (Україна), є активними членами Центру «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності».

Проведений аналіз існуючих у світі моделей СВБ і їх порівняння за ключовими характеристиками, дозволили зробити висновок, що найбільш висвітленою у літературі є європейська модель КСВ. Вивчення досвіду її впровадження у країнах Європи показало, що ця модель є оптимальною для українських ФК, оскільки вона найбільш гармонійно вплітається у місцевий менталітет, традиції та економічні реалії. Запорукою соціально відповідальної поведінки бізнесу у Європі є дієве інституційне забезпечення. Саме завдяки спільним зусиллям державних органів, громадських та наукових кіл, а також бізнесу в країнах ЄС вдалося асимілювати СВ у бізнес-практик. Досліджені форми інституційної підтримки державою СВБ за кордоном і існуючі підходи до стимулювання СВД компаній. Встановлено, що фактично українська фармація вже розпочала впровадження європейської моделі КСВ у свою практику. ФК беруть участь у вирішенні соціальних проблем у тій місцевості, де знаходяться їхні виробничі потужності. В основному це фінансова допомога, допомога освітнім, медичним закладам та соціально незахищеним групам населення. Сьогодні українські ФК хоча і оперують термінами «СВ», їх реальна соціальна політика частіше обмежується звичайною благодійністю. Практика створення соціально орієнтованого фармбізнесу ускладняється тим, що немає чіткого уявлення, що таке СВФБ і як вона впливає на конкурентоспроможність ФК. Крім того соціальні ініціативи здебільшого є локальними та безсистемними. Тому необхідно сформулювати методологічні підходи і методичний інструментарій управління СВД ФК. Отже, галузева модель СВ має бути адитивною з огляду на формування ефективного ланцюга фармацевтичного забезпечення населення (рис. 1).

Тобто модель СВ фармацевтичної галузі має включати:

- СВ фармацевтичного персоналу (особистісний рівень (нанорівень) СВ);
- СВ окремої організації (підприємства) (мікрорівень СВ – фармацевтичні виробники, підприємства-виробники субстанцій, ветеринарних препаратів, лікувальних косметичних засобів, дієтичних добавок тощо; підприємства, які здійснюють оптову та роздрібну реалізацію цієї продукції; наукові заклади, які виконують науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки зі створення нових ЛЗ, технологічних процесів, обладнання та методів контролю якості;

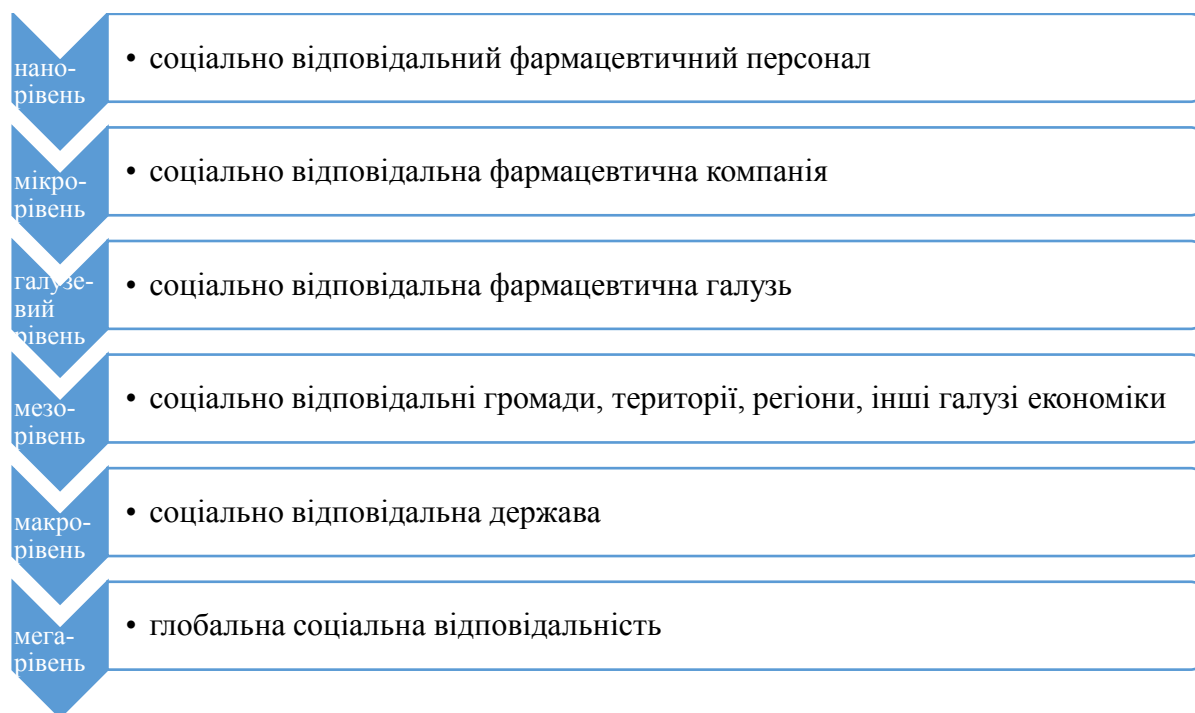


Рис. 1 – Рівні формування СВ у фармації

навчальні заклади, які здійснюють підготовку та перепідготовку фахівців для потреб галузі, а також організації та установи, які формують і реалізують інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності компаній);

- СВ керівної ланки системи охорони здоров'я на регіональному рівні, професійних громадських організацій, закладів охорони здоров'я і ФК, які діють на визначеній території (мезорівень);

- СВ керівних органів системи охорони здоров'я (фармації) і персональної відповідальності керівників галузі і громадських професійних (за фармацевтичним профілем) організацій (галузевий рівень відповідальності);

- СВ держави в цілому (макрорівень) (галузевий рівень відповідальності);

- глобальної СВФБ (мегарівень).

Слід зауважити, що СВ як явище може існувати лише у вільному середовищі і можлива лише для вільних у своїх діях суб'єктів, які при цьому неухильно і свідомо дотримуються закону, прав людини, норм поведінки, етики та моралі, є солідарними, постійно узгоджують інтереси зі всіма стейкхолдерами, функціонують на засадах чесності, відкритості, прозорості, підзвітності та піклуються про наслідки власної діяльності для суспільства і, що особливо важливо, для майбутніх поколінь.

Правову основу державного регулювання СВБ в Україні нині складають Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права та Європейська соціальна хартія.

До ключових міжнародних ініціатив, спрямованих на створення бізнес-середовища світового масштабу, слід також віднести «Глобальні ініціативи Саллівана», розроблені ООН у 1999 р.

Базовий обов'язковий рівень СВД СФР в Україні регулюється чинним національним законодавством: Конституція України; Кодекси України; Закони України, які регламентують окремі аспекти діяльності ФК, закладають базу їх внутрішньої та зовнішньої СВ;

Решта нормативно-правових документів деталізують та регулюють питання якості, фізичної та цінової доступності ЛЗ, що є головним напрямком СВ ФП: Постанови Кабінету міністрів (КМ) України; Накази Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) України; Настанови, затверджені наказом МОЗ України «Про затвердження документів з питань забезпечення якості лікарських засобів» від 16.02.2009 р. № 95.

Нами побудована класифікація вітчизняної нормативно-правової бази за основними напрямками СВ (рис. 2). Це дає підставу стверджувати, що базовий рівень СВ в Україні є достатньо регульованим та розгалуженим відносно нормативно-правового забезпечення реалізації окремих складових СВФБ, але регулювання цілісної системи СВФБ в Україні відсутнє.

З метою діагностики стану СВФБ авторами проаналізовано діяльність 28 ФК, які є лідерами фармринку України. З огляду на проведені дослідження питання побудови системи СВФБ згідно з вимогами міжнародних стандартів є досить актуальним для СФР в Україні. Поряд з цим, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що сьогодні створення етичних кодексів, соціальних кодексів та внутрішніх стандартів (кодексів) КСВ для вітчизняних ФК є незрозумілим та майже не здійснюється. Дослідження «Внесок в глобальний контекст КСВ» показало наявні в цій сфері проблеми; зокрема, організаціям необхідно більше уваги приділяти питанням корпоративної етики і розробці чітких етичних кодексів. Розвиток вітчизняних компаній в області корпоративної етики та корпоративного управління значно відстає від світових компаній. Вітчизняні ФК не приділяють належної уваги розробці етичних або соціальних корпоративних стандартів.

Дії персоналу по відношенню до споживачів та інших груп стейкхолдерів можуть виявитися визначальними для репутації ФК, оскільки саме персонал контактує з людьми і насамперед його поведінка є джерелом проблем. Співробітники повинні бути інформовані про можливі етичні проблеми, ретельно оцінювати свої рішення, а якщо неетичні вчинки були здійснені, то своєчасно вживати заходів щодо виправлення ситуації.

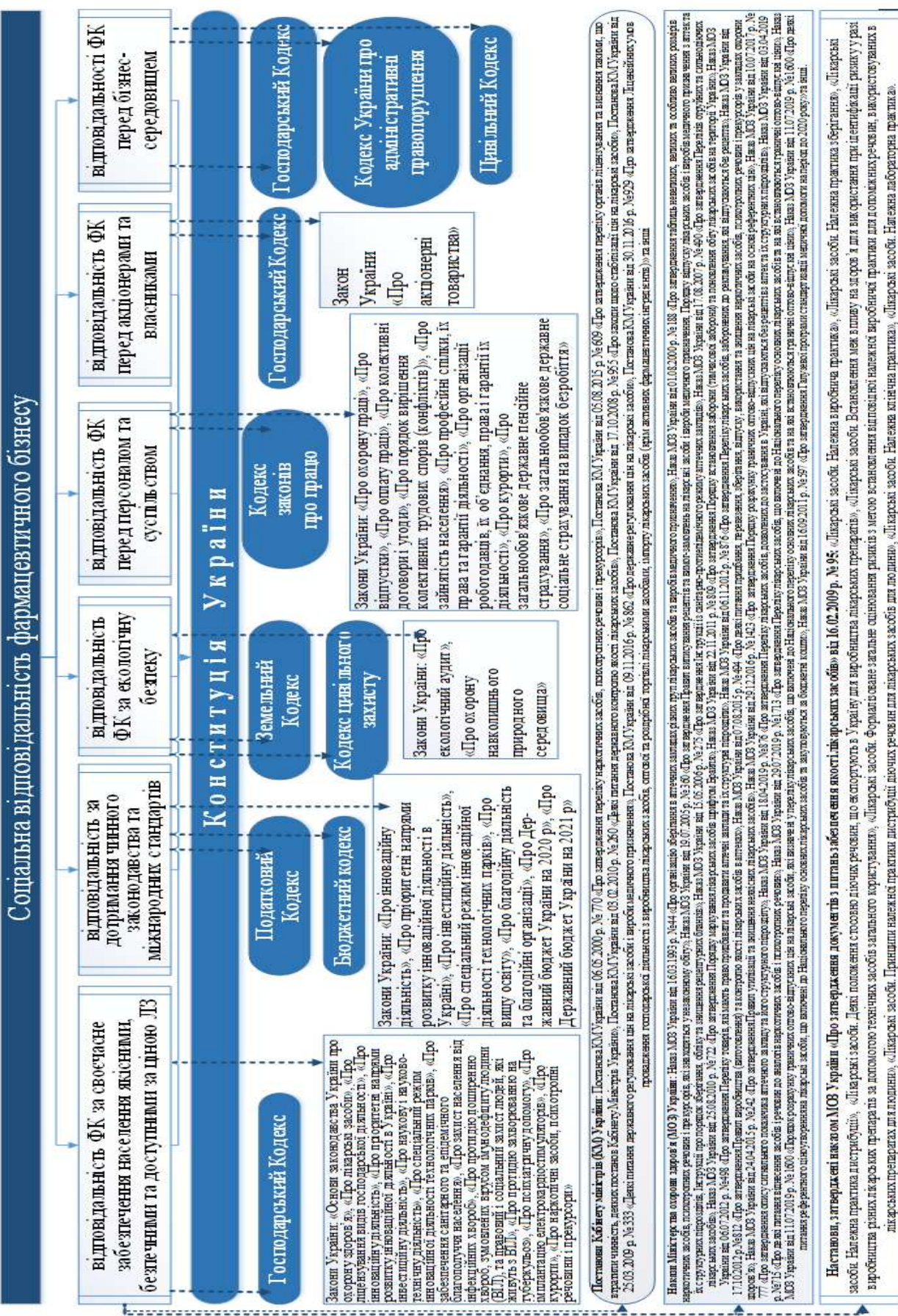


Рис. 2. – Запропонована класифікація нормативно-правової бази України за напрямками соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу

Отже, спостерігається необхідність регламентування поведінки персоналу ФК з метою недопущення таких дій: брак уваги або неповага до споживача; нанесення шкоди (психологічний стрес, некоректні висловлювання, створення ситуації, що ставить респондента в незручне становище, або фізичну шкоду); несумлінність (ненадійність виконання зобов'язань, недостовірність заяв і приховування інформації в інтересах конкретних осіб); порушення умов конфіденційності (розголошення справ од-ного клієнта іншому; використання інформації, призначеної для одного клієнта, в інтересах іншої).

З метою діагностики стану СВФБ авторами проаналізовано діяльність 28 ФК, які є лідерами фармринку України. З огляду на проведені дослідження питання побудови системи СВФБ згідно з вимогами міжнародних стандартів є досить актуальним для СФР в Україні. Поряд з цим, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що сьогодні створення етичних кодексів, соціальних кодексів та внутрішніх стандартів (кодексів) КСВ для вітчизняних ФК є незрозумілим та майже не здійснюється. Дослідження «Внесок в глобальний контекст КСВ» показало наявні в цій сфері проблеми; зокрема, організаціям необхідно більше уваги приділяти питанням корпоративної етики і розробці чітких етичних кодексів. Розвиток вітчизняних компаній в області корпоративної етики та корпоративного управління значно відстає від світових компаній. Вітчизняні ФК не приділяють належної уваги розробці етичних або соціальних корпоративних стандартів.

Дії персоналу по відношенню до споживачів та інших груп стейкхолдерів можуть виявитися визначальними для репутації ФК, оскільки саме персонал контактує з людьми і насамперед його поведінка є джерелом проблем. Співробітники повинні бути інформовані про можливі етичні проблеми, ретельно оцінювати свої рішення, а якщо неетичні вчинки були здійснені, то своєчасно вживати заходів щодо виправлення ситуації. Отже, спостерігається необхідність регламентування поведінки персоналу ФК з метою недопущення таких дій: брак уваги або неповага до споживача; нанесення шкоди (психологічний стрес, некоректні висловлювання, створення ситуації, що ставить респондента в незручне становище, або фізичну шкоду); несумлінність (ненадійність виконання зобов'язань, недостовірність заяв і приховування інформації в інтересах конкретних осіб); порушення умов конфіденційності (розголошення справ одного клієнта іншому; використання інформації, призначеної для одного клієнта, в інтересах іншої).

Дотримуючись етики ділових відносин з оточуючими організаціями, органами влади, акціонерами і діловими партнерами, ФК повинні створювати внутрішні стандарти КСВ, корпоративні кодекси, формулюючи в письмовому

вигляді етичні принципи організації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників. Подібна практика підвищує імідж вітчизняних ФК, сприяє укріпленню позитивної ділової репутації, що як результат, приводить до зміцнення їх конкурентних позицій як на вітчизняному, так і на міжнародному фармацевтичному ринках. Отже потребує опрацювання проблема методичного забезпечення розробки стандартів КСВ у вітчизняних ФК.

Під час дослідження СВФБ постає проблема визначення, на якому рівні позиціонується сучасний стан СВФБ в Україні.

У теорії управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) часто використовується поняття рівнів КСВ та їхня побудова у вигляді піраміди. Традиційно різні рівні КСВ представляють собою комбінації вимог до фармацевтичного бізнесу з боку стейкхолдерів. Чим вищий рівень КСВ, тим більше у СФР добровільно прийнятих зобов'язань. Доопрацьована відповідно до особливостей функціонування фармацевтичної галузі схема реалізації СВФБ за рівнями відповідальності наведена на рис. 3.

Перший (базовий) рівень СВ, як вже зазначалося, є обов'язковою складовою та втілює в собі суспільні вимоги. Цей рівень передбачає дотримання вимог чинного податкового, трудового, господарського законодавства, національних, галузевих стандартів якості, належних практик, настанов та наказів МОЗ України у процесі здійснення діяльності у сфері розробки, виробництва, дистрибуції та роздрібної реалізації ЛЗ, а також у підготовці фармацевтичних кадрів.

Другий та третій рівні СВФБ є добровільними та втілюють у собі суспільні очікування. Другий рівень СВФБ, орієнтований на економічну ефективність, реалізується через втілення в життя кадрових, екологічних та інших соціальних програм, а також програм тривалого співтовариства з бізнес-партнерами, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення конкурентних позицій, збільшення обсягу фінансово-господарських результатів діяльності та інші.

Третій рівень СВФБ, орієнтований на неекономічну ефективність – це реалізація кадрових, екологічних, культурних та інших соціальних програм, а також програм тривалого співтовариства з бізнес-партнерами, спрямованих на зміцнення ділової репутації, іміджу та корпоративної культури ФК. Програми третього рівня також можуть приносити економічну вигоду, але вона не є метою їхнього здійснення.

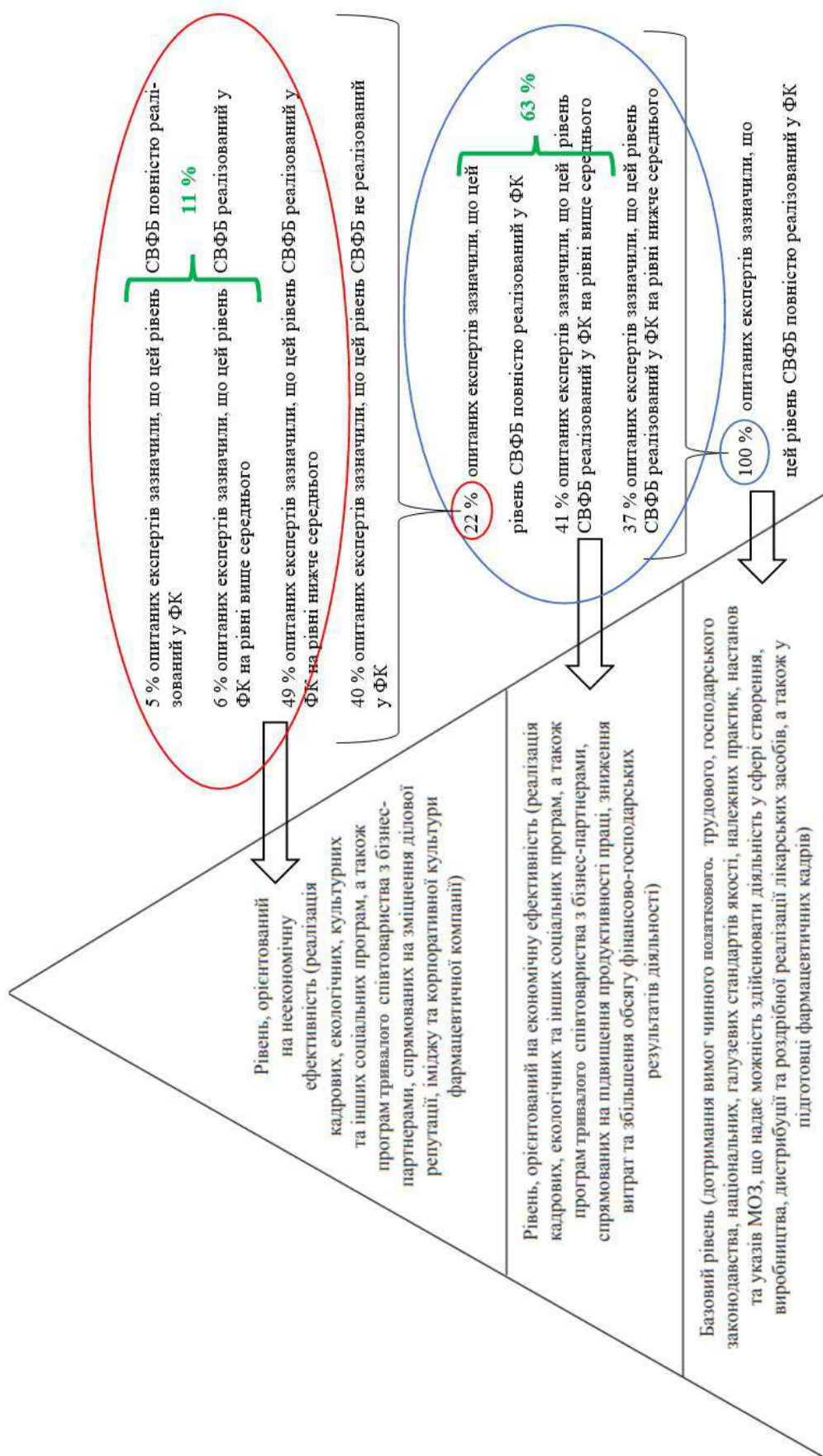


Рис. 3 – Схема реалізації соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу за рівнями відповідальності

За результатами проведеного дослідження, у процесі якого аналізувалася діяльність 28 СФР та оцінювалися думки 130 експертів з 5 областей України, базовий рівень СВФБ реалізують 100 % СФР, перший та другий рівні – 63 % СФР, а опанували ще й третій рівень 11 % СФР. Саме тому сьогодні у сфері використання принципів КСВ під час ведення бізнесу СФР спостерігаються досить важливі проблеми, які стоять на заваді досягнення ФК реальних конкурентних переваг соціально відповідальної поведінки.

Складовими СВФБ є: відповідальність перед пацієнтами та споживачами за своєчасне забезпечення ефективними, безпечними та доступними за ціною ЛЗ; відповідальність за екологічну безпеку перед місцевим співтовариством; відповідальність за дотримання законодавства, міжнародних стандартів та сприяння розвитку професійної та вищої освіти; відповідальність перед бізнес-середовищем (постачальниками; інвесторами; бізнес-партнерами; податковими та фінансово-кредитними установами; конкурентами); відповідальність перед суб'єктами системи охорони здоров'я (перед лікувальними закладами, перед лікарями, фармацевтами та асистентами фармацевтів); відповідальність перед суспільством, суспільними організаціями та засобами масової інформації; відповідальність перед персоналом та профспілками; відповідальність перед акціонерами та власниками, які реалізуються як у вигляді внутрішньої та зовнішньої відповідальності з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. За висновками експертів, залученість СФР до реалізації основних напрямків СВФБ відбивають дані, наведені на рис. 4. Тобто всі напрямки СВФБ реалізують 11 % досліджених ФК. 63 % ФК на не достатньому рівні реалізують відповідальність перед акціонерами, власниками, персоналом, суспільством в цілому. 26 % досліджених ФК на цей час не впровадили міжнародні стандарти якості, що відображене у недостатньому рівні відповідальності за дотримання чинного законодавства.

Отже, СВФБ за спрямованістю реалізується у двох формах – у формі внутрішньої СВ та зовнішньої.

За результатами досліджень зроблені висновки, що до внутрішньої СВФБ вітчизняних ФК належить ділова практика щодо підвищення рівня якості трудового життя персоналу: забезпечення належних умов праці та безпеки праці, що підтверджується наявністю відповідних сертифікатів, таких, як OHSAS серії 18000 на БАТ «Фармак» та на БАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»; стабільна виплата соціально обґрунтованої заробітної плати, яка забезпечує можливість повноцінного відтворення робочої сили. Слід зазначити, що сьогодні середня заробітна плата у вітчизняних ФК вище середнього в Україні і має позитивну тенденцію до зростання;

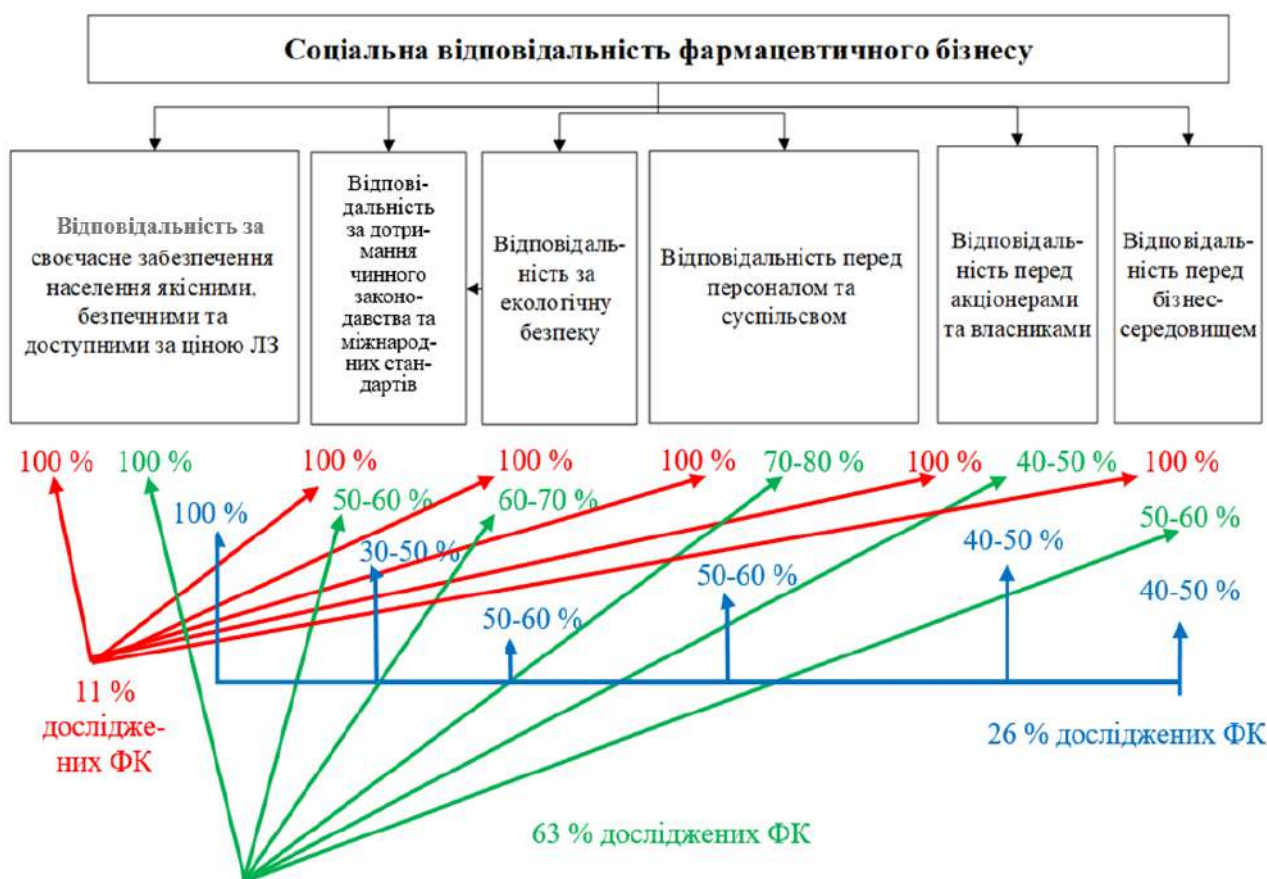


Рис. 4 – Складові соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу із зазначенням ступеня їх реалізації дослідженими фармацевтичними компаніями

впровадження додаткового медичного і соціального страхування персоналу, яке надається сьогодні лише деякими українськими ФК (ПАТ «Фармак», ФФ «Дарниця», «Артеріум», ФК «Юрія-фарм» та на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»); допомога в критичних ситуаціях (наприклад, у разі складного захворювання, лікування якого вимагає великих фінансових витрат) – так, за результатами наших досліджень, разова матеріальна допомога персоналу в ФК України становить в середньому 3-5% від річного фонду оплати праці у ФК; надання матеріальної допомоги персоналу в особливих випадках (весілля, народження дитини, смерть рідних); здійснення виплат, що стосуються повної або часткової компенсації витрат персоналу на харчування (організація системи харчування персоналу), деякі ФК у весняний період вживають заходи з вітамінізації харчування співробітників; надання персоналу послуг з транспортування до місця і від місця роботи, наприклад, до найближчої станції міського метрополітену; розвиток власної соціальної інфраструктури або компенсація витрат персоналу на відвідування тренажерних залів, басейнів та інших спортивних закладів; надання путівок на санаторне лікування персоналу і членів їх сімей; надання персоналу додаткових оплачуваних відпусток;

розробка і реалізація програм, спрямованих на пом'якшення та ліквідацію соціальних наслідків при реструктуризації ФК (сприяння у працевлаштуванні після звільнення, здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штатів); розвиток персоналу через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації; оплата ФК навчання управлінського персоналу на курсах іноземних мов; компенсація витрат персоналу на участь в професійних тренінгах; компенсація витрат управлінського персоналу на зв'язок та Інтернет; організація ФК роботи корпоративних бібліотек; обов'язкове і повне виконання норм трудового законодавства; проведення активної роботи з формування кадрового резерву за ключовими управлінськими посадами; підтримка принципів гендерної та іншої рівності в питаннях працевлаштування і розвитку персоналу, просування його по кар'єрних сходах, здійснення прозорих процедур підбору, відбору і найму персоналу; розробка та реалізація ФК програм трудової адаптації для молодих фахівців; співпраця ФК із ЗВО щодо надання баз практики для студентів та сприяння їхньому працевлаштуванню; залучення молодих фахівців ФК до участі в різноманітних проектах, в яких вони отримують унікальний професійний досвід; формування і розвиток корпоративної культури і здорової психологічної атмосфери в колективі; організація дозвілля співробітників та ін.

Проведені дослідження свідчать про існування низки проблем в управлінні СВ ФК: безсистемність та нерегулярність здійснення цієї діяльності, неврахування всіх аспектів та інтересів стейкхолдерів, відсутність належного нормативного та методичного забезпечення, відсутність фахівців (менеджерів) з управління СВ, які традиційно широко використовуються у зарубіжних ФК та ін. Це свідчить про необхідність створення системи управління СВФБ та удосконалення її організаційного забезпечення.

На думку експертів, головними проблемами у сфері СВ в наш час лишаються: теоретична неопрацьованість понятійного апарату (58% відповідей); закритість інформації щодо діяльності СФГ (72% відповідей); зменшення кількості учасників процесу КСВ (78% відповідей); недостатність фінансування, складність залучення фінансових ресурсів та відсутність пільг щодо кредитування соціальних проектів (81% відповідей); відсутність національних стандартів соціальної звітності (69% відповідей); низький рівень соціальної активності суспільства, місцевих органів влади та громад, персоналу та керівництва СФГ (73% відповідей); недостатність чітко окреслених та законодавчо закріплених привілеїв для соціально відповідальних фармацевтичних організацій (74% відповідей); відсутність сталого конструктивного діалогу зі стейкхолдерами (56% відповідей); орієнтація

бізнесу на отримання «швидкого» економічного ефекту та відсутність прагнення здійснювати довгострокові соціальні інвестиції (54% відповідей); недостатній рівень КСВ у ЗВО фармацевтичного (медичного профілю); відсутність у фармації компетентних спеціалістів з управління соціальною відповідальністю (79% відповідей); відсутність традицій СВ поведінки в українському суспільстві (65% відповідей) та ін. (рис. 5).

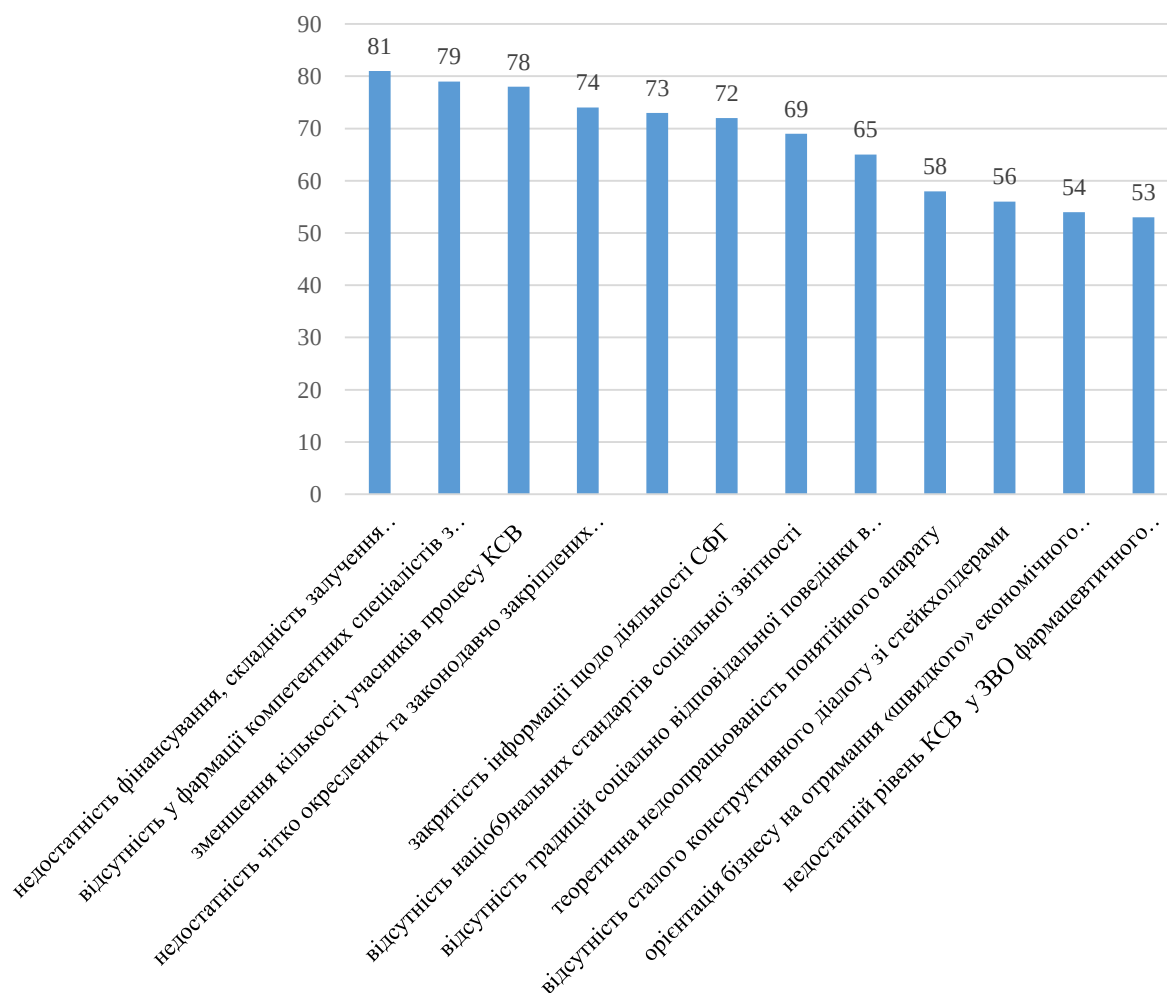


Рис. 5 – Експертне ранжування існуючих проблем у сфері соціально відповідальної діяльності фармацевтичних компаній

Також нами проаналізовані та визначені пріоритетні напрямки КСВ (рис. 6) для СФР, якими на сьогодні є: відмова від отримання короткострокового економічного ефекту діяльності ФК (71% відповідей); розробка механізму управління соціальним капіталом СФР (65% відповідей); забезпечення узгодженості інтересів всіх учасників процесу КСВ (63% відповідей); налагодження системи партнерських відносин (70% відповідей); підвищення якості фармацевтичної освіти та відкриття нових спеціально-стей (62% відповідей); розвиток наукового потенціалу вітчизняної фармації (52% відповідей); розвиток репортингу зі стейкхолдерами (49% відповідей);

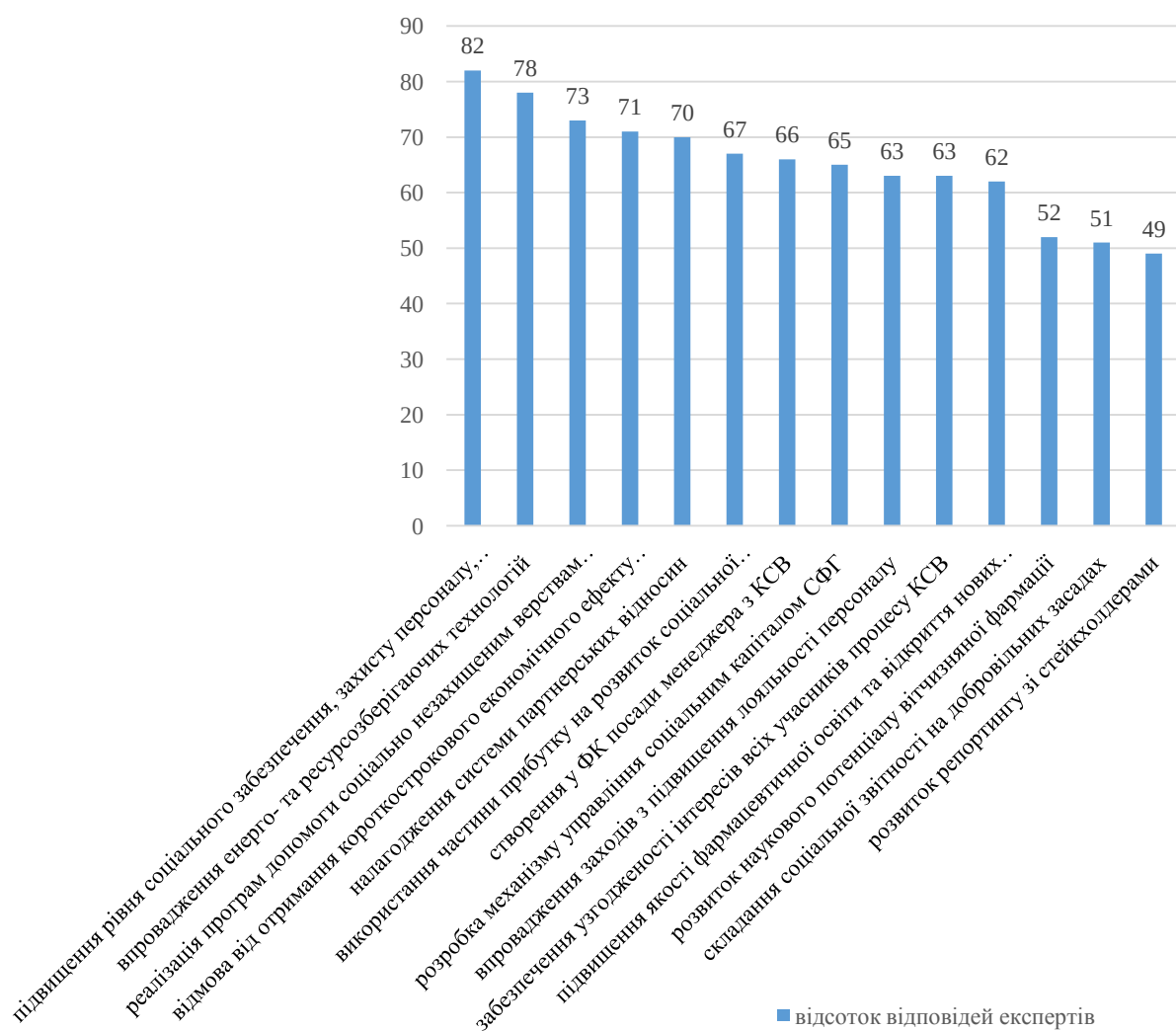


Рис. 6 – Експертне ранжування пріоритетних напрямків соціально відповідальної діяльності фармацевтичних компаній

складання соціальної звітності на добровільних засадах (51% відповідей); впровадження заходів з підвищення лояльності персоналу (63% відповідей); використання частини прибутку на розвиток соціальної інфраструктури (67% відповідей); впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій (78% відповідей); реалізація програм допомоги соціально незахищеним верствам населення, меценатство та спонсорство (73% відповідей); підвищення рівня соціального забезпечення, захисту персоналу, розширення соціального пакету для працівників (82% відповідей); створення у ФК посади менеджера з КСВ (66% відповідей) та інше.

Отже, СВ вітчизняних ФК є складною, багатоаспектною сферою їх функціонування, до управління якою необхідно застосовувати науково обґрунтовані підходи, що опираються на чинну нормативно-правову базу, наукові принципи і застосування сучасного інструментарію менеджменту. Тому

наступним етапом наших досліджень стало опрацювання методичних підходів щодо оцінки існуючого стану СВД ФК з метою визначення резервів її удосконалення і визначення стратегічних орієнтирів сталого розвитку.

За допомогою програми Statistica 12.0 нами проведена оцінка СВФБ та здійснений кластерний аналіз досліджуваних ФК за рівнем СВФБ. За результатами аналізу ФК згруповані в 4 кластери (табл. 1 та рис. 7).

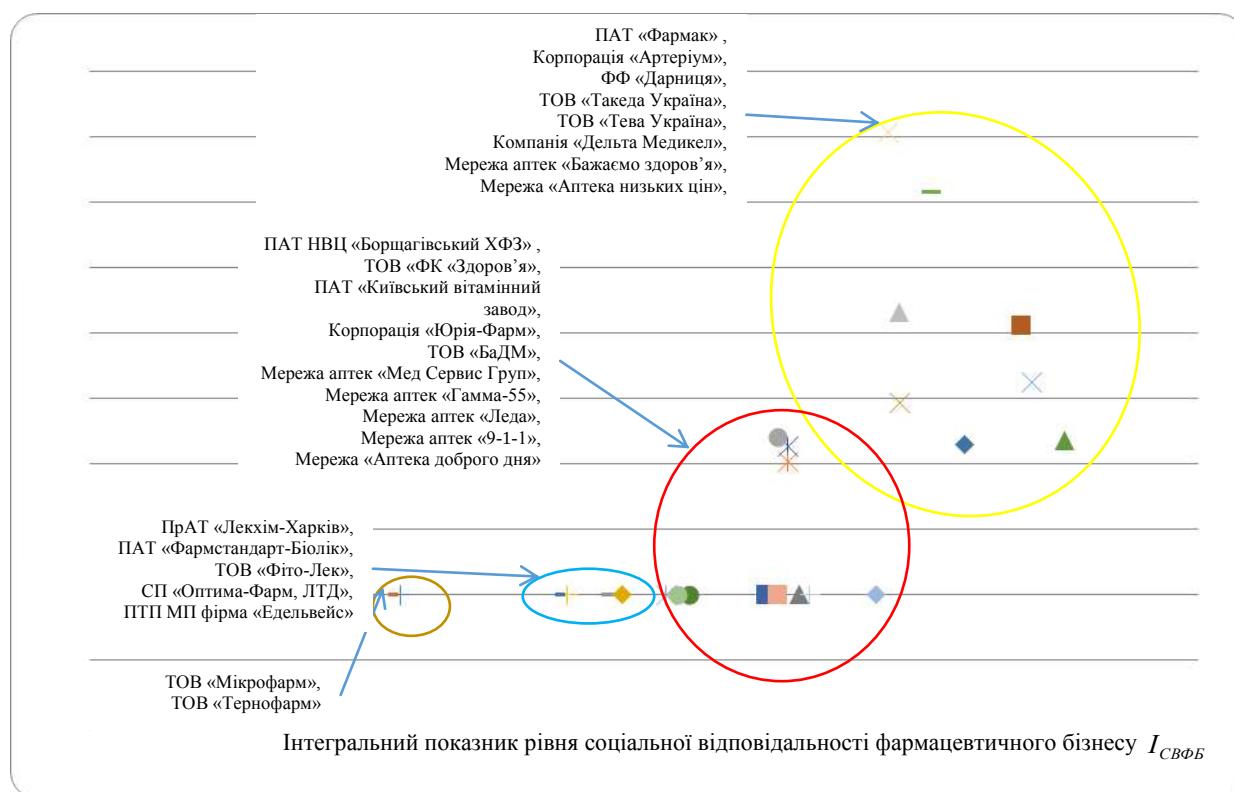


Рис. 7 – Результати кластеризації досліджуваних фармацевтичних компаній за фактичним рівнем соціальної відповідальності

Для кожного кластеру повинна розроблятися притаманна даному класу ФК стратегія управління їх СВФБ та визначатися шляхи її подальшого розвитку. Впровадження запропонованої методики оцінки СВФБ дозволяє: визначити та оцінити проблемні аспекти в управлінні СВФБ; створити умови для реалізації вимог соціально відповідального менеджменту і менеджменту якості; визначити сукупність ресурсів, що можуть бути спрямовані ФК на забезпечення соціально-відповідальної діяльності; розробити ефективну систему управління соціальною відповідальністю; забезпечити створення системи партнерських відносин із стейкхолдерами; впровадити принципи СВ у фармацевтичній галузі; та запровадити практику відкритого рейтингування вітчизняних ФК за рівнем СВФБ, що є важливим кроком для підвищення їх інвестиційної привабливості та підвищення лояльності споживачів ЛЗ.

Таблиця 1

**Результати оцінки фактичного рівня соціальної відповідальності
досліджуваних фармацевтичних компаній України**

Фармацевтичне підприємство	Інтегральний показник СВФБ $I_{\text{СВФБ}}$	Коефіцієнт синергізму $K_{\text{СИНЕРГ}}$	Номер кластеру	Ранг (у межах групи з урахуванням коефіцієнту синергізму)
Промислові фармацевтичні підприємства				
ПАТ «Фармак»	0,79	1,15	1	4
Корпорація «Артеріум»	0,84	2,06	1	3
ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	0,64	-	2	7
ФФ «Дарниця»	0,73	1,47	1	5
ТОВ «ФК «Здоров'я»	0,63	1,14	2	6
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,54	-	2	10
ТОВ «Мікрофарм»	0,28	-	4	12
ТОВ «Тернофарм»	0,27	-	4	13
ПрАТ «Лекхім-Харків»	0,47	-	3	11
ПАТ «Фармстандарт-Біолік»	0,48	-	3	9
Корпорація «Юрія-Фарм»	0,61	-	2	8
ТОВ «Такеда Україна»	0,88	1,18	1	1
ТОВ «Тева Україна»	0,85	1,63	1	2
Дистриб'юторські фармацевтичні компанії				
ТОВ «Фіто-Лек»	0,63	1,02	3	3
ТОВ «БадМ»	0,62	1,21	2	2
СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	0,43	-	3	4
ПТП МП фірма «Едельвейс»	0,42	-	3	5
Компанія «Дельта Медикел»	0,76	3,08	1	1
Аптечні мережі				
Мережа аптек «Мед Сервис Груп»	0,71	-	2	3
Мережа аптек «Гамма-55»	0,62	-	2	5
Мережа «Аптека низьких цін»	0,73	2,16	1	1
Мережа аптек «Здоров'я»	0,72	3,54	1	2
Мережа аптек «Леда»	0,52	-	2	7
Мережа аптек «9-1-1»	0,53	-	2	6
Мережа «Аптека доброго дня»	0,65	-	2	4

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що важливими відмінностями української моделі СВФБ від її закордонних аналогів є значимість різних груп стейкхолдерів. Для українських ФК характерно досить істотне звуження кола значимих стейкхолдерів, зокрема, за рахунок недооцінки

й, відповідно, недостатнього залучення до процесу реалізації бізнесом СВ таких груп стейкхолдерів, як, наприклад, профспілки, профільні громадські організації та місцеве співтовариство. Як правило, основними рушійними силами виступають безпосередньо самі провідні вітчизняні ФК і місцеві органи публічної влади. Разом з тим, необхідно звернути увагу, що неурядові організації, які поряд з крупними ФК є основними ініціаторами програм СВБ в Європі, в Україні такої функції не виконують. На підставі вивчення світового досвіду нами запропонована схема побудови інституціональної вертикалі управління СВФБ (рис. 8).

Отже, авторами опрацьована міжнародна та національна нормативно-правова база з питань регулювання СВБ, яка сприяє усвідомленню значимості СВД ФК та формує уявлення про історичні, соціальні та економічні умови її становлення і дозволяє визначити головні напрями розвитку національної моделі СВ. Проведена класифікація чинної нормативно-правової бази за складовими СВ. Визначено, що Україна має розвинуте нормативно-правове забезпечення стосовно базового рівня СВ ФК, але недостатньо закріплені законодавчо привілеї для соціально відповідальних компаній у порівнянні із іншими державами світу.

Аналіз практики державного регулювання СВБ в Україні виявив те, що в цьому питанні країна лише починає свій шлях. Окреслені основні фактори, що визначають специфічність формування соціально відповідальних практик в країні. Доведено, що держава повинна активно підтримувати процес впровадження КСВ в українську ділову практику, як шляхом декларування, так і завдяки введенню різного роду заохочувальних заходів. Побудована інституціональна вертикаль державного регулювання СВФБ із залученням як органів влади, так і професійних спілок, профільних асоціацій та громадських об'єднань тощо, які повинні активно залучатися до процесу формування і розвитку СВФБ в Україні.

Запропоновані заходи з удосконалення державного регулювання СВФБ в Україні, що сприятиме не тільки підвищенню інвестиційної привабливості вітчизняних ФК для інвесторів, посиленню їх конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на міжнародному фармацевтичних ринках, набуттю статусу інноваційних, соціально відповідальних організацій, які ефективно вибудовують партнерські відносини і виконують свої зобов'язання перед споживачами, власними працівниками, суспільством, що в кінцевому підсумку, сприятиме підвищенню ефективності фармацевтичного забезпечення населення України.

Список використаних джерел:

1. Котвіцька А. А., Черкашина А. В., Дзюба О. П. Сучасний стан соціальної відповідальності аптечних установ. URL: <https://socpharm.nuph.edu.ua/files/2013/04/10T3-K-CH-D.pdf>.
2. Котвіцька А. А., Чмихало Н. В., Волкова А. В. Соціальний маркетинг як основа формування соціальної відповідальності фармацевтичних організацій. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17-20 берез. 2014 р. Харків : НФаУ, 2014. С. 88–95.
3. Котвіцька А. А. Етичні аспекти професійної діяльності фармацевтичних працівників. URL: <http://socpharm.nuph.edu.ua/files/.pdf>.
4. Котвіцька А. А. Соціальна фармація. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6637/socialna-farmaciya>.
5. Черкашина А. В., Котвіцька А. А. Дослідження сучасного стану со-ціальної відповідальності найбільших аптечних мереж міста Харкова. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2014. № 2. С. 36–42.
6. Посилкіна, О. В. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні соціальною відповідальністю фармацевтичних підприємств / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко // Соціальна фармація в охороні здоров'я. – 2016. – Т. 2, № 3. – С. 5-17.
7. Посилкіна, О. В. Формування системи оцінки соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова // Клінічна фармація. – 2015. – Т. 19, №2. – С. 4-8.
8. Посилкіна О. В., Котлярова В. Г. Шляхи формування конкурентних переваг вітчизняних фармацевтичних компаній на основі соціальної відповідальності. Соціальна фармація в Україні : стан, проблеми та перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. за участю міжнар. спеціалістів. Харків : Вид-во НФаУ, 2017. С. 278–280.
9. Посилкіна О. В., Котлярова В. Г. Формування соціально орієнтованої логістичної моделі організації фармацевтичного виробництва. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2018. № 4. С. 59–69. DOI : 10.24959/uekj.18.27.
10. Братішко, Ю. С. Ризики соціальної відповідальності фармацевтичних компаній / Ю. С. Братішко, О. В. Посилкіна // East European Scientific Journal. – 2020. – part 6 (pharmaceutical sciences). – № 12 (6). – С. 40-48.
11. Братішко, Ю. С. Дослідження стану підготовки менеджерів із соціальної відповідальності для потреб фармацевтичної галузі /Ю.С. Братішко, О. В. Посилкіна // Соціальна фармація в охороні здоров'я. – 2019. – Т. 5. – № 4. – С. 40-48.
12. Толочко В. М., Зарічкова М. В. Посилення соціальної відповідальності в діяльності аптечних закладів України. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17-20 берез. 2014 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2014. 484 с.

13. Зарічкова М. В., Толочко В. М., Музика Т. Ф. Дослідження законодавчо-нормативного регулювання соціального захисту працівників фармацевтичної галузі України : метод. рек. Харків : НФаУ, 2015. 42 с.
14. Zarichkova M. V. Theoretical substantiation of the necessity to implement social certification of pharmacy institutions summary. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2017. № 1. С. 17–24.
15. Толочко В. М., Артюх Т. О. Дослідження аспектів лояльності спеціалістів фармації вітчизняних аптечних закладів. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. № 4. С. 22–24.
16. Ткаченко Н. О., Червоненко Н. М., Книш Є. Г. Сучасний стан і характеристика соціальної відповідальності підприємницької діяльності. *Запорожский медицинский журнал*. 2013. № 2. С. 76–82.
17. Ткаченко Н. О. Соціальна відповідальність у фармації : монографія / за наук. ред. проф. Б. П. Громовик. Запоріжжя : Вид-во ЗДМУ, 2018. 217 с.
18. Ткаченко Н. О., Громовик Б. П., Алексєєв О. Г. Стан і проблеми нормативно-правового поля формування соціальновідповідальної поведінки фармацевтичних фахівців (освітній та спеціальний рівень). *Фармацевтичний часопис*. 2018. № 1. С. 66–72.
19. Унгурян Л. М. Фармацевтична практика: логістичні, інформаційні, нейроекономічні та соціальні аспекти: монографія / Л. М. Унгурян, Б. П. Громовик. – Львів: Простір-М, 2016. – 155 с.
20. Droppert H., Bennett S. Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms. *Globalization and health*. 2015. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-015-0100-5>.
21. Maimunah I. Corporate social responsibility and its role in community development: an international perspective. *The Journal of International Social Research*. 2009. Vol. 2, № 9. P. 199–209.
22. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. URL: <http://surl.li/trrip>
23. Windsor D. The Future of Corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2011. Vol. 9, № 3. P. 225–256.

Розділ 5.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ЯК ПЕРЕДУМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**5.1. Передумови управлінсько-інституційного діагностування
розвитку інформаційної економіки**

*Павловська А.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Панков М.О., Паскаль Л.В.,
здобувачі третього рівня вищої освіти,
Черкаський державний технологічний університет*

Науковці, освітяни, представники топ-менеджменту та власники бізнесів активно формують теорію та практику розвитку інформаційної економіки, як пріоритетної сфери в системі надбань цивілізаційного руху людства. Дослідження інформаційної економіки проходять свої етапи від появи ідеї більш ґлибинно вивчати інформаційну діяльність, до визнання національного інтересу векторного руху до стандартів інформаційної економіки та інформаційного суспільства. Погляди науковців та аналітичні дослідження, діагностики, узагальнення та рекомендації щодо особливостей розвитку інформаційної економіки мають як свої розбіжності, так і спільні риси в отриманих висновках. Сама поява управлінсько-інституційного аналізу, цільового діагностування та закріплення потреб в відповідному знанні доводить, що таке явище слід визнавати інноваційним процесом в розвитку теорії та практики менеджменту.

Науковці наголошують, що основними характеристиками інформаційного суспільства (так званої постіндустріальної ери) є не тільки прогрес у сфері інформаційного ринку, масова інтелектуалізація процесів виробництва, але й підвищена увага до творчої та інтелектуальної праці; збільшення кількості організацій, що здійснюють господарську діяльність на принципово нових інноваційно-орієнтованих засадах; масове залучення інтелектуального та інформаційного капіталу до господарської діяльності; стрімкі процеси інформаційної соціалізації та мультикультурності у відносинах [1].

До науковців, що мають світове ім'я й розробляють теоретико-методологічні основи інформаційної економіки та інформаційного суспільства відносять Д. Белла, Ю. Канигіна, М. Кастельса, Ю. Масуда, Ф. Махлупа, М. Пората, Г. Почепцова. Українська школа представлена напрацюваннями

О. Амоші, Є. Буряка, В. Геєця, Ю. Коваленко, С. Коляденко, Р. Манна, О. Фінагіної, Д. Узбека, І. Шевчук та інших. Однак питання управлінсько-інституційного діагностування розвитку інформаційної економіки дослідженні слабо та потребують свого наукового опрацювання.

Кембриджський бізнес-словник надає тлумачення категорії інформаційна економіка як системи, в якій знання, інформація та послуги є більш цінними, ніж виробництво (технологічна революція, пов'язана з комп'ютерною та інформаційною економікою, прискорила перехід індустріально розвинених країн від виробничої економіки до економіки, що базується на послугах – а саме – інформаційної економіки)» [2].

В українській економічній енциклопедії науковці наголошують та доводять, що інформаційна економіка є «характеристикою сучасної економіки з погляду речового змісту, в якій відбувається поширення інформаційної технології у сфері матеріального і нематеріального виробництва, перетворення інформації на один із важливих факторів соціально-економічного прогресу» [3].

Тригером розвитку інформаційної економіки є: інноваційні цифрові технології, інформація та новітнє знання. Тому, інформаційна економіка базується на цифровій економіці, має конвергентний зв'язок з інноваційною та знаневою економікою. Розвиток інформаційної економіки необхідно сприймати як перехід до нового технологічного укладу та суспільних відносин, що обумовлений переосмисленням ролі інформації в розвитку кожної сфери суспільного життя та сприйняття її як стратегічного ресурсу у формуванні, захисті та реалізації національних інтересів [4, с.24].

На думку авторів та на основі цільового вивчення інформаційної економіки, як одночасно процесу, явища, цивілізаційного етапу в відтворенні господарської діяльності, дамо визначення даної науково-практичної категорії з позиції її еволюціонування. Інформаційна економіка постає гармонійним та генетичним етапом розвитку соціально-економічних відносин в процесі відтворення господарської діяльності людства на основі інституційного визнання та економіко-правового закріплення пріоритетності інформаційних ресурсів та інформаційної діяльності, перспектив інформаційно-інноваційного й інтелектуального прогресу в усіх сферах життєдіяльності.

Саме за рахунок напрацювання практики та теорії інформаційної економіки, відповідного синергетичного потоку досліджень відбувалась принципово активна та прискорена інституціоналізація знань щодо інформаційної економіки. Суть такої векторності руху знань полягає в тому, що унаслідок науково-технічної революції та науково-технічного прогресу принципово змінилися технології виробництва, сформовані новітні інструменти

створення та просування продуктів і послуг, а знання перетворилися на один з основних чинників економічного зростання національних економік і подальшого соціального прогресу відповідно до напрямів розвитку інформаційного суспільства. Якісні та кількісні зміни, загальна динаміка розвитку інформаційного суспільства й інформаційної економіки є головними показниками еволюціонування людства [5].

В світі поступово та доволі систематично розвивається напрямок статистичного вивчення та відображення станів інформаційного ринку та його сегментів, іт-сектору економіки, інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та інших складових інформаційної діяльності людства, що є основою аналітичного відображення великої кількості процесів технічного та технологічного, інформаційного та інноваційного, інтелектуального та соціокультурного прогресу людства. Зародження та розвиток обліку інформаційної діяльності людства є реальним відображенням змін в економічних відносинах, особливостях відтворення національного продукту країн, діяльності регіональних та світових ринків.

Ключовим в процесі аналітико-статистичного вивчення, діагностування постає процес інституціонального визнання самостійності та господарської виокремленості інформаційної діяльності, пряма кореляція між системами управління та інформаційними ресурсами, новітнє бачення прийняття рішень на основі інформаційно-програмного забезпечення та долучення штучного інтелекту.

Накопичення знань, систематизація досвіду управлінсько-інституційного аналізу формує реальну базу щодо проведення досліджень, визначення пріоритетів та резервів регуляторного впливу, бізнес-моделювання, підвищення рівня безпеки та контролю в умовах безперервного еволюціонування й кіберзагроз. За допомогою аналітичних даних, висновків та рекомендації, напрацьованих технологій та процедур виявляються актуальні характеристики, виокремлюються проблеми та конфлікти розвитку, набувають висвітлення неочікувані сторони діяльності корпоративного сектору. Також саме на основі такої інформації формуються прогностні оцінки, розробляються сценарії та варіанти майбутнього ринків та секторів економіки, будуються тренди процесів просування планів виробничої та ринкової діяльності, обираються технології прийняття рішень, удосконалюються безпекові заходи та механізми контролю за їх виконанням. Управлінський аналіз та діагностування являють собою зв'язуючу ланку між обліком та прийняттям управлінських рішень, тому вважаються головними інструментами впливу на економіку господарюючого суб'єкту і основними компонентами забезпечення безкризового розвитку.

Передумовами такого процесу слід визнавати процеси, що забезпечують рух знань менеджменту та економіки від простого до складного, від визначень до прийняття правових норм, регуляторних актів влади. Наведемо найбільш значущі з таких процесів з позиції саме формування інституційного визнання інформаційної економіки.

1. Інституціональні процеси визнання та просування досягнень науки та техніки, ринкових змін, управлінських інновацій, соціокультурних трансформацій та модернізацій в інформаційній діяльності.

2. Інституціоналізацію окремих явищ, процесів обслуговування інформаційно-комунікаційної діяльності. Наприклад інформатизації, автоматизації, оцифрування даних виробництв та сфери послуг; розробка та впровадження електронного документообігу.

3. Накопичення інформації у вигляді звітів, експертиз, цільових запитів та проєктів, аналітичних доповідей на самих різних рівнях економіки (від підприємств, бізнесів й владних установ, національних органів статистики, міжнародних ринків).

4. Визнання інформаційної економіки, інформаційного суспільства практично існуючими та активно розвиненими етапами цивілізаційного руху людства на рівні міжнародних стандартів оцінок розвиненості національних господарських комплексів.

5. Нарощення функціонального навантаження на інформаційну діяльність, інформаційно-комунікаційні явища та процеси. Посилення уваги до оцінок станів інформаційного сектору країн, як базових показників інноваційного та інтелектуального прогресу.

6. Поява, визнання, системне поширення універсальної, міжнародної інформаційної культури, як реального інструменту менеджменту.

7. Виникнення нових інтелектуальних та інноваційних продуктів, інформаційних технологій, що стають масовими в забезпеченні виробництв та управлінської діяльності, визначають майбутнє національних економік на 15-25 років. Такі процеси ще й забезпечують появу, ретельне вивчення феномену управління знаннями, як вже доволі реального майбутнього прогресивного людства.

8. Синергетичне поєднання інформаційної економіки з індустріальною в контексті галузевого прогресу, інноваційних проривів, нової управлінської якості та швидкості прийняття рішень. Виникнення нових бізнесів, галузей, знанневих ресурсів та стрімке поширення таких процесів на більшість видів людської діяльності.

9. Стрімке та мотивоване входження людства в епоху Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) (з 2004 р. по теперішній час), що характеризує новий підхід до виробництва, що заснований на масовому впровадженні інформаційних технологій у промисловість, автоматизацію бізнес-процесів та поширенні штучного інтелекту. Вперше термін «Індустрія 4.0» почав використовуватися у 2011 році у Німеччині для визначення (розумних) підприємств де запроваджувалися цифрові технології. Загальновживаним у науковому колі та світовому співтоваристві цей термін став завдяки президенту Всесвітнього форуму в Давосі Клауса Шваба, що є автором книги «Технології Четвертої промислової революції», яка описує позитивний так і негативний вплив таких нових технологій як штучний інтелект, робототехніка, інтернет-речей, 3-D друк, блокчейн, біотехнології на суспільно-економічний розвиток. Злиття та прогрес окреслених технологій, на думку Клауса Шваба, спричиняє четверту промислову революцію [6; 7; 8, с. 24]

10. П'ята промислова революція (з 2017 по теперішній час) передбачає трансформацію економіки шляхом впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту. Інформаційна економіка в цей період набуває свого подальшого розвитку в стратегії «Суспільство 5.0», що впливає на процес формування національних економічних інтересів та проявляється у наступних трансформаціях:

□ відхід від концепції «закритих інновацій» на користь концепції «відкритих інновацій»;

□ зосередження на розвитку фундаментальних наукових досліджень їх подальшій практичній реалізації та комерціалізації на основі використання аналітики великих масивів даних та потенціалу суміжних галузей;

□ залучення до складу інноваційних кластерів фізичних осіб, як самостійних учасників, що є унікальним світовим досвідом;

□ активне впровадження штучного інтелекту, роботизації, інтернету-речей, біо- та нейротехнології, що стирає межі між кіберпростором та фізичним простором, відкриває унікальні можливості змін в економічній системі, в системі відносин між людьми та змінює сприйняття людини в глобалізованому світі [8, с.24].

Беручи до уваги національну економічну безпеку, що постає актуалізованим та гострим питанням в умовах військової агресії росії проти України та активних суспільних трансформацій під впливом четвертої та п'ятої промислових революцій, виникає необхідність оцінки ефективності ресурсів, що використовуються в рівневій системі організації економічних відносин, з

метою інформаційно-аналітичного обґрунтування та підтримки процесу переходу до сталого функціонування та розвитку країни. З метою реалізації цього процесу необхідно визначитися з цільовими орієнтирами, допустимими рівнями небезпеки та нормативами в забезпеченості ресурсами та організувати дієвий контроль за їх дотриманням на базі розробки та використання системи індикаторів безпечного стану на будь-якому рівні системи економічних відносин, що дозволить забезпечити ефективність та гармонійність управлінських процесів.

Управлінське наповнення процедур діагностики (аналітико-оціночного дослідження) інформаційного прогресу та інформаційного ринку є регулярним і безперервним процесом, пов'язаним з підготовкою, обґрунтуванням, прийняттям, контролем реалізації та оцінкою ефективності управлінських рішень, спрямованих на перетворення стану небезпеки на захищеність за рахунок контролю використання ресурсів, комбінування зовнішніх факторів впливу, прогнозування та моніторингу викликів та загроз економічній безпеці, їх відображення та нейтралізації з мобілізацією наявних резервів, або відомості про небезпеку до допустимого рівня.

Таким чином, враховуючи окреслені процеси та узагальнення положень розвитку інформаційної економіки, що формують теоретико-методологічну платформу в системі знань менеджменту, активують перспективу удосконалення управлінського наповнення процедур та інструментів діагностики або аналітико-оціночного дослідження інформаційного прогресу.

Стисло розглянемо ключові етапи та управлінське наповнення процедур діагностики або аналітико-оціночного дослідження інформаційного ринку, з позиції правил та методик системи знань сучасного менеджменту (рис.1).

Принципи управлінсько-інституційної діагностики інформаційного ринку: науковість; об'єктивність та достовірність; комплексність та синергетичність знань економіки та менеджменту; професійна культура; релевантність досліджень; глибина вивчення процесів та явищ; транспарентність; максимальне усунення викривлення, шумів та асиметрії інформації.

Найважливішим моментом управлінсько-інституційного діагностування розвитку інформаційної економіки є дослідження відповідності стратегії її розвитку зовнішнім викликам та наявному потенціалу, тобто аналізується якість існуючої стратегії. Стратегія розвитку передбачає наявність економічного аспекту як найбільш інформативного, у рамках якого доцільність та ефективність управлінських заходів розглядаються як невід'ємні характеристики сталого розвитку країни у довгостроковій перспективі.



Рис. 1. – Етапи та управлінське наповнення процедур діагностики (аналітико-оціночного дослідження) інформаційного ринку

Джерело: створено авторами

Таким чином, управлінсько-інституційне діагностування розвитку інформаційної економіки – це дієвий аналітичний інструмент, який не вимагає великих фінансових та часових витрат і при цьому дозволяє встановити стан інформаційної економіки на даний момент, а також окреслити перспективне, стратегічне бачення майбутнього. Проведення такої діагностики це багатоетапний процес (перевірка, аналіз, оцінка, практика), який пов'язаний із виявленням симптомів (небезпечних станів), недостатньої ефективності та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цими станами.

Інформаційна економіка є складною системою, яка постійно змінюється та вдосконалюється. Управлінсько-інституційне діагностування розвитку інформаційної економіки може стикатися з різного роду проблемами, такими як: брак об'єктивних даних, оскільки наявні такі деструктивні явища як інформаційна асиметрія, викривлення інформації, відсутність необхідної статистичної інформації; динамічний процес інноваційних та технологічних змін, що ускладнює виявлення нових тенденцій; потреба у кваліфікованих фахівцях; відсутність відповідного методичного забезпечення.

У цьому контексті пріоритети та перспективи прогресу національних економічних систем реально залежать від якості, повноти, своєчасності управлінсько-інституційного діагностування процесів розвитку інформаційної економіки, які переважно залежатимуть від гармонійності системи знань менеджменту, як науки та практики. Ефективне управлінсько-інституційне діагностування процесів розвитку інформаційної економіки передбачає широкий спектр переваг: підвищує безпеку ухвалення рішень; сприяє визначенню дієвих цільових векторів розвитку країни в умовах інформаційної економіки; дозволяє організувати ефективний управлінський процес на будь-якому рівні системи економічних відносин; справедливість та зрозумілість управлінських дій, а, отже, прийняття рішень. Крім того, діагностичні методи надають великий обсяг інформації, а це означає, що з'являється можливість моніторингу та аналізу розвитку інформаційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Буряк Є. В. *Інтеграційні підходи та кластерні пріоритети процесу соціалізації в системі знань регіонального менеджменту. Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку. Серія: Економіка: зб. наук. праць ДонДУУ. Маріуполь: ДонДУУ, 2015. Т. XVI. Вип. 296. Ч. II. С. 6–15*
2. Cambridge Business English Dictionary (2011). Cambridge University Press. 958 p. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/>
3. *Економічна енциклопедія. Т1./ Редкол.: С.В.Мочерний та ін.. К.:Видавничий центр «Академія», 2000. 864с.*
4. Узбек Д. А. *Аналіз трансформацій національних економічних інтересів в умовах розвитку інформаційної економіки. Економічний простір. 2022. № 182. С. 23–32.*
5. Коваленко Ю.О. *Проблеми та особливості розвитку регіонального інформаційного менеджменту: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 340 с.*
6. Klaus Schwab. *The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016, p. 172 URL: <http://surl.li/trrqw>*
7. Фінагіна О.В., Бітюк І.М., Коміренко В.І. *Національні економічні інтереси розвитку українського сектору малого та середнього бізнесу: політика євроінтеграції та цільові технології hr-менеджменту. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с.*
8. Узбек Д. А., Бацура Є. О., Ковальська О. В. *Трансформація національних економічних інтересів у глобальному просторі. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2022. С. 17–26.*

5.2. Генезис та перспективи розвитку нейромереж соціально-економічних систем в Україні та світі

Ковшова І. О.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»,*

Заплотинський Б.А.,

*кандидат технічних наук, доцент,
Київський університет інтелектуальної власності та права,*

Кирилюк А. В.,

*асистент викладача,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»*

Останні 30 років у міжнародній науковій спільноті продовжується тренд дослідження нейромереж і аналізу результатів експериментів диджиталізації соціально-економічних систем підприємств і організацій. Ще 20 років тому здавалося, що світове суспільство після успішного вирішення декількох прикладних задач за допомогою нейронних мереж перейде до іншої модної тематики. Однак інтерес до математичних моделей, які імітують структуру та функціонування біологічних нейронних мереж для вирішення різноманітних задач підприємств і організацій з часом не зменшився, а навпаки зміцнішав. Сьогодні дослідники різних напрямів знаходять все більше нових способів застосування нейромереж у кінцевому продукті, зокрема і у соціально-економічних системах.

У вітчизняній літературі інформація про цей актуальний напрям розвитку цифрових технологій обмежена [4, 7]. Мета роботи – надати стислий і доступний для розуміння огляд стану нейромереж соціально-економічних систем в Україні та світі, провести класифікацію існуючих на даний час основних видів, а також визначити найбільш поширені сфери застосування та перспективи розвитку цифрових технологій.

Генезис нейросистем пов'язаний з розвитком штучного інтелекту та застосуванням традиційних методів моделювання роботи мозку людини за допомогою великих електронних обчислювальних машин (ЕОМ). Але такий підхід не давав можливості дослідникам реалізувати корисні на практиці функції мозку, зокрема асоціативне мислення, що надзвичайно важливе для формування соціально-економічних систем [3, 6, 9]. Цей недолік почав усуватися з використанням нейробіонічного підходу щодо реалізації комп'ютерної системи (звідси і назва – нейрокомп'ютер чи скорочено НК) [7, с. 87–89].

На звичайній електронній обчислювальній машині (ЕОМ) достатньо просто моделюються формально-логічні елементи мислення, але реалізувати здатність людини, підприємства чи організації адаптуватися в змінних і слабо формалізованих умовах зовнішнього середовища на сьогодні залишається складною задачею. Тому для одержання ефективних результатів, заснованих на реалізації адаптивної функції мозку, сформувався новий науково-практичний підхід з врахуванням генезису нейромереж соціально-економічних систем.

Розвиток цього підходу потребував створення іншого різновиду електронних обчислювальних машин (ЕОМ), в яких основним блоком є не системна плата з процесором, а нейронні мережі. На відміну від класичного поняття «мережа», в нейрокомп'ютерах під мережею розуміється велика кількість паралельно з'єднаних та ієрархічно організованих в кожній окремій машині адаптивних елементів (нейронів, як правило, у вигляді спеціальних мікросхем) за зразком біологічної нервової тканини. Звідси виникли назви й інших актуальних дослідницьких підходів – різновидів цифрових технологій, нейромереж і систем штучного інтелекту.

Основними відмінностями нейронного комп'ютеру від персонального є такі:

1) здатність до навчання (за допомогою адаптивного налаштування нейронів); висока заводо- і відмово- стійкість (за рахунок інформаційної надмірності нейромереж);

2) можливість вирішувати соціально-економічні задачі з неповною, фрагментарною чи суперечливою інформацією (внаслідок здатності до асоціативного мислення);

3) здатність нарощувати потужність нейронного комп'ютеру практично без обмежень та розв'язувати задачі в режимі реального часу (за рахунок внутрішнього паралелізму мереж та побудови багат шарової структури).

Структурна схема окремого нейрона з трьома сигнальними входами та входом зміщення на певну константу в спрощеному вигляді наведена на рис. 1 [7].

Технічно нейрон нагадує багатовходовий суматор (Σ), який виконує дві основні функції – складання добутку вхідних сигналів (X_i) на відповідні вагові коефіцієнти (W_i) та нелінійне перетворювання в блоці НП суми добутків (S) за певним критерієм, в якому враховується константа (W_0) і в найпростішому випадку – порівняння з певним порогом, тобто: $f(S)=1$ при $S>\theta$, $f(S)=0$ при $S\leq \theta$, θ – поріг спрацьовування.

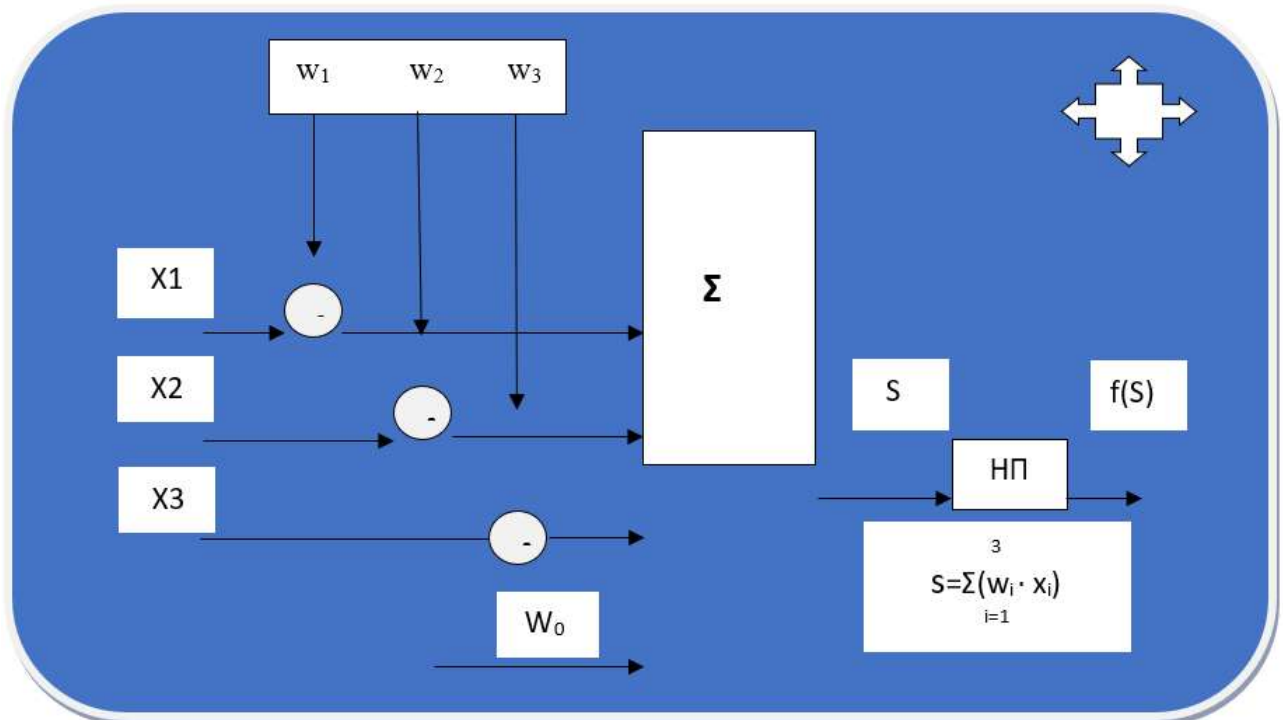


Рис. 1. – Структурна технічна схема окремого нейрона

Якщо рішення соціально-економічної задачі користувача на звичайній електронній обчислювальній машині (ЕОМ) відбувається за попередньо розробленою програмою, то нейронний комп'ютер (НК) у більшості випадків повинен попередньо себе налаштувати (на основі відомої відповіді тестової задачі того ж типу). Налаштованими параметрами є вагові коефіцієнти нейронів. Можливе налаштування «з учителем», «з підкріпленням» і «без учителя» (самоорганізація за певним алгоритмом), але в останньому випадку клас вирішуваних соціально-економічних задач для підприємств чи організацій в Україні та світі суттєво звужується.

Зазначимо, що станом на зараз вже існують та успішно працюють програмні та програмно-технічні комплекси на базі звичайних персональних комп'ютерів (ПК), які за алгоритмами обробки даних мало чим відрізняються від нейрокомп'ютерів. Такі комплекси дешевші за нейронні, але зазвичай розв'язок задач відбувається не у режимі реального часу, а асинхронно.

Серед дослідників сьогодні більш розповсюджений термін «нейромережа», ніж «нейрокомп'ютер». Це пов'язано з тим, що термін «нейромережа» не прив'язаний безпосередньо до програмно-технічної реалізації нейросистеми і це суттєво спрощує пояснення при описі мереж, принципів їх функціонування та сфер застосування, зокрема і для соціально-економічних систем в Україні та світі. Саме тому надалі будемо користуватися терміном «нейромережа».

Загальний алгоритм роботи нейромережі соціально-економічної системи представлено на рис. 2.

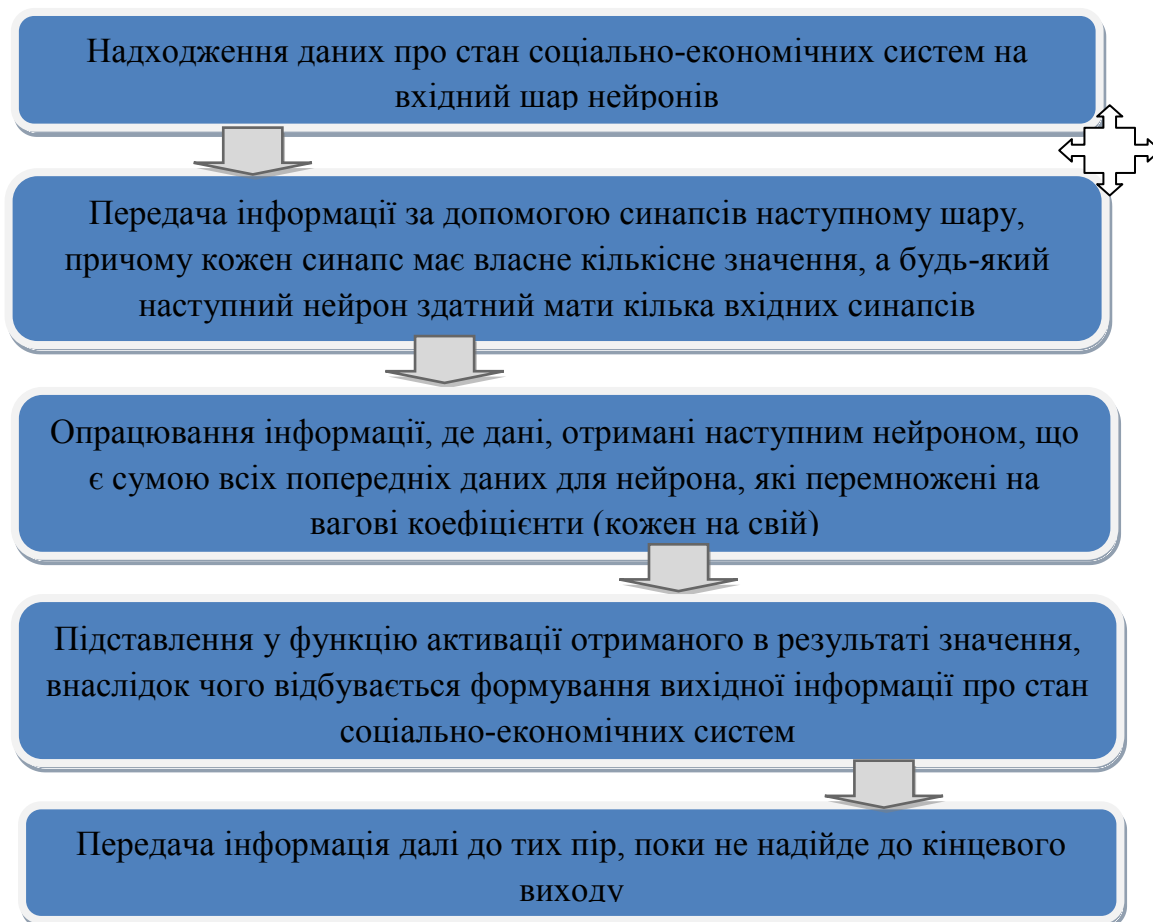


Рис. 2. – Алгоритм функціонування нейромережі соціально-економічної системи

Перший запуск нейромережі соціально-економічної системи зазвичай не дає правильних результатів, адже вона ще не налаштована на вирішення поставленого завдання (не пройшла тестування). Функція активації використовується для нормалізації вхідних даних підприємства чи організації та відіграє в тестуванні мережі важливе значення. Таких функцій існує багато, але можна назвати дві найпростіші та найбільш поширені: 1) лінійна функція $f(x) = x$ (застосовується при тестуванні створеної нейромережі або під час передачі даних без змін); 2) сигмоїд з діапазоном значень від нуля до одиниці. Якщо потрібно застосувати негативні значення синапсу, тоді використовують гіперболічний тангенс [6, 9].

У складі нейромереж соціально-економічних систем підприємств чи організацій є три види нейронів: вхідний, вихідний та прихований. В одношаровій структурі прихованих нейронів немає. Також у нейромережі є елементи, які називають нейронами усунення та контекстними нейронами. Структурна схема одношарової нейромережі без вагових коефіцієнтів

(синапсів) та нелінійного перетворювача [3, 6, 9] у спрощеному вигляді наведена на рис. 3.

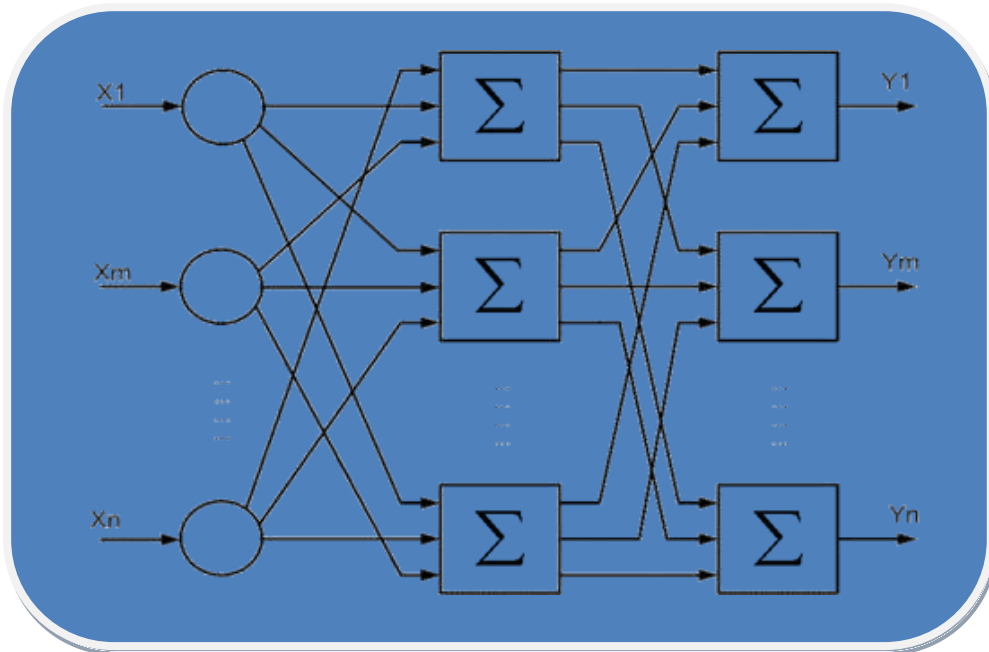


Рис. 3. – Структурна схема нейромережі соціально-економічної системи

Таким чином, у першому шарі вхідні дані дорівнюють вихідним. В інших випадках на вхід потрапляє сумарна інформація попередніх шарів, після чого вона нормалізується за допомогою функції активації. Початкове встановлення вагових коефіцієнтів здійснюється, переважно, у випадковому порядку [6, 9].

Не зважаючи на те, що перший шар нейронів не виконує математичних перетворень та обчислень, його роль в структурі нейромереж соціально-економічних систем не менш важлива: він приймає та розподіляє вхідні сигнали по решті нейронів. Цей шар є загальним для всіх типів нейромереж, а критерієм для розподілу є наявність в мережі структур, потрібних для розв'язку поставлених задач підприємств чи організацій в Україні та світі. Спрощена класифікація таких структур представлена далі.

Одношарові нейромережі соціально-економічних систем є структурами взаємодії нейронів, де сигнали з вхідного шару відразу направляються на вихідний шар, який не тільки перетворює сигнал, але й одразу видає відповідь. Як було зазначено, 1-й вхідний шар лише приймає і розподіляє сигнали, а необхідні обчислення відбуваються вже у другому шарі. Вхідні нейрони об'єднані з основним шаром за допомогою синапсів з різними вагами, що забезпечують якість зв'язків.

Багатшарові нейромережі соціально-економічних систем є структурами взаємодії нейронів, де окрім вихідного та вхідного шарів, є ще кілька прихованих проміжних шарів. Кількість цих шарів залежить від ступеня

складності нейронної мережі, яка певною мірою нагадує структуру біологічної мережі. Такі види розроблені зовсім нещодавно, раніше всі процеси реалізовувались за допомогою одношарових нейронних мереж. Можливості розв'язку задач підприємства чи організації у багатошаровій мережі суттєво більші, якщо порівнювати їх з одношаровими, адже в процесі обробки даних кожен прихований шар – це проміжний етап, на якому здійснюється обробка та розподіл інформації.

Окрім кількості шарів, нейромережі соціально-економічних систем класифікують за напрямом розподілу інформації щодо синапсів між нейронами.

Нейромережі прямого поширення (односпрямовані) є структурами, де сигнал переміщається тільки у напрямку від вхідного шару до вихідного. Рух сигналу в зворотному напрямку не здійснюється і неможливий в принципі. Сьогодні розробки цього виду нейромереж соціально-економічних систем широко поширені та успішно вирішують завдання розпізнавання образів, прогнозування та кластеризації.

Рекурентні нейронні мережі (зі зворотними зв'язками) є структурами, де сигнал рухається як в прямому, так і зворотному напрямку. У результаті вихідний сигнал залежно від значення своєї ваги та ваги вхідного сигналу може повертатись на вхід. Цим нейромережам соціально-економічних систем властива функція короткочасної пам'яті, в результаті чого сигнали відновлюються і доповнюються під час їх обробки.

Це далеко не всі варіанти класифікацій та видів нейронних мереж. Також їх поділяють: залежно від типів нейронів на однорідні та гібридні; залежно від методу нейронних мереж з навчання на навчання з вчителем, навчання без вчителя та з підкріпленням; за типом вхідної інформації на аналогові, двійкові та образні; за характером налаштування синапсів з фіксованими та динамічними зв'язками, тощо [10].

Основними задачами нейромереж соціально-економічних систем є вирішення маркетингових та економічних аспектів підприємств і організацій, розв'язок прогнозних задач з великими ризиками, моделювання під час наукових досліджень, медична та промислова діагностика, управління процесами на небезпечних підприємствах та об'єктах, діагностика надзвичайних ситуацій, розпізнавання зображень і образів (генерація образів відповідно до заданого опису), перекладання тексту з іноземних мов, кібербезпека, слідчо-розшукова та правоохоронна діяльність, системи навчання, бізнес-процеси та інші сфери діяльності [1, 2, 4].

Окремо зауважимо про використання нейромереж як перекладача з іноземних мов. Фахівці вважають, що людям скоро не потрібно буде знати

мови для спілкування з іноземцями, оскільки такий перекладач за звуками голосу буде миттєво все трансліювати рідною мовою.

Кілька років тому корпорація Google оголосила, що їхній штучний інтелект навчився читати по губах краще за професіоналів. Через нейромережі пропустили п'ять тисяч годин різних записів телепрограм, в результаті програма Deep Mind навчилася читати по губах навіть у випадках, коли людина ковтає слова.

Практика довготривалого навчання нейромереж соціально-економічних систем протягом останніх років за допомогою моделей «глибинного навчання» (Deep Learning) показала, що ці моделі разом зі збільшенням потужностей електронних обчислювальних машин вже сьогодні можуть призвести до революційних проривів у прикладних аспектах. У цьому випадку доречно згадати про нейронну мережу ConvNet/CNN – алгоритм глибокого навчання, який може приймати вхідне зображення, коректно інтерпретувати дані та відрізняти одне від одного. При цьому зображення порівняно з іншими алгоритмами вимагають набагато менше попередньої обробки [9].

Ще одним цікавим моментом у розвитку сучасних нейромереж соціально-економічних систем є створення чата GPT від компанії OpenAI. ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer – генеративний попередньо навчений трансформер) – чатбот зі штучним інтелектом, розроблений та здатний працювати в діалоговому режимі, що підтримує запити різними мовами народів світу. Система здатна відповідати на запитання, генерувати тексти до різних предметних областей, а також на запит створювати коди різними мовами програмування.

На початку лютого 2023 року інформаційна агенція Reuters із посиланням на швейцарський холдинг UBS повідомила, що за 2 місяці аудиторія активних користувачів ChatGPT досягла 100 млн осіб. Цим самим додаток встановив історичний рекорд зростання відвідувачів.

На даний момент підприємства і організації широко використовуються версії GPT-3.5 і GPT-4. Зокрема чатбот GPT-4 здатний виконувати безліч функцій, полегшуючи життя як звичайних людей, так і фахівців. Основні можливості цього чату:

- відповідати на питання (можна спілкуватися як із живою людиною, ставити будь-які питання);
- писати і редагувати тексти (можна редагувати статті, реферати, романи та інші тексти; правити граматику, виправляти стиль або синтаксис);
- перекладати з однієї мови на іншу (доступні всі основні мови світу для перекладу і редагування);

- шукати та редагувати програмний код (допомагає з написанням коду, пошуком помилок і виправленнями).

У травні 2023 року випущено офіційний додаток ChatGPT для операційної системи iOS, а в липні 2023 року – чат-бот для Android, доступний поки що тільки для обмеженої кількості країн.

На даний час відомо про існування та використання, окрім названих, ще більш двох десятків нейромереж соціально-економічних систем за різними напрямками знань як в автономному виконанні, так і вбудованих в різні програмно-технічні комплекси, інформаційні чи диджитал системи та інтернет-ресурси.

Також слід зазначити, що між нейромережою і штучним інтелектом певний час існувала відмінність: перші нейромережі не програмувалися на виконання конкретних завдань, а просто налаштовувалися на вивчення інформації з відповідними коментарями. Але на даний час ці поняття практично об'єдналися.

Існує значна кореляція між збільшенням потужності електронних обчислювальних машин і розширенням можливостей штучного інтелекту, а також інших галузей науки. Китайські вчені створили так званий квантовий комп'ютер, який може виконувати операції з даними у 180 млн разів швидше за сучасні суперкомп'ютери. Це відкриття може надати поштовх до розвитку штучного інтелекту і нейромереж соціально-економічних систем [8].

Не вдаючись у фізико-математичні складності і тонкощі, квантовий комп'ютер на даний час є громіздким пристроєм, в основі роботи якого покладено можливість стійкого короткочасного знаходження елементарних осередків пам'яті (кубітів) квантового об'єкту відразу в двох станах. Спрощено термін «кубіт» за суттю близький до терміну «біт».

Найбільш досліджені на даний момент кубіти працюють при температурах, близьких до абсолютного нуля (при цьому квантовий об'єкт перебуває у стані надпровідності). Але є відомості про певні успіхи дослідників, які працюють з квантовими об'єктами на так званих іонних пастках.

Щоб побудувати квантовий комп'ютер для формування соціально-економічних систем, треба реалізувати алгоритм для здійснення наступних двох операцій: суперпозиції станів $|0\rangle$ та $|1\rangle$ будь-якого кубіта; контролювати одним («контролюючим») кубітом потрібні перетворення в контрольованому кубіті. Структурна схема квантового комп'ютера в спрощеному вигляді представлена на рис. 4 [8].

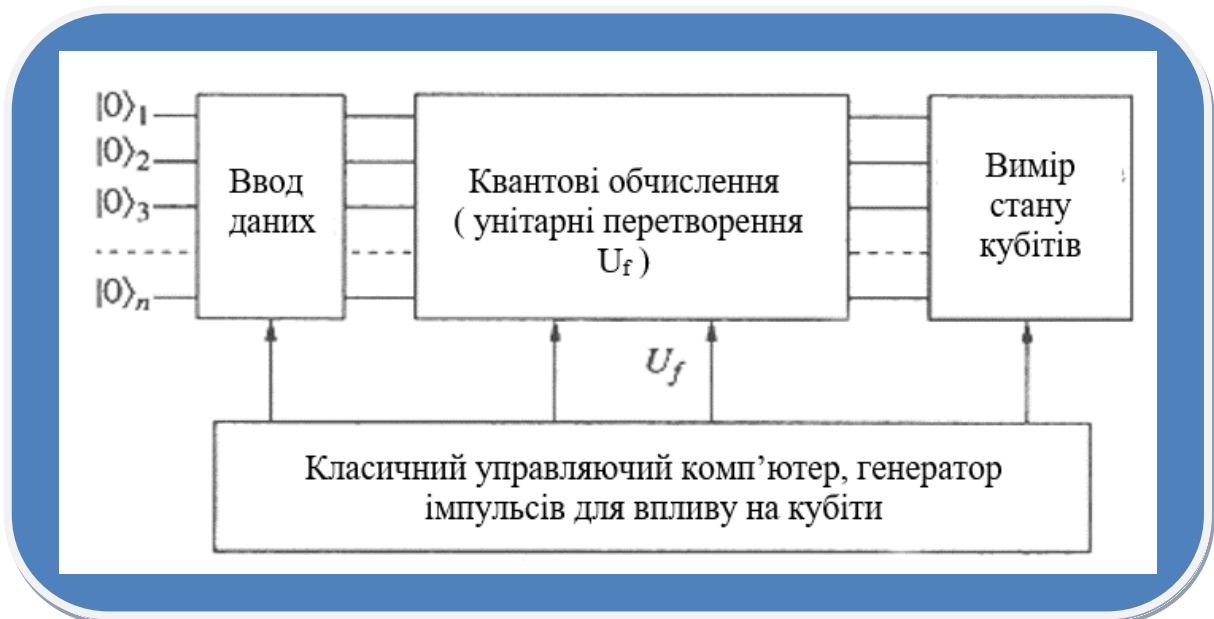


Рис. 4. – Структурна схема квантового комп'ютера у спрощеному вигляді

Частину квантового комп'ютера складають n кубітів, для проведення операцій з якими до кожного з них може бути прикладений селективний вплив імпульсами резонансного зовнішнього змінного поля. Включення генераторів полів та адресація їхнього випромінювання на даний кубіт здійснюється під керуванням звичайного комп'ютера.

До того, як «запустити» обчислювальний процес на квантовому комп'ютері, всі n кубітів повинні бути приведені в стан $|0\rangle$. Ця процедура зветься ініціалізацією і є складною операцією. Якщо в якості кубітів використовуються ядерні спини, для ініціалізації потрібно або охолодження квантового об'єкту до дуже низьких температур, або поляризація спинів накачуванням.

Введення даних та виконання алгоритму здійснюються застосуванням 1-кубітових і 2-кубітових вентилів (вузлів проведення операцій). Їх еволюція представляється як послідовність по осі часу. Після завершення алгоритму результат обчислення записується у кінцевому квантовому стані кубітів. Щоб дізнатися про результат, необхідно провести квантовий вимір стану кубітів.

Команда вчених з Університету науки і технології Китаю провела експеримент, у якому квантовий комп'ютер вирішував задачу пошуку певного елемента у великому наборі даних (задача Саймона). Він впорався з цим завданням за 1,2 с, тоді як найпотужніший класичний комп'ютер витратив би це п'ять років, а звичайний – 2,5 млрд років. Квантовий комп'ютер може стимулювати розвиток штучного інтелекту та нейромереж соціально-економічних систем, а також оптимізувати та моделювати процеси підприємств і організацій в Україні та світі на більш якісному рівні порівняно з сьогоденням.

Насамкінець зазначимо, що штучний інтелект, нейромережі, інформаційні та диджитал технології сприяють поліпшенню управління державою та зростанню її економіки [1, 2]. Сучасні інновації є загальносвітовим трендом високотехнологічних виробництв, які водночас сприяють розвитку соціально-економічних систем України та світу.

Список використаних джерел:

1. Бурлесєв, О., Василенко, О., & Іваненко, Р. (2021). Ефективність використання штучних нейронних мереж в економіці. *Економіка та суспільство*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-27>
2. Герус, В., & Вімрук, С. (2022). Ефективність нейронних мереж в економіці. *Scientific Collection «InterConf»*, (138), 389–394. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2101>
3. Аврунін, О. Г., Філатов, В. О., Семенець, та ін. *Інтелектуальні системи автоматизації*. <https://openarchive.nure.ua/handle/document/20504>
4. Олійник, А. О., Олейник, А. А. та ін.. *Неітеративні, еволюційні та мультиагентні методи синтезу нечіткологічних і нейромережних моделей. Монографія*. <http://surl.li/trrtu>
5. *Потенціал на триліони доларів* URL: <http://surl.li/trrti>.
6. Субботін, С. О., & Субботин, С. А. (2020). *Нейронні мережі: теорія та практика*. URL: <http://surl.li/trrtz>
7. Тупкало В., & Заплотинський Б. (2022). *Застосування інфокомунікаційних технологій в судовій та правоохоронній діяльності. Монографія*. К.: Lambert Academic Publishing, 2022. 92 с.
8. Ali, H., Li, M., Qiu, X., & Farooq, Q. (2023). Global Mindset and Adaptive Marketing Capabilities in the Internationalization of Mature Chinese SMEs: International Opportunity Perspective. *Sustainability*, 15(3), 2044.
9. Castillo, J. N., & Muñoz, J. R. (2023). Mathematical Model for Broccoli Growth Prediction Based on Artificial Networks. In *Computational Intelligence for Engineering and Management Applications: Select Proceedings of CIEMA 2022* (pp. 845-859).
10. Dreiseitl, S., & Ohno-Machado, L. (2002). Logistic regression and artificial neural network classification models: a methodology review. *Journal of biomedical informatics*, 35(5-6), 352-359.

5.3. Цифровізація гуманітарної допомоги в Україні в умовах воєнного стану

Нездойминога О.Є.,

*кандидат економічних наук., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,*

Прийдак Т.Б.,

*кандидат економічних наук., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет*

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, багато населення опинилося у складних життєвих обставинах. За даними Офісу генерального прокурора (ОГПУ), загалом від початку російського вторгнення і до кінця 2023 року загинули 11673 людини. В той же час ОГПУ відмічає, що до початку 2024 року поранення отримали 18336 українців. Третина цієї цифри – 6403 – припадає на 2023 рік. Руйнування зазнало багато регіонів України. Найбільші втрати житлового фонду оцінені в 58,9 млн долл. США. Руйнування інфраструктури та промисловості України за час повномасштабного вторгнення склали 36,8 млн долл. США та 31,1 млн долл. США, відповідно. Серед регіонів, які найбільше постраждали від руйнування житла, — Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Миколаївська, Чернігівська, Херсонська та Запорізька області [1].

«Наразі в Україні більш ніж 18 млн людей потребують гуманітарної допомоги», - зазначив у своєму інтерв'ю інформаційному агентству «Інтерфакс-Україна» Савіано Абреу – речник Управління ООН з координації гуманітарних справ в Україні. Спікер зауважив, що кількість таких людей буде зростати, адже воєнні дії продовжуються на території України [2].

Умови, в яких опинилося населення багатьох областей України змусило багато неприбуткових організацій активізувати свою діяльність в сфері гуманітарних відносин, що направлені на отримання гуманітарної допомоги з-за кордону.

Однією з основних умов отримання гуманітарної допомоги є відповідні умови в статуті організації. Ст. 1 Закону України «Про гуманітарну допомогу» визначає види установ та організацій, що можуть бути отримувачами гуманітарної допомоги. Це:

- громадські об'єднання, у тому числі громадські об'єднання ветеранів війни, громадські об'єднання осіб з інвалідністю, підприємства та організації, засновані ними та створені у порядку, визначеному Законом України «Про

громадські об'єднання», - для здійснення їхньої статутної діяльності без мети одержання прибутку;

- неприбуткові державні та комунальні підприємства, установи, організації та органи місцевого самоврядування;

- центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, та/або інший уповноважений центральний орган виконавчої влади - для забезпечення сил цивільного захисту, що підпорядковані таким органам;

- Товариство Червоного Хреста України та його обласні і місцеві організації із статусом юридичної особи, через які це товариство здійснює свою діяльність відповідно до Статуту Товариства Червоного Хреста України та Закону України «Про Товариство Червоного Хреста України»;

- благодійні організації, утворені у порядку, визначеному Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;

- релігійні організації, зареєстровані у порядку, визначеному Законом України «Про свободу совісті та релігійні організації»;

- установи, підприємства, заклади незалежно від форми власності, що здійснюють реабілітацію осіб з інвалідністю і дітей з інвалідністю відповідно до державних соціальних нормативів у сфері реабілітації, надавачі соціальних послуг, внесені до Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг;

- надавачі медичних та/або реабілітаційних послуг незалежно від форми власності, що уклали договір про медичне обслуговування населення з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, заклади охорони здоров'я, що належать до сфери управління суб'єктів сектору безпеки і оборони;

- відокремлені підрозділи іноземних неурядових організацій, акредитовані в Україні;

- представництва міжнародних міжурядових організацій в Україні (без створення юридичної особи);

- дипломатичні представництва, консульські установи іноземних держав в Україні [3].

В той же час, набувачами гуманітарної допомоги можуть бути не тільки юридичні особи, але й фізичні особи.

До переліку постраждалих унаслідок збройної агресії надавач може віднести будь-яку фізичну особу, належним чином обґрунтувавши, чому саме ця особа вважається постраждалою. Це можуть бути особи, які відповідають таким критеріям:

- мають статус внутрішньо переміщених осіб;
- мешкають (мешкали) на території населених пунктів де проводяться (проводилися) бойові дії, та/або які вимушено покинули місце проживання у зв'язку з проведенням бойових дій у таких населених пунктах (до моменту отримання статусу внутрішньо переміщеної особи);
- учасниками бойових дій у розумінні пп. 165.1.54 п. 65.1 ст. 165 ПКУ є або члени їх сімей;
- є членами сімей осіб, що загинули або зникли без вісти, або отримали поранення внаслідок бойових дій під час воєнного стану [4].

На сьогодні за даними Державної митної служби України з початку повномасштабної війни в Україну ввезено майже 1,7 млн тонн гуманітарної допомоги та майже 145 тисяч транспортних засобів [5]. Проте, для подальшої ефективної взаємодії між донорами гуманітарної допомоги та її отримувачами в Україні важливо удосконалити логістичний процес постачання, зробити його якомога прозорішим для міжнародних партнерів.

З метою спрощення процедури ввезення гуманітарної допомоги, Кабінетом Міністрів України була розроблена Постанова про «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану» № 953 від 05.09.2023 року (далі – Постанова № 953) [6], яка набрала чинності з 1 грудня 2023 року.

Основна мета, вказаної вище Постанови № 953 – забезпечити більш швидке оформленні гуманітарної допомоги та її ввезення через митний кордон України в період воєнного стану.

В той же час слід відмітити, що затверджений Постановою № 953 новий порядок пропуску та обліку гуманітарної допомоги тісно переплітається з нормами Постанови Кабінету Міністрів України про «Деякі питання організації ведення автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги» № 927 від 09.10.2020 р. із змінами і доповненнями, внесеними Постановою КМУ від 12.05.2021 р. № 460 (далі – Постанова № 927) [7].

Постановою № 927 затверджено Положення про автоматизовану систему реєстрації гуманітарної допомоги, де визначено, що автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги (далі - АСГД) - сукупність технічних і програмних засобів, призначених для автоматизації процесів створення, подання, одержання, оброблення, використання, зберігання, знищення електронних документів та електронних копій паперових документів, з використанням засобів кваліфікованого електронного підпису або кваліфікованої електронної печатки, для включення отримувачів гуманітарної допомоги до Єдиного реєстру отримувачів гуманітарної допомоги, виключення

з нього та внесення змін, а також для реєстрації вантажів (товарів), коштів, у тому числі в іноземній валюті, виконаних робіт, наданих послуг, що визнані гуманітарною допомогою.

Таким чином, для того, щоб отримати гуманітарну допомогу в 2024 році, організації – юридичній особі, потрібно зареєструватися в Реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги. Після реєстрації організації присвоюється персональний код в вище вказаному реєстрі і формується електронний кабінет, де в подальшому будуть відображатися всі дані організації – отримувача гуманітарної допомоги по всіх ввезених на митну територію України гуманітарних вантажах.

Зазначимо, що відповідно до ст. 1 Закону України «Про гуманітарну допомогу», гуманітарна допомога - цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами [7].

Визначена цифрова платформа, у вигляді АСГД покликана виконувати ряд завдань (рис. 1).

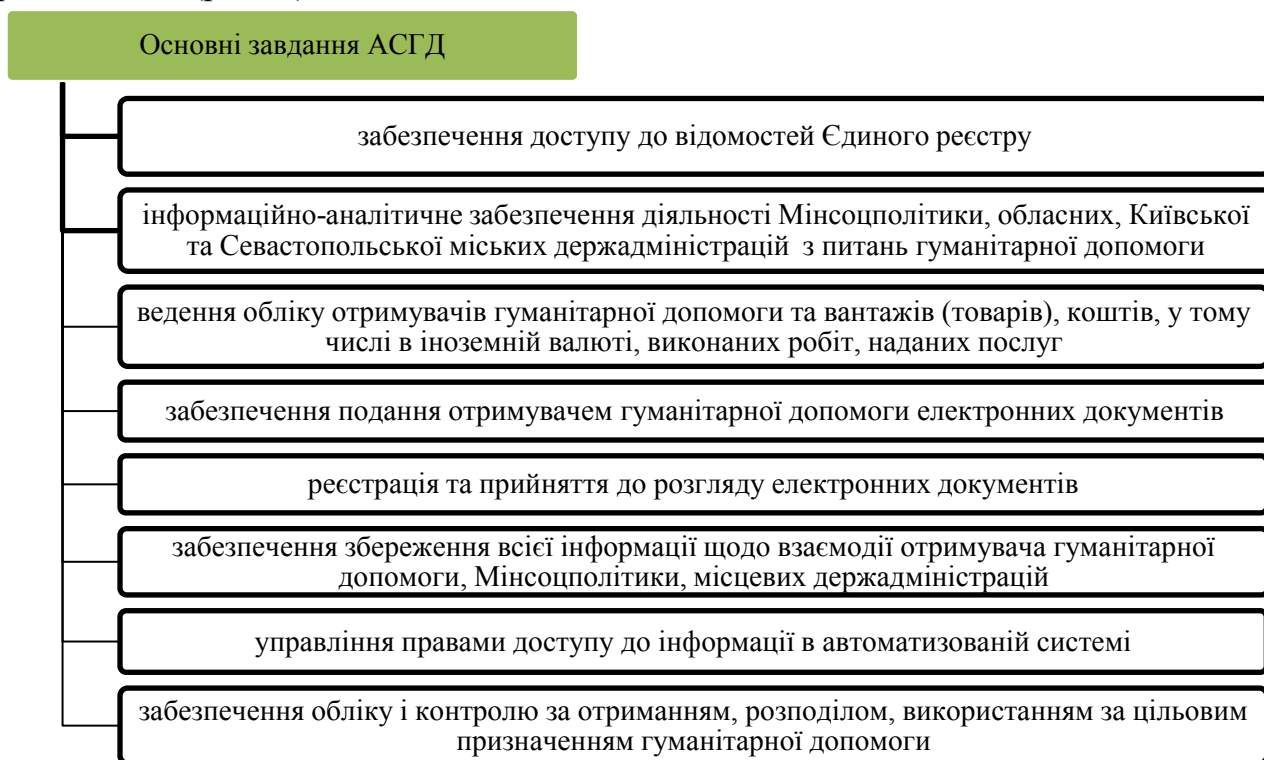


Рис. 1. – Основні завдання АСГД

Разом з тим, використання АСГД дозволяє легко взаємодіяти Мінсоцполітики під час процесу прийняття рішень за погодженням із Держмитслужбою, ДПС, МОЗ, Мінекономіки, Мінфіном, Міноборони, ДСНС, МВС, Національною поліцією, Національним банком. При цьому вся актуальна

інформація про стан розгляду та опрацювання документів по гуманітарній допомозі швидко надходить до електронного кабінету зареєстрованого отримувача гуманітарної допомоги.

Після реєстрації в АСГД отримувач гуманітарної допомоги може реєструвати гуманітарний вантаж в системі.

При цьому необхідно подати такі дані: Організація – отримувач гуманітарної допомоги; Найменування відправника; Країна відправлення; Категорія вантажу; Найменування вантажу; Вага; Одиниці виміру; Кількість; Кількість місць. Окремо в АСГД при реєстрації вантажу заповнюється інформація про транспорт, яким буде доставлено гуманітарну допомогу, а саме: номер автомобіля; марка автомобіля; прізвище, ім'я, по-батькові водія, що буде перетинати кордон та ввозити вантаж. Після заповнення вказаних вище даних по реєстрації гуманітарного вантажу, формується його номер в АСГД. Наступним кроком при реєстрації гуманітарної допомоги в АСГД є формування декларації. Внесення змін до декларації дозволяється лише до подання її митному органу в пункті пропуску через державний кордон України (Додаток Б, табл.1.). Подання декларації без унікального коду гуманітарної допомоги не дозволяється.

Згідно з нормами Постанови № 953 ввезення гуманітарної допомоги на територію України за декларацією дозволяється протягом 30 календарних днів з дати її створення.

Важливо, щоб при перетині кордону, Перелік товарів, заявлений у декларації, повинен відповідати переліку товарів, інформацію про який внесено до автоматизованої системи під відповідним унікальним кодом гуманітарної допомоги за категоріями та найменуваннями товарів, кількістю місць, кількістю штук та вагою/ об'ємом. При виявленні невідповідності, прикордонна служба має право не пропустити гуманітарний вантаж.

Після отримання гуманітарної допомоги, отримувач зобов'язаний протягом 15 днів сформувати інвентаризаційний опис (Додаток Б, рис. 3) в електронному кабінеті АСГД.

Однак на практиці можуть все ж таки виникати випадки невідповідності фактично отриманої гуманітарної допомоги категоріям товарів та/або найменуванню товарів, та/або кількості місць, та/або кількості штук, та/або вазі/об'єму, які зазначені в декларації. В такому разі отримувач гуманітарної допомоги повинен сформувати та подати інвентаризаційний опис фактично отриманої гуманітарної допомоги в електронному кабінеті АСГД. Цим документом організація – отримувач гуманітарної допомоги інформує правоохоронні органи про встановлений факт невідповідності фактично

отриманої гуманітарної допомоги категоріям товарів та/або найменуванню товарів, та/або кількості місць, та/або кількості штук, та/або вазі, які зазначені в декларації.

Наступним кроком в частині обліку отриманої гуманітарної допомоги є звітування. Згідно з Постановою № 953, звіт про розподіл повинен подаватися до 15 числа кожного місяця, що настає за звітним, наростаючим підсумком окремо щодо кожного переліку товарів, що визнаються гуманітарною допомогою, ввезених на митну територію України, до повного її розподілу. Якщо останній день подання звіту припадає на вихідний або святковий день, то останнім днем подання звіту вважається наступний за вихідним або святковим робочий день. Форма Звіту про наявність і розподіл гуманітарної допомоги затверджена Постановою № 953 та формується в АСГД.

На наш погляд, впровадження АСГД є дієвим засобом протидії корупції в першу чергу за рахунок процедури реєстрації гуманітарної допомоги. Якщо раніше процедура реєстрації організації – отримувача гуманітарної допомоги в Реєстрі тривала від декількох днів, до кількох тижнів з оформленням певного пакета документів, то тепер така процедура займає лише декілька хвилин. По-друге, завдяки АСГД контроль за отриманням та використанням гуманітарної допомоги стане більш дієвим, адже вся інформація фіксується на цифровій платформі і легко відстежується. Крім того, зменшується паперовий документообіг, пов'язаний з оформленням гуманітарної допомоги.

Зазначимо, що отримувач гуманітарної допомоги (за винятком бюджетних установ) може втратити статус отримувача у разі неподання вищевказаного Звіту протягом 90-днів після митного оформлення товарів. Повторна реєстрація такого отримувача буде можлива лише через 6 місяців.

Звіти отримувачів медичної гуманітарної допомоги формуються та подаються в автоматизовану систему з використанням інформаційно-аналітичної системи «MedData» шляхом автоматичного обміну даними через прикладний програмний інтерфейс (API). Упровадження та особливості роботи цієї системи передбачено Постановою Кабінету Міністрів України № 36 від 19.01.2022 р. «Деякі питання функціонування інформаційно-аналітичної системи «MedData» [8] та Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 12.03.2022 р. № 474 «Деякі питання отримання гуманітарної та благодійної допомоги в умовах воєнного стану» [9].

Розглянемо більш детально алгоритм забезпечення гуманітарною допомогою у вигляді товарів медичного призначення з боку МОЗ з використанням автоматизованої інформаційно-аналітичної системи «MedData», що включає 10 етапів (рис. 2).

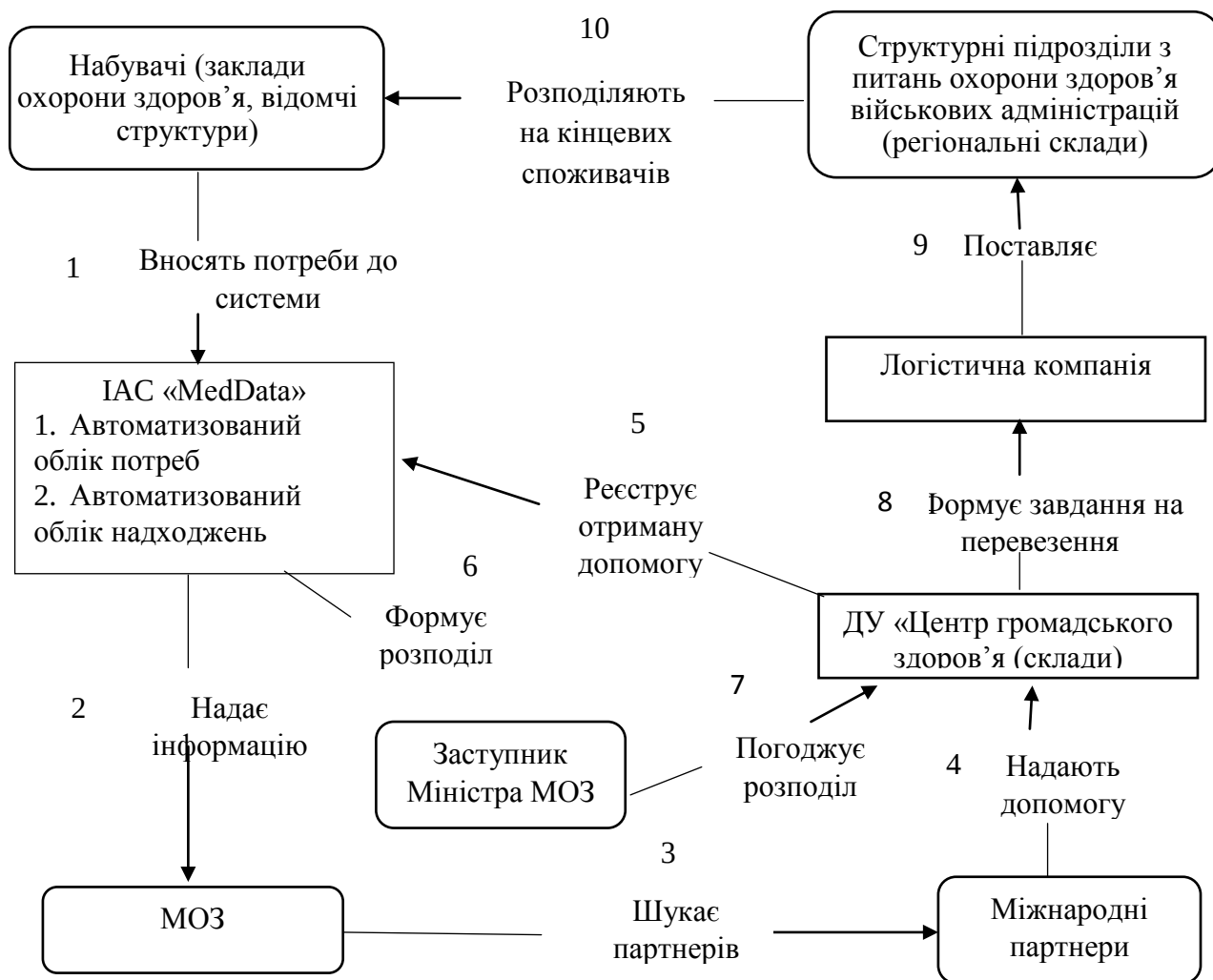


Рис. 2. – Алгоритм забезпечення гуманітарною допомогою у вигляді товарів медичного призначення з боку МОЗ в автоматизованій інформаційно-аналітичній системі «MedData»,

Розглянуті головні аспекти цифровізації гуманітарної допомоги, що були впроваджені протягом останніх кількох років в Україні є безперечно важливими кроками на шляху стабільного розвитку в сфері міжнародних соціально-економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Війна в цифрах: як за останній рік змінилися Україна та українці. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o>.
2. В Україні 18 мільйонів людей наразі потребують гуманітарної допомоги, очікується погіршення гуманітарної ситуації - Управління ООН з координації гуманітарних справ. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/935083.html>.
3. Про гуманітарну допомогу: закон України № 1192-XIV від 22 жовт. 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.
4. Окремі аспекти благодійної (гуманітарної) допомоги в умовах воєнного

стану: відповіді на найпоширеніші питання. URL: <http://surl.li/trsbt>

5. Майже 47 тис. тонн гуманітарної допомоги ввезено в Україну у грудні 2023 року. URL: <http://surl.li/trsca>

6. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України № 953 від 05 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text>.

7. Деякі питання організації ведення автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги: постанова КМУ № 927 від 09 жовт. 2020 р. (із змінами і доповненнями від 12.05.2021 р. № 460). URL: <http://surl.li/trscj>

8. Деякі питання функціонування інформаційно-аналітичної системи «MedData»: постанова Кабінету Міністрів України » № 36 від 19 січ. 2022 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KP220036?ed=2022_01_19.

9. Деякі питання отримання гуманітарної та благодійної допомоги в умовах воєнного стану: наказ Міністерства охорони здоров'я України № 474 від 12 бер. 2022 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MOZ33504?ed=2022_07_11.

5.4. Сутність та особливості маркетингової діяльності на ринку цифрових продуктів

Фукс К.В.,

*здобувач третього ріня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

У епоху цифрової трансформації, як у сфері діяльності державних, так і приватних суб'єктів, відбувається пошук можливостей для використання та управління великими обсягами даних з метою досягнення революції у ефективності. Нові технології Індустрії 4.0 створюють потенціал для змін в процесах виробництва, що призводить до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, що зберігаються протягом тривалого періоду. Серед таких технологій:

1. Розвинута аналітика та штучний інтелект. Вони використовуються для виявлення закономірностей та здійснення прогнозування з метою полегшення прийняття рішень. Зазвичай це передбачає поєднання традиційних методів аналітики (таких як регресія, пошукові алгоритми та лінійна оптимізація) з методами машинного навчання, які використовують такі підходи, як алгоритми кластеризації, скорочення розмірності та нейронні мережі. У 2023 р. очікується, що ринок розвинутої аналітики оцінюватиметься понад 270 млрд дол. США [1].

2. Інтернет речей (IoT). Датчики, пристрої управління та продукти, з'єднані у мережу, якою можна віддалено керувати або відстежувати. Це автоматизує та покращує ефективність процесів виробництва та розподілу,

особливо у взаємодії з розвинутою аналітикою. У 2018 році компанія Amazon запустила концепцію повністю автоматизованого супермаркету Amazon Go, де покупці можуть робити покупки без касирів та оплати товарів у магазині. Технології дозволяють ідентифікувати покупців та товари і автоматично стягувати плату.

3. Робототехніка. Прогрес в штучному інтелекті, сенсорах, моторах та гідравліці дозволяє роботам виконувати все більш складні завдання, з меншими повторюваними та передбачуваними шаблонами.

4. Хмарні сервіси та цифрові платформи. Вони дозволяють надавати програмні послуги через Інтернет, що знижує витрати та сприяє передачі інформації, оскільки зменшує потребу в локальному зберіганні та обробці. У 2023 р. очікується, що ці ринок хмарних послуг становитиме понад 350 млрд дол. США [2].

5. Блокчейн. Це цифровий реєстр, який працює децентралізовано підтвердження інформації та транзакцій. Він працює за методом ланцюга з блоками що пов'язані між собою за допомогою унікального цифрового відбитка. Інформація зберігається у зашифрованому вигляді, що забезпечує конфіденційність. Технологія використовується у медицині, фінансовому секторі та урядуванні.

6. Автопілотована та напівпілотована техніка. Транспортні засоби, що працюють з обмеженою або без участі людини. Сюди входять автомобілі, поїзди, вантажівки, а також безпілотні літальні апарати, якими оперує оператор. Дрони особливо доводять свою ефективність на полі бою у воєнних конфліктах.

7. 3D друк. Процеси конструювання об'єктів проводяться шляхом злиття шарів. Популярність технологія отримала у галузі будівництва, виробництва дрібних деталей і прототипуванні інноваційних продуктів.

8. Віртуальна реальність та доповнена реальність. Перетворення способу створення та сприйняття контенту. Використовується для навчання дітей, студентів, медиків, пілотів, військових та у сфері розваг.

Загалом, цифрові технології безумовно прискорюють розвиток економіки та забезпечують шляхи для підвищення конкурентоспроможності підприємств та навіть країн. Цифрові технології використовуються у виробництві продукції, управлінні бізнесом, плануванні і здійсненні маркетингової діяльності.

До слова, з цифровими технологіями легше та швидше створюються нові бізнес-моделі та підходи на ринку. Наприклад, за допомогою платформ для спільної комерційної діяльності, таких як Airbnb, Uber, Bolt, Prom, Rozetka, Vodo багато дрібних і середніх підприємців розробляють нові підходи до

надання послуг, отримують поштовх для розвитку та диверсифікації своєї діяльності.

Отже використання цифрових технологій є ключовим у процесі автоматизації виробничих і управлінських процесів. Компанії та підприємства виступають споживачами програмних рішень. ІТ-компаніям, які розробляють такого типу цифрові продукти важливо розуміти на який сегмент споживачів буде орієнтована їх маркетингова стратегія. Окрім того, ринок цифрових продуктів є одним з найбільш динамічних ринків у світі. За останні роки цей ринок значно змінився, але його швидкий розвиток продовжується. Технологічний прогрес дозволяє компаніям створювати більш складні та інноваційні продукти. Це також означає, що продукти швидко стають застарілими, тому компанії повинні постійно оновлювати свою продукцію, розширювати функціонал щоб якості їх продуктів залишалися конкурентоспроможними на ринку.

У маркетингу цифрові технології забезпечують нові можливості для підприємств. Використання соціальних мереж, електронної комерції та цифрових медіа дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів та збільшувати продажі. Також, використання аналітичних систем дозволяє вивчати поведінку клієнтів та адаптувати маркетингові стратегії для максимальної ефективності.

На погляд Л.Ф. Романенко [3, с. 81] можна дати таке визначення цифрового маркетингу — це використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій задля адресного розповсюдження маркетингових комунікацій цільовій аудиторії та реалізація маркетингової діяльності у віртуальному і реальному середовищах.

За іншим визначенням, науковиці О. М. Христофорова та В. І. Пугачова [4, с. 26] пояснюють цифровий маркетинг (діджитал маркетинг, digital маркетинг) як набір цифрових технологій, що використовуються для просування компанії та залучення споживачів. Цифровий маркетинг є загальним терміном, який охоплює маркетинг товарів і послуг за допомогою цифрових каналів з метою привернення та утримання клієнтів.

У своїй праці О.В. Гуменна [5, С. 50] називає цифровий маркетинг сучасним засобом просування продукту, торгової марки або бренду за допомогою всіх доступних цифрових каналів, таких як телебачення, Інтернет, радіо, мобільні телефони та інші.

За визначенням О. В. Гарматюка [6, с. 229] цифровий маркетинг є сучасним засобом комунікації підприємства з ринком, використовуючи цифрові

канали для просування товарів та ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами як у віртуальному, так і у реальному середовищі.

В. В. Рубан [7, с. 143-144] зазначає, що цифровий маркетинг — це сучасний засіб комунікації підприємства з ринком, використовуючи цифрові канали для просування своїх товарів або послуг з метою досягнення ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами як у віртуальному, так і у реальному середовищах.

Ю. О. Головчук, Ю. В. Мельник, М. В. Козуб [8, с. 338] вважають, що digital-маркетинг — це форма маркетингової стратегії, яка використовує digital-канали для спілкування з аудиторією та досягнення бізнес-цілей.

Д.В. Яцюк [9] підкреслює, що цифровий маркетинг, або інтерактивний маркетинг, використовує всі доступні форми цифрових каналів для просування бренду. Комунікації в цифровому маркетингу дозволяють досягати цільової аудиторії в офлайн-середовищі, використовуючи додатки у телефонах, sms та сповіщення, електронну пошту, рекламні дисплеї на вулицях тощо.

Варто зазначити, що до цифрового маркетингу не входять традиційні канали просування, такі як оголошення в газетах, буклетах, флаєрах, білбордах, друкованих POS-матеріалах. Однак, якщо на білборді з'явиться QR-код, який дозволяє перейти на сайт чи завантажити додаток, то це вже можна вважати цифровим маркетингом. Цим пояснюється гібридність цифрового маркетингу.

Тому варто у майбутньому дослідити питання гібридності цифрового маркетингу і виділити основні закономірності процесу стратегічного планування маркетингової діяльності для цифрових продуктів.

Також згідно з М.А. Окландером та О.О. Романенко [10, с. 364], цифровий маркетинг використовує цифрові канали та методи для спрямованої взаємодії з цільовими сегментами ринку як у віртуальному, так і в реальному середовищі.

Отже, цифровий маркетинг є комплексною стратегією в сучасному світі. Він характеризується гібридним характером, оскільки частину функцій він здійснює онлайн, а частину — офлайн. Цифровий маркетинг залучає клієнтів та бізнес-партнерів за допомогою цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв. В ширшому розумінні, використовує цифрові технології у реалізації маркетингової діяльності. Основні канали, що використовуються в цифровому маркетингу, включають:

1. Веб-сайти: часто вони є основою присутності компанії в Інтернеті. Тут компанія може представити свою продукцію, надати інформацію про свої послуги та комунікувати зі споживачами.

2. Соціальні медіа: Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, LinkedIn і YouTube, використовуються для взаємодії зі споживачами, розміщення контенту, проведення рекламних кампаній. Зокрема використовується інфлюенс-маркетинг — це стратегія просування продукту або бренду шляхом співпраці з впливовими особистостями (експертами, блогерами, зірками) і використання їх впливу на аудиторію [11, с. 107].

3. Електронна пошта: надсилання розсилок, промоакцій, інформаційних листів та персоналізованих повідомлень.

4. Пошукова оптимізація (SEO, ASO): це процес оптимізації веб-сайту з метою покращення його видимості в пошукових системах, таких як Google. Він допомагає залучати органічний трафік і підвищує шанси на досягнення більшої аудиторії. Також існує ASO (з англ. — application store optimization) — оптимізація сторінки продукту в магазині додатків з тією самою метою.

5. Оплачена реклама (PPC): найчастіше це реклама на пошукових сайтах або соціальних медіа. Рекламодавець платить за кожне натискання на оголошення, що дозволяє досягти цільової аудиторії.

6. Контент-маркетинг: використання цікавого та корисного контенту, такого як блоги, статті, відео, інфографіка, для привертання уваги аудиторії та забезпечення її взаємодії з брендом.

7. Мобільний маркетинг та інші пристрої: включає в себе рекламу та комунікацію зі споживачами через мобільні пристрої, планшети, розумні годинники тощо. Використовуються мобільні додатки, мобільні сайти, SMS-розсилки та мобільна реклама тощо.

8. Також варто окремо згадати телебачення, оскільки деякі науковці виключають цей канал із цифрового маркетингу. Хоч він в основному пов'язаний з онлайн-каналами, які перелічено вище, телебачення залишається потужним засобом комунікації з великою аудиторією. Серед інструментів, що можна віднести до цифрового маркетингу є: онлайн-реклама на телебаченні, стрімінгові послуги або партнерство з телевізійними програмами і шоу. Це лише кілька прикладів використання, але телебачення можна вважати одним з каналів комунікації в цифровому маркетингу.

Отже, залежно від виду бізнесу і цілей компанії можуть використовуватися інші канали та стратегії, їх гібриди. Цифровий маркетинг стає дуже гнучким інструментом для комунікації компанії з ринком.

Цифровий маркетинг продовжує залишатися одним із найважливіших аспектів маркетингової діяльності компаній, оскільки точки контакту зі споживачами постійно розширюються і розвиваються провідні компанії на ринку. Ці компанії інвестують у відкриття нових способів побудови бренду та

взаємодії з покупцями. Багато з них експериментують з контекстним спілкуванням як частиною стратегії контенту, надаючи відповідні комунікації ближче до місця придбання, наприклад, географічно націлені або персоналізовані оголошення. Вони також досліджують нові підходи, які розширюють маркетингові парадигми, наприклад, створення трисекундної реклами [12, с. 37].

До прикладу, компанія The Boston Consulting Group [13] провела дослідження серед керівників маркетингових відділів понад 30 великих корпорацій, більшість з яких є транснаціональними компаніями Fortune 500 з різних регіонів світу, включаючи Азію, Європу, Латинську Америку та США. Ці компанії представляють різноманітні галузі, такі як цифрові технології, споживчі товари, роздрібна торгівля, фінансові послуги, медіа, подорожі. Керівники корпорацій брали участь в онлайн-опитуванні та інтерв'ю. Згідно з результатами дослідження, інвестиції в цифровий маркетинг принесли багато переваг, таких як підвищення капіталу бренду, збільшення обсягів продажів, поліпшення сервісу для споживачів, зниження витрат, інновації продуктів, високу лояльність та підвищену свідомість споживачів.

Науковиця О.О. Марчук [14] пише, що термін "цифровий маркетинг" почав використовуватися вперше у 1990-х роках і переважно вказував на техніки рекламування товарів та послуг споживачам. З часом цифровий маркетинг став ключовим інструментом, необхідним для успішної конкуренції на ринку. На її думку, цифровий маркетинг — це інтегрований підхід до просування компанії та її продуктів у цифровому середовищі, що також враховує взаємодію з офлайн-споживачами.

Вона формує такі переваги цифрового маркетингу:

- широкий охоплюючий потенціал. Цифровий маркетинг дозволяє досягати як онлайн, так і офлайн аудиторії, яка користується планшетами, мобільними телефонами, грає в ігри та завантажує додатки. Це дозволяє бренду звертатися до більш широкої аудиторії, не обмежуючись лише інтернетом.

- збір детальних даних. Цифрове середовище фіксує практично всі дії користувача, що надає можливість збирати чіткі і деталізовані дані. Аналітичні системи дозволяють робити точні висновки про ефективність різних каналів просування і створювати точний портрет покупця.

- гнучкість підходу. Цифровий маркетинг забезпечує гнучкий підхід, що дозволяє залучати онлайн аудиторію до офлайн-ринку і навпаки. Наприклад, за допомогою роздрукованого QR-коду можна направити користувача на сайт, а через електронну розсилку запросити підписників на семінар або іншу офлайн подію.

У публікації не згадано, що останнім особливу популярність отримали різноманітні інструменти які називають штучним інтелектом (ШІ). І в управлінні підприємством у цілому, і в цифровому маркетингу зокрема ШІ використовується для автоматизації процесів, прогнозування результатів та персоналізації комунікації зі споживачем.

Переваги ШІ в інформаційно-організаційному забезпеченні управління ІТ-компаній у детальніше згадано в наступних підрозділах цієї роботи.

Науковці М. Bala та D. Verma [15, С. 330] зосереджені на визначенні поточних та майбутніх тенденцій у маркетингу, аналізуючи останні професійні джерела у теоретичному та практичному напрямках. У результаті дослідження автори приходять до висновку, що цифровий маркетинг є економічно вигідним і має позитивний комерційний вплив на бізнес. Ключові характеристики цифрового маркетингу сьогодні:

- цифровий маркетинг є важливим елементом стратегії маркетингу для підприємств в сучасних умовах.
- цифровий маркетинг є невід'ємною складовою маркетингового процесу та повинен бути інтегрований в усі аспекти маркетингової стратегії.
- цифровий маркетинг повинен бути направлений на задоволення потреб споживачів та підтримку їх лояльності до бренду.
- ефективність цифрового маркетингу залежить від вміння підприємства правильно визначити цільову аудиторію та налагодити з нею ефективний комунікаційний процес.
- підприємства повинні звертати увагу на технологічні та інноваційні розвитки в галузі цифрового маркетингу та використовувати їх для досягнення конкурентних переваг.
- важливо вести моніторинг та аналіз результатів цифрового маркетингу для підвищення ефективності стратегії та виправлення помилок.
- створення якісного та цікавого контенту є важливим елементом цифрового маркетингу та допомагає привернути увагу потенційних клієнтів.
- підприємства повинні розглядати цифровий маркетинг як довгострокову інвестицію в свій бізнес, яка може приносити значний прибуток у майбутньому.

Проте, при вивченні українського досвіду в цифровому маркетингу з'являються певні особливості. А дана публікація орієнтована на дослідженні індійського ринку цифрових продуктів, а саме дослідження було проведене ще у 2018 році — до пандемії коронавірусу та не зачіпає питання цифрового маркетингу в умовах діючого військового конфлікту, що є актуальним для України.

Умови війни суттєво впливають на стратегію цифрового маркетингу. Основна мета цифрового маркетингу в цих умовах — збільшити продажі товарів на ринку і розвивати партнерські взаємини в нішах, які стали порожніми через ринкові зміни. У цілому, успішна стратегія цифрового маркетингу в умовах війни полягає в гнучкості та швидкій адаптації до змін, врахуванні потреб та поведінки цільової аудиторії та зміні елементів маркетингового міксу для досягнення максимального результату.

В умовах війни цифровий маркетинг будується на наступних принципах:

1. Змінність цільової аудиторії. Умови війни можуть призвести до зміни цільової аудиторії, таких як стать, вік, географічне положення, стиль життя потенційних покупців. Це потрібно враховувати під час формування конкретної пропозиції.

2. Нові прогресивні маркетингові прийоми. В умовах війни з'являються нові прийоми маркетингу, що базуються на патріотизмі, підтримці армії тощо. Багато українських компаній перераховує частину доходу від продажу товарів та послуг на потреби армії, що отримує прихильність патріотично-налаштованої аудиторії.

3. Підтвердження надійності бізнесу. Робота підприємства під час війни є ознакою його надійності, оскільки якщо підприємство може організувати надійний сервіс та якісні послуги чи товари під час війни, то й після закінчення воєнних дій воно буде успішним. Для багатьох молодих підприємств робота в умовах війни дозволяє заробити добру репутацію власної аудиторії.

4. Розвиток інноваційності. Кризові ситуації стимулюють розвиток інновацій в цифровому маркетингу, так як потребують нових рішень і творчого підходу. Це сприяє виникненню нових маркетингових прийомів та інноваційних інструментів, які раніше не використовувалися.

5. Підтримка та лояльність українського бізнесу. Українські підприємства можуть вийти на світовий ринок завдяки грамотній маркетинговій стратегії. Складна ситуація в Україні сприяє лояльному ставленню до українських продуктів, що допомагає зберегти та підтримати український бізнес.

У період війни українські IT-компанії показали свою здатність до адаптації та стали одним із двигунів суспільного прогресу України. Серед них Ajax Systems, Grammarly, Genesis, Eleks, SoftServe, EVO, Terrasoft, Innovecs, Noosphere, Jooble, Macpaw та багато інших [16].

Аналізуючи ринок цифрових продуктів, важливо відзначити, що IT-компанії використовують подібні методи просування, що й компанії в інших товарних сегментах. Популярними засобами є Public Relations, Інтернет-

маркетинг, безпосереднє консультування користувачів і поширення інформації з технічними характеристиками ІТ-продукту.

Серед основних PR-інструментів варто виділити спеціалізовані виставки, тематичні семінари, презентації, демонстрації, участь фахівців компанії в конференціях, а також надання пробних версій програмного забезпечення для ознайомлення з можливостями. Галузеві виставки є потужним інструментом, де присутні як великі, так і спеціалізовані експозиції. Участь у таких заходах може допомогти залучити спонсорів для майбутніх проектів, укладення вигідних партнерств та інші переваги.

У своїй книзі «Маркетинг 4.0» Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван [17, С. 74-78] пропонують модель сучасної поведінки споживачів, яка має назву «5А» (Рис. 1), що походить від п'яти етапів: знання (aware), вплив (appeal), запитання (ask), дія (act), пропаганда (advocate).

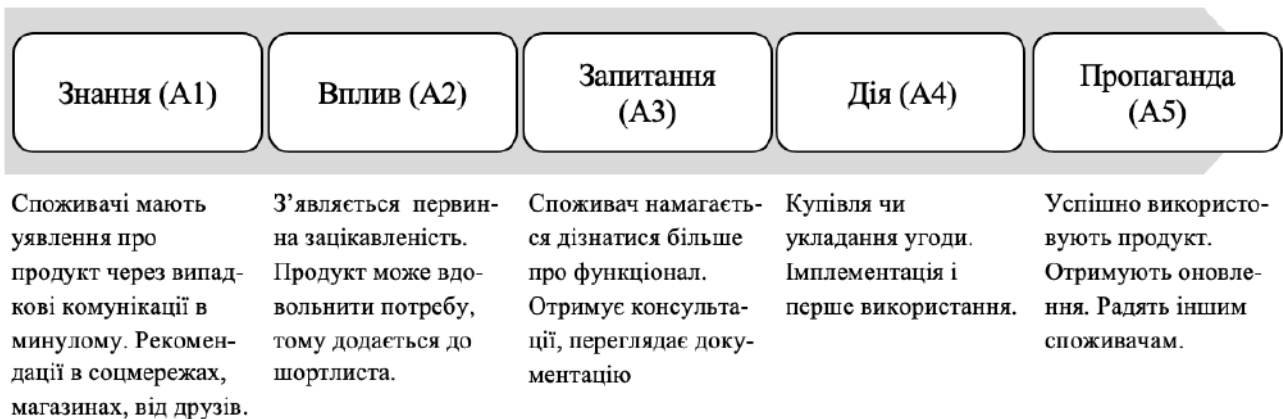


Рис. 1. – Модель поведінки споживача 5А для цифрових продуктів
Джерело: укладено автором на основі [17, С. 74-78]

Суть цієї моделі полягає у тому, що споживач, отримавши вигоду від товару, стає адвокатом бренду і добровільно продовжує ланцюжок маркетингової комунікації. Завданням брендів у новій реальності є залучення чим більшої кількості споживачів до останнього етапу — пропаганди на користь бренду. У маркетингу цифрових продуктів це працює таким же чином, як і для інших видів товарів. Лише змінюється місце комунікації споживачів і бренду, залишається у цифровому просторі.

Етичні аспекти маркетингу ІТ-компаній включають захист персональних даних, довіру споживачів, інклюзивність та відповідальну рекламну практику. Розвиток цифрового маркетингу повинен супроводжуватись етичними принципами, що забезпечать збалансований і взаємовигідний взаємозв'язок між компаніями та їхніми споживачами. Лише тоді маркетинг може бути успішним та сприяти створенню довгострокових відносин зі споживачами, зберігаючи високий ступінь довіри.

Один з найважливіших етичних аспектів маркетингу ІТ-компаній — це захист персональних даних споживачів. Зі зростанням збору та обробки інформації, необхідно впроваджувати ефективні заходи для забезпечення конфіденційності та безпеки цих даних. Компанії повинні використовувати передові технології шифрування, обмежувати доступ до персональних даних лише необхідним співробітникам, а також повідомляти споживачів про цілі та обсяги збору і використання їх даних.

Багато компаній пропонують споживачам можливість самостійно визначати, яку інформацію дозволено збирати, а яку — ні, з метою збереження конфіденційності. Недавні статистичні дані показують, що лише 12% інтернет-користувачів задоволені тим, що їхні дані збираються для рекламних цілей, оскільки це сприяє знаходженню необхідної інформації [18].

Етичний маркетинг ІТ-компаній передбачає встановлення довіри споживачів. Це вимагає прозорості та чесності в усіх комунікаціях зі споживачами. Компанії повинні дотримуватись визначених стандартів у рекламних повідомленнях, уникати маніпуляцій та обману, а також забезпечувати якість своїх продуктів та послуг.

Інклюзивність в цифровому маркетингу означає, що компанії визнають та враховують різноманітні потреби та характеристики своїх споживачів. Застосування інклюзивного підходу включає в себе звернення до різних груп населення, таких як особи з інвалідністю, різних етнічних груп, гендерних ідентифікацій, вікових категорій та інших. Маркетингові кампанії повинні відображати різноманіття суспільства та пропонувати продукти та послуги, які задовольняють потреби всіх споживачів. Інклюзивність не тільки сприяє охопленню більш широкої аудиторії, але й визначає позитивний імідж компанії, що робить її більш привабливою для споживачів, які цінують відкритість, рівноправність та розмаїття.

Молода аудиторія до 25 років, згідно з дослідженням Deloitte [19], проявляє особливу зацікавленість у включенні в комунікацію брендів згадок про різні спільноти та представників різних вікових категорій. Споживачі очікують, що бренди будуть звертати увагу на ці моменти. Також це дослідження показує, що бренди з високим темпом зростання (ті, що мають річний ріст доходу 10% або більше) частіше визначають ключові показники ефективності (KPI) для досягнення цілей щодо різноманітності, рівності та інклюзії (DEI — diversity, equity, inclusion) в порівнянні зі своїми конкурентами з меншим темпом зростання.

Етичні аспекти маркетингу ІТ-компаній також охоплюють відповідальну рекламну практику. Компанії повинні практикувати рекламу, яка є правдивою,

об'єктивною і не ображає групи споживачів. Вони повинні уникати недостовірних обіцянок та перебільшень, а також дотримуватись етичних норм у використанні рекламних прийомів.

Підбиваючи підсумки, цифрові технології відіграють ключову роль в маркетинговій діяльності підприємств, що змінює її форму та методи. Розвиток інформаційного суспільства та економіки, соціально-політичні чинники та збільшення обсягів ділової інформації вимагають використання цифрового маркетингу. Нові підходи до управління маркетингом вимагає і вдосконалення чи розробки нового маркетингового інструментарію. Традиційні інструменти маркетингу стають менш ефективними в умовах розвитку цифрового маркетингу, тому вони не можуть забезпечити підприємствам необхідних переваг.

Використання цифрового маркетингу дозволяє створити прозору систему взаємодії зі споживачами та миттєво поширювати інформацію завдяки застосуванню інформаційних технологій та мережевих комунікацій. Це дозволяє підприємствам використовувати великі бази даних для масової персоналізації споживачів та максимального задоволення їх попиту. Серед інших переваг цифрового маркетингу можна виділити такі як інтерактивність, що забезпечує активну взаємодію споживачів з брендом підприємства, ліквідацію географічних обмежень при реалізації маркетингових цілей, легкий доступ до Інтернет-ресурсів, можливість оцінювання ефективності маркетингових дій та управління подіями в режимі реального часу.

На ринку цифрових продуктів важливо використовувати Інтернет-маркетингові інструменти та соціальні медіа. Це дозволяє компаніям домогтися більшої цільової аудиторії та ефективно просувати свої цифрові продукти. Інструменти, такі як SEO, ASO, контент-маркетинг, контекстна реклама та інші, дозволяють підприємствам залучати цільову аудиторію на свої сайти та збільшувати конверсію. Соціальні медіа, зокрема Facebook, Instagram, Twitter та інші, надають можливість просувати продукти серед великої кількості користувачів, створювати спільноти, взаємодіяти з клієнтами та отримувати зворотний зв'язок. Проте, Інтернет-маркетинг є лише одним з каналів розповсюдження в межах цифрового маркетингу та використовується переважно через стаціонарні комп'ютери, ноутбуки, мобільні телефони. У порівняння, цифровий маркетинг використовує значно більше каналів розповсюдження та його кількість швидко зростає.

Список використаних джерел

1. *Digital technologies for a new future* — CEPAL. URL: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46817/S2000960_en.pdf

2. Digital Agenda for Latin America and the Caribbean (eLAC2020). URL: https://conferenciaelac.cepal.org/6/sites/elac2020/files/cmsi.6_digital_agenda-en-23_april.pdf
3. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3678906>
4. Христофорова О. М., Пугачова В. І. Стан та перспективи розвитку digital-маркетингу. *Альманах науки*. 2019. № 6/1 (27). С. 24–29
5. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, вип. 1. С. 48–53.
6. Гарматюк О. В. Ефективність застосування цифрового маркетингу для збільшення збуту продукції. *Вісник Українсько-туркменського культурно-освітнього центру: міждисциплінарний науковий збірник*. 2018. Вип. 2, Ч. II. – С. 224–229.
7. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 30. Частина 1. С. 143-146.
8. Головчук Ю. О., Мельник Ю. В., Козуб М. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 337–341.
9. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf
10. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 362–371
11. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. №18. С. 103-108.
12. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2. С. 35-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_2_6
13. Sayre K., Vaishali Rastogi, Zwillenberg P., Visser J., Sheerin A. (2012). *Marketing Capabilities for the Digital Age* / BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2012/digital-transformation-technology-marketing-capabilities-for-digital-age>.
14. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.
15. Bala M., Verma D. A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*. 2018. Vol. 8 Issue 10. Pp. 321–339.
16. 10 українських IT-компаній, чиїми продуктами користуються мільйони людей у всьому світі. URL: <https://special.minfin.com.ua/ua/sp-aval/10-ukrainskih-it-kompanij>
17. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван ; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. — К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 208 с.
18. Тренди та тенденції в маркетингу на 2022 рік. URL: <https://bc-club.org.ua/news/bc-club/trendy-ta-tendenciji-v-marketyngu-na-2022-rik.html>
19. Authentically inclusive marketing. URL: <http://surl.li/trseb>

5.5. Цифровізація як чинник інноваційного розвитку логістичного менеджменту підприємства

*Болдирєва Л.М.,
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,
Європейський університет*

Цифровізація є ключовим фактором інноваційного розвитку логістичного менеджменту в сучасному світі. Адже, впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, таких як складське управління, відстеження поставок та маршрутизація транспорту, що збільшує продуктивність та знижує витрати.

Науковці поняття «логістичний менеджмент» трактуються як сукупність (синтез) основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу), методів та моделей управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» задля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства [1; 4; 5].

Вчені наголошують, що цифрові технології сьогодні стають базовим напрямком у сфері логістичного менеджменту та сприяють вдосконаленню управління логістичним ланцюгом. Використання новітніх цифрових технологій дасть змогу підприємствам працювати високоефективно і зберігати конкурентні позиції на ринку у сфері логістики [2, с. 72].

До основних напрямів дигіталізації в інноваційному розвитку Логістики 4.0: Big data, Internet of things, Open data, цифрове злиття фірм, Crowdrішення для останньої милі, роботизація транспорту і складування, 3D-друк, екзоскелети, технології Blockchain і смарт-контрактів, технології Machine Learning [3, с. 179].

Отже, беззаперечно цифрові технології створюють нові можливості для бізнесу, такі як платформи для обміну транспортними послугами, спільне використання складських приміщень та даних, а також розробка аналітичних інструментів для прогнозування попиту та управління запасами. До особливостей сучасного логістичного менеджменту в умовах цифровізації варто віднести:

- використання Інтернету речей (IoT): датчики, вбудовані в різноманітні пристрої, дозволяють збирати реальні дані про стан товарів, обладнання та транспортних засобів. Це дозволяє відстежувати рух товарів в реальному часі, планувати маршрутизацію та вчасно виявляти можливі проблеми;

– автоматизація та роботизація через використання автоматизованих систем управління складами, роботів і автономних транспортних засобів дозволяє підвищити швидкість та точність виконання логістичних операцій;

– аналітика даних допомагає здійснити обробку величезного обсягу даних, зібраних з допомогою цифрових технологій, а також може виконати аналіз для виявлення тенденцій, оптимізації маршрутів, спрогнозувати попит та зробити ідентифікацію можливих проблем;

– хмарні технології, зокрема за допомогою застосування хмарних систем дозволяє зберігати та обробляти великі обсяги даних, а також забезпечує доступ до них з будь-якої точки земної кулі, що полегшує співпрацю між різними ланками логістичного ланцюга;

– штучний інтелект та машинне навчання за допомогою використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати прийняття рішень, оптимізувати процеси планування та прогнозування, а також виявляти патерни та аномалії;

– електронна комерція та електронне управління запасами. Цифрові технології сприяють ефективному управлінню запасами та оптимізації постачання за рахунок електронних систем замовлення та автоматичного перенесення інформації про стан запасів;

– мережева логістика в умовах цифровізації стає більш важливим забезпечення ефективного спілкування та співпраці між різними учасниками логістичного ланцюга, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та клієнтів, що може бути забезпечено за допомогою цифрових комунікаційних технологій та платформ.

Використання Інтернету речей (IoT) у логістичному менеджменті відкриває безліч можливостей для покращення ефективності та оптимізації процесів, а саме:

– відстеження товарів і активів: датчики, розміщені на вантажах, контейнерах, палетах або транспортних засобах, забезпечують можливість в реальному часі відстежувати місцеперебування та стан товарів або активів. Це дозволяє уникнути втрат, затримок у поставках і покращити точність управління запасами;

– оптимізація маршрутів: дані, зібрані від датчиків на транспортних засобах, можуть бути використані для аналізу трафіку, стану доріг та інших факторів, які впливають на шляхи перевезення. Це дозволяє оптимізувати маршрути та зменшувати час доставки;

– попередження про проблеми та підтримка прийняття рішень: дані від датчиків можуть служити для виявлення можливих проблем, таких як

відхилення від графіка, затримки, а також для прогнозування і управління попитом. Це дозволяє забезпечити швидку реакцію на проблеми та підтримувати прийняття обґрунтованих рішень;

- управління енергоспоживанням та ресурсами: IoT може бути використаний для моніторингу енергоспоживання в складських приміщеннях та транспортних засобах, що дозволяє ефективно використовувати енергію та зменшувати витрати;

- покращення обслуговування клієнтів: збір та аналіз даних від IoT датчиків дозволяє логістичним компаніям надавати клієнтам більш точну інформацію про статус замовлення, прогнозувати час доставки та надавати інші послуги, що підвищують задоволеність клієнтів.

Загалом, використання IoT у логістичному менеджменті дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів, що робить його невід'ємною частиною сучасних логістичних операцій.

Використання автоматизації та роботизації в логістичному менеджменті впливає на ефективність та продуктивність логістичних процесів, зменшує ризики помилок та оптимізують витрати, а саме:

- автоматизацію складських операцій можна здійснити за допомогою використання автоматизованих систем управління складами (WMS), що дозволить ефективно виконувати функції, такі як прийомка, розміщення, комплектація та відправлення товарів без значного втручання людей. Роботизовані системи конвеєрів, підйомників та сортувальних механізмів прискорюють обробку товарів і зменшують ризик помилок;

- використання автономних транспортних засобів (наприклад, автономних робочих транспортних засобів в складах або дронів для доставки) дозволяє автоматизувати рух товарів від одного пункту до іншого без потреби в операторах;

- роботизацію підготовки замовлень можна здійснити за допомогою роботів-комплектувальників, які можуть бути використані для автоматичного збирання товарів зі складу згідно з замовленнями. Це дозволить прискорити процес комплектації, знизити витрати на працю та зменшити помилки;

- автоматизацію транспортування можна здійснити за допомогою використання автоматизованих систем управління транспортом, що дозволить оптимізувати маршрутизацію, планування доставки та координацію транспортних засобів;

– використання роботів для пакування та палетування: роботи можуть бути використані для автоматичного пакування товарів у коробки або палети, що дозволяє зменшити час та витрати на ці операції;

– автоматизовані системи відстеження та контролю якості: Використання автоматизованих систем відстеження та контролю якості дозволяє виявляти можливі проблеми або дефекти товарів на ранніх етапах логістичного процесу.

Узагальнюючи, автоматизація та роботизація дозволяють оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та ризики помилок, а також підвищити продуктивність та швидкість виконання завдань.

Ключову роль у вдосконаленні процесів, прийнятті стратегічних рішень та підвищенні ефективності логістичного ланцюга відіграє аналітика даних в логістичному менеджменті, а саме:

– прогнозування попиту через аналіз даних дозволяє спрогнозувати попит на товари та послуги, що допомагає у плануванні виробництва, запасів та маршрутів доставки;

– оптимізація запасів через аналіз даних можна визначити оптимальні рівні запасів для мінімізації затрат та максимізації обслуговування клієнтів;

– маршрутизація та планування транспорту через аналіз даних про трафік, вартість палива, обмеження на шляху тощо допомагає в оптимізації маршрутів та виборі найбільш ефективних транспортних засобів;

– виявлення та управління ризиками: аналіз даних допомагає виявляти потенційні ризики в логістичному ланцюзі, такі як затримки, втрати або пошкодження вантажу, що дозволяє вчасно приймати заходи щодо їх запобігання або мінімізації наслідків;

– управління витратами та оптимізація витрат через аналіз даних допомагає ідентифікувати області, де можна зменшити витрати, такі як зменшення непродуктивних витрат, оптимізація угод з постачальниками тощо;

– моніторинг та відстеження продуктивності через аналіз даних дозволяє відстежувати продуктивність різних елементів логістичного ланцюга, що допомагає виявляти слабкі місця та здійснювати вдосконалення;

– прогнозування і оптимізація робочих потоків через аналіз даних може допомогти в оптимізації робочих потоків на складах, в транспорті, а також у виробництві, що підвищує продуктивність та знижує час виконання завдань;

– використання аналітики даних в логістичному менеджменті дозволяє зробити процеси більш прозорими, ефективними та динамічними, що допомагає компаніям досягати конкурентної переваги на ринку.

Хмарні технології мають значний потенціал у логістичному менеджменті можуть допомогти вдосконалити процеси управління логістичним ланцюгом, а саме:

- під час зберігання та обробка даних хмарні технології надають можливість зберігати великі обсяги даних у хмарних сервісах, що дозволяє підприємствам зосередитися на аналізі даних та прийнятті рішень, а не на управлінні інфраструктурою та зберіганням даних;

- спільний доступ до даних. Завдяки хмарним технологіям різні учасники логістичного ланцюга отримують доступ до необхідних даних з будь-якої точки, що полегшує співпрацю між різними сторонами;

- збільшення мобільності. Завдяки хмарним технологіям, логістичні менеджери та працівники можуть отримувати доступ до даних і програмного забезпечення з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету, що збільшує їхню мобільність та продуктивність;

- під час інтеграції даних з різних джерел хмарні технології дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, таких як системи управління складом, системи відстеження товарів, системи управління транспортом тощо, що дозволяє отримувати комплексну картину всього логістичного процесу;

- хмарні рішення надають можливість масштабувати ресурси в залежності від потреб, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати обчислювальні потужності та забезпечувати високу доступність систем;

- під час аналітики та прогнозування хмарні платформи можуть надати доступ до потужних інструментів для аналізу даних, машинного навчання та прогнозування, що допомагає управляти логістичними процесами більш ефективно та точно.

Загалом, використання хмарних технологій у логістичному менеджменті дозволяє підприємствам забезпечувати більш гнучкий, ефективний та інтегрований підхід до управління логістичними процесами.

Важливу роль у вдосконаленні логістичного менеджменту відіграють штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН), допомагаючи підприємствам оптимізувати процеси, покращувати ефективність та знижувати витрати, а саме:

- прогнозування попиту: ШІ та МН використовуються для аналізу історичних даних про продажі, попит, маркетингові тренди та інші фактори з метою прогнозування майбутнього попиту на товари та послуги. Це дозволяє оптимізувати запаси, виробництво та поставки, уникати дефіциту чи надлишків товарів;

– оптимізація маршрутів та розкладів: ШІ та МН допомагають аналізувати величезну кількість даних про трафік, погодні умови, вартість палива, обмеження на дорогах та інші фактори для вибору оптимальних маршрутів та розкладів транспорту;

– управління запасами: ШІ та МН допомагають визначити оптимальні рівні запасів, враховуючи попит, час поставок, витрати на зберігання та інші фактори. Це дозволяє уникнути надлишків запасів та зменшити витрати;

– прогнозування часу доставки: ШІ та МН аналізують різноманітні фактори, які впливають на час доставки товарів, такі як відстань, трафік, погодні умови тощо, для точного прогнозування часу доставки;

– виявлення аномалій та управління ризиками: ШІ та МН допомагають виявляти аномалії та ризики в логістичних процесах, такі як затримки, втрати вантажу чи несправності у транспортних засобах, та надають рекомендації щодо їх управління;

– персоналізована логістика та обслуговування: ШІ та МН допомагають адаптувати логістичні процеси до індивідуальних потреб клієнтів, шляхом аналізу даних про їхні вподобання та покупки;

– автоматизоване планування та прийняття рішень: ШІ та МН можуть автоматизувати процес прийняття рішень у логістичному менеджменті, шляхом аналізу великих обсягів даних та надання рекомендацій.

Загалом, використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підприємствам покращити ефективність, знизити витрати та підвищити якість обслуговування в логістичному менеджменті.

Електронна комерція (e-commerce) та електронне управління запасами (Inventory Management) відіграють ключову роль у сучасному логістичному менеджменті, допомагаючи оптимізувати процеси замовлення, постачання, управління запасами та доставки, а саме:

– електронна комерція: платформи електронної комерції дозволяють клієнтам легко здійснювати замовлення товарів та послуг через Інтернет. Це забезпечує зручність та доступність для клієнтів з будь-якої точки світу, а також дозволяє підприємствам збільшити обсяги продажів;

– електронне управління запасами: цифрові системи управління запасами дозволяють підприємствам ефективно контролювати рівні запасів, сприяють поповненню запасів при необхідності та попереджають про зменшення обсягів запасів до критичних рівнів. Це дозволяє уникнути втрат через непродажність товарів або недостатність запасів для виконання замовлень;

– синхронізація процесів: інтеграція електронної комерції з системами електронного управління запасами дозволяє автоматизувати процеси

замовлення та управління запасами. Наприклад, коли клієнт робить замовлення в інтернет-магазині, система автоматично відбиває це замовлення в системі управління запасами, оновлює рівні запасів та розпочинає процес комплектування та відправлення товарів;

- аналітика та прогнозування: дані, зібрані з електронної комерції та систем електронного управління запасами, можуть бути використані для аналізу тенденцій продажів, прогнозування попиту та оптимізації запасів. Це допомагає уникнути надлишкових запасів, зменшити витрати на зберігання та підвищити рівень обслуговування клієнтів;

- інтеграція з постачальниками: електронна комерція та системи електронного управління запасами також можуть бути інтегровані з системами постачальників для автоматизації процесів замовлення та поставки. Це дозволяє знизити час на виконання замовлень та уникнути необхідності у ручній обробці замовлень.

В цілому, електронна комерція та електронне управління запасами взаємодіють для покращення ефективності та продуктивності логістичного менеджменту, забезпечуючи швидкість, точність та надійність управління ланцюгом постачання.

Мережева логістика в логістичному менеджменті визначається як стратегія оптимізації управління логістичними процесами через впровадження мережевих зв'язків і співпраці між різними учасниками ланцюга постачання, а саме:

- інтеграція сторін у мережевій логістиці передбачає співпрацю між різними учасниками ланцюга постачання, такими як постачальники, виробники, дистриб'ютори та роздрібні торговці. Інтеграція дозволяє зменшити час і витрати на обробку замовлень, оптимізувати запаси та поліпшити обслуговування клієнтів;

- оптимізація маршрутів та складів у мережевій логістиці дозволяє оптимізувати маршрути доставки та розташування складів, щоб зменшити час доставки, витрати на транспорт та зберігання, а також мінімізувати вплив на довкілля;

- управління запасами як стратегія включає в себе ефективне управління запасами на різних етапах ланцюга постачання, від постачальників до кінцевих споживачів. Це дозволяє забезпечити належний рівень запасів для задоволення попиту та уникнути надмірності або недостачі товарів;

- автоматизація процесів у мережевій логістиці сприяє впровадженню автоматизованих систем управління складами, транспортом та іншими

логістичними процесами. Це дозволяє підприємствам збільшити продуктивність, знизити витрати та збільшити точність операцій;

– використання сучасних технологій у мережевій логістиці, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), аналітика даних та блокчейн, для забезпечення прозорості, ефективності та безпеки логістичних процесів;

– стратегічне управління ризиками у мережевій логістиці враховує різноманітні ризики, пов'язані з ланцюгом постачання, і розробляє стратегії для їх управління та мінімізації впливу на бізнес.

Таким чином, мережева логістика стає все більш важливою у світі глобальних поставок та електронної комерції, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі. Цифровізація є важливим чинником для інноваційного розвитку логістичного менеджменту, оскільки вона сприяє покращенню ефективності операцій, підвищенню рівня обслуговування клієнтів, розвитку нових бізнес-моделей та забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

Список використаних джерел:

1. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5(05). С. 150 – 155.
2. Кустріч Л.О. Інновації у сфері логістичного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023 р. № 3 (129). С. 68 – 73.
3. Смирнова Н.В. Дигіталізація як основний напрям інноваційного розвитку логістики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 169 – 180.
4. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 2. С. 8 – 12.
5. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111 – 113.

5.6. Основні тренди цифрового рекрутингу

Варіс І.О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Рекрутинг є особливо важливим для будь-якої компанії, оскільки його продуктивність, конкурентоспроможність і прибутковість значною мірою

залежать від раціональної та ефективної команди працівників. Саме тому розроблення та використання сучасних технологій у сфері підбору персоналу стає актуальним завданням для вітчизняних компаній. За широким підходом рекрутинг розглядається як вид діяльності та сегмент інфраструктури ринку праці, який опосередковується приватними агентствами з підбору персоналу. За вузьким підходом визначається як технологія підбору персоналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів для задоволення потреб підприємств.

Рекрутинг – це процес підбору та залучення нових працівників або кандидатів на вакансії в організацію. Цей процес може охоплювати розроблення стратегій залучення талановитих кандидатів, рекламу вакансій, проведення співбесід, оцінювання компетентностей та інші дії, спрямовані на відбір кваліфікованих працівників. Рекрутинг також може здійснюватися за допомогою зовнішніх агенств з підбору персоналу, внутрішніх відділів кадрів організацій або спеціальних онлайн-платформ. Ефективний рекрутинг допомагає компаніям забезпечити належний рівень талантів та навичок у своєму персоналі, що може сприяти підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

З розвитком цифрових технологій процес рекрутингу в компаніях набуває швидкої автоматизації. Нещодавно виник термін «*цифровий рекрутинг*», який можна визначити, як процес використання цифрових технологій та інтернет-ресурсів для полегшення та оптимізації процесів підбору персоналу із зовнішніх та внутрішніх джерел, шляхом активного залучення потенційних кандидатів, що функціонує в сегменті інфраструктури ринку праці. Цей підхід охоплює використання веб-платформ, соціальних мереж, аналітики даних, програмного забезпечення для управління кандидатами та інші інструменти електронного рекрутингу. Цифровий рекрутинг вкрай актуальний в сучасних умовах з численними факторами, які підкреслюють його важливість: швидкість і ефективність, географічна доступність, соціальні мережі та бренд роботодавця, аналітика та оптимізація, автоматизація процесів, адаптація до тенденцій. Цифровий рекрутинг є необхідним інструментом для підприємств, які прагнуть збільшити ефективність своїх процесів підбору персоналу та залучити найкращих талантів на ринку праці, тому що:

- Цифрові інструменти дозволяють проводити підбір персоналу значно швидше та ефективніше. Онлайн-платформи дозволяють розміщати вакансії, отримувати аплікації, фільтрувати кандидатів та проводити електронні співбесіди, що зменшує час на заповнення вакансій.

– За допомогою цифрових інструментів, компанії можуть легко привертати кандидатів з різних місць світу. Це розширює базу потенційних працівників і дозволяє залучати талановитих фахівців, незалежно від їхнього місця проживання.

– Використання соціальних мереж сприяє побудові бренду роботодавця. Компанії можуть активно спілкуватися з аудиторією, демонструвати корпоративну культуру та привертати талановитих фахівців.

– Цифрові рішення дозволяють вести аналітику та отримувати дані про ефективність рекрутингових стратегій. Це дозволяє підприємствам оптимізувати свої підходи та покращувати стратегії залучення талантів.

– Використання систем управління кандидатами (ATS) та інших цифрових інструментів дозволяє автоматизувати багато етапів рекрутингу, що зменшує ризик помилок та підвищує ефективність.

– У сучасному світі, де технології постійно розвиваються, цифровий рекрутинг допомагає підприємствам адаптуватися до останніх тенденцій та інновацій у сфері робочої сили.

Розвиток цифрової економіки суттєво змінює не лише різні аспекти людської діяльності, але й способи управління організаціями та ведення бізнесу. Серед таких змін варто відзначити надання онлайн-послуг, електронні платежі, інтернет та електронну торгівлю, краудфандинг та інші. Цифрова трансформація також породжує нові професії, що вимагає від людей засвоєння нових знань і компетентностей в умовах цифрової економіки. В епоху цифрової трансформації технології цифрового рекрутингу відіграють ключову роль у впровадженні стратегій організаційного управління. Немає сумнівів, що цифрові інновації спростовують та прискорюють збір та передачу інформації, а також полегшують комунікацію з колегами. Значущим аспектом є можливість зменшення адміністративного навантаження на управління персоналом, щоб зосередитися на важливіших аспектах кадрового управління. Різноманітні дослідження вказують на те, що компанії, які успішно впроваджують цифрові технології у кадровий менеджмент, мають значні переваги порівняно з тими, хто не застосовує їх.

У останній період, унаслідок прогресу ІТ технологій, поширення соціальних мереж та використання цифрових інструментів, а також часткового або повного переходу бізнес-процесів до онлайн-середовища, поряд із загальним тріумфом глобалізації протягом останніх десятиліть, можна виявити зміну тенденцій у розвитку рекрутингових процесів як у світі в цілому, так і в Україні, що є складовою частиною світового економічного простору.

Про цифровий рекрутинг пишуть та досліджують зарубіжні та українські вчені, експерти з рекрутингу та HR, аналітики та консультанти з HR технологій, компанії з розроблення HR технологій та інші, що робить свій внесок у розвиток та розуміння цифрового рекрутингу через дослідження, статті, конференції та інші комунікаційні форми.

Зокрема, Ходирева О. у своїй праці визначила важливість ефективного рекрутингу та його диджиталізації, виділила 7 трендів в ІТ бізнесі під час воєнного стану, вказала три основні онлайн-ресурси для підбору персоналу, з описанням їх переваг та недоліків, розглянула актуальні інструменти для підбору кадрів та зробила висновки, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати та покращити ефективність процесів рекрутингу [11].

Стаття Вонберг Т. та Головка А. розглядає основні тенденції розвитку рекрутингу персоналу та вплив цифрових інновацій на цей процес. Дослідниці визначили основні критерії ефективності рекрутингу, такі як швидкість, якість та економія ресурсів; вказали на зміни в джерелах пошуку персоналу, де все частіше використовують соціальні мережі, а також канали, такі як Viber, Telegram і Instagram; виділили фундаментальну роль адаптації до сучасних цифрових технологій у рекрутингу, що суттєво підвищує його ефективність; охарактеризували основні чинники впливу на ефективність рекрутингу персоналу, зокрема мобільні технології, технології штучного інтелекту, хмарні технології та бренд роботодавця [7].

Гаврилюк О. та Божидарнік Т. розглянули вплив нових інноваційно-інформаційних технологій на ринок праці та методи його функціонування; визначили основні тренди, такі як роботизація з використанням штучного інтелекту, галузева трансформація та зростання дистанційної роботи; підкреслили, що цифрова трансформація рекрутингу вимагає використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, додана реальність і віртуальна реальність; обговорили вплив поколінь міленіалів і Z на ринок праці та вказано на необхідність урахування їхньої ментальності для забезпечення ефективного рекрутингу [8].

В статті Скібської К. та Панасюк О. розглянуто сучасні системи автоматизації рекрутингу для ефективного управління персоналом. Зазначено, що на ринку існує різноманітне програмне забезпечення для компаній різного розміру та бюджету та підкреслено, що з кожним роком з'являються нові технології, пристосовані до цифрової трансформації управління персоналом. Відзначено, що багато компаній ще не використовують повністю потенціал автоматизації через обмежені ресурси та недостатню експертизу в цій області. [10].

Василик А. та Іщенко О. вводять термін "соціальний рекрутинг" в науковий обіг, описуючи його як стратегію пошуку кандидатів у соціальних мережах, використовуючи різноманітні інструменти. Вони також розглядають цифрові інструменти рекрутингу в Україні, такі як системи автоматизованого рекрутингу, хмарні технології, інструменти управління компенсаціями, і проводить порівняльний аналіз використання соціальних мереж (Facebook, LinkedIn, V Kontakte, Instagram) з погляду різних аспектів рекрутингу (активний, пасивний пошук, просування). Дослідники також наголошують на проблемах сучасного рекрутингу в Україні, включаючи мотивацію, створення здорового психологічного клімату та управління емоційним вигоранням [6].

Автор у співпраці з Кравчук О. та Бідною Т. у попередній праці узагальнили та систематизували теоретико-прикладні аспекти цифрової трансформації в галузі рекрутингу для визначення оптимальних цифрових технологій у рекрутинговому сегменті ринку України; провели структурування сучасних цифрових технологій рекрутингу та визначили, на основі результатів опитування, найбільш ефективне програмне забезпечення для рекрутингу [9].

Багато наукових праць та досліджень цифровому рекрутингу присвятили зарубіжні фахівці. Зокрема, Демір М. та Гюнайдин Ю. визначили вплив облікових записів кандидатів у соціальні мережі на рішення фахівців з кадрів про наймання на роботу в туристичній індустрії [1]. Дослідження Гілча Ф.М. та Зівєка Й. проілюструвало взаємодію між підбором персоналу та цифровою трансформацією за межами використання цифрових технологій у підборі персоналу, зосереджуючись на більш стратегічних аспектах, та підкреслило роль рекрутингу в цифровій трансформації організацій [3]. Мета статті Дюмке Л. полягає в аналізі ролі цифрового рекрутингу в досвіді молодих фахівців покоління Z під час подання резюме [2]. Ніколау І. дослідив останні технологічні розробки у сфері наймання та відбору працівників; розглянув вплив онлайн-рекрутингу та соціальних мереж на етапі залучення; проаналізував використання кіберперевірок і систем відстеження на етапі перевірки, розглянув асинхронні інтерв'ю та гейміфікацію на етапі відбору [4].

Навіть з урахуванням значного наукового внеску у сфері цифрового рекрутингу від зарубіжних та українських дослідників нового покоління, важливо відзначити, що ця проблематика залишається недостатньо дослідженою і залишається актуальною. У наукових публікаціях українських вчених часто досліджується визначення терміну "рекрутинг", аналіз методів пошуку кандидатів та нові тенденції, такі як використання штучного інтелекту, хмарних технологій і бренду роботодавця. Проте слід відзначити, що ці

питання часто обговорюються на поверхні, не занурюючись у деталі процесу, і мають характер реферативного аналізу.

Підсумовуючи щодо аналізу досліджень цифрового рекрутингу в Україні, важливо відзначити, що, по-перше, науковці досі мають розбіжності у визначенні основного терміну "рекрутинг", існують різні підходи до цього ключового поняття в галузі. По-друге, існують різні визначення терміну "цифровий рекрутинг". Не лише існують різні тлумачення, але й різні інтерпретації, назви та написання цього поняття, такі як "цифровий рекрутинг", "соціальний рекрутинг", "цифрові технології рекрутингу", "рекрутинг з використанням цифрових технологій" і навіть "рекрутинг digital технологій". Отже, серед науковців існує відсутність єдиної думки щодо термінології та термінів, які слід використовувати в даному контексті.

Автор вважає, що цифровий рекрутинг – це комплекс технологічних рішень і заходів, спрямованих на максимально ефективний пошук, відбір та знаходження найбільш кваліфікованих і відповідних вимогам роботодавця кандидатів. Цей процес підтримується цифровими та хмарними технологіями, штучним інтелектом та активним використанням соціального кіберсередовища для кращого розуміння психологічних та мотиваційних аспектів кандидатів.

Отже, основні елементи цифрового рекрутингу проілюстровано на рис.1.

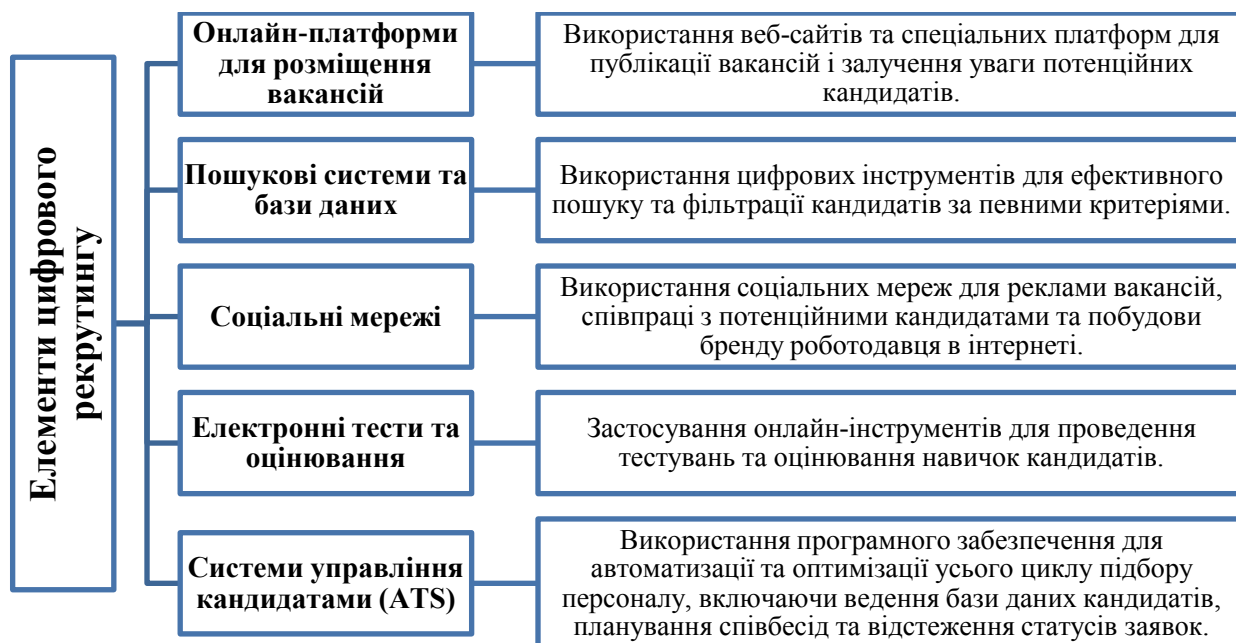


Рис.1. – Елементи цифрового рекрутингу.

Джерело: складено автором

Цифровий рекрутинг дозволяє компаніям ефективніше знаходити, оцінювати та привертати талановитих кандидатів, сприяючи швидкому та

результативному відбору персоналу. На рис. 2 наведено чотири еволюційні етапи розвитку технології цифрового рекрутингу.

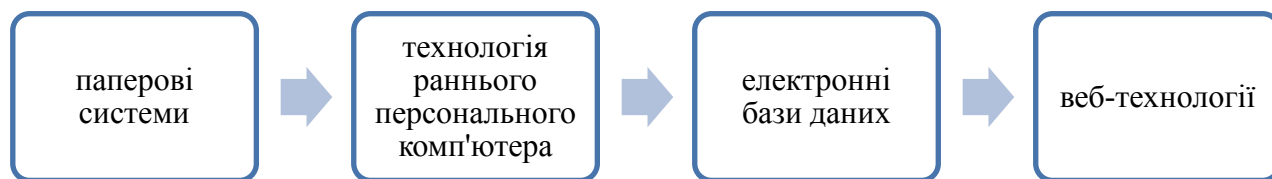


Рис.2. – Еволюційні етапи розвитку технології цифрового рекрутингу.

Джерело: укладено автором на основі [5, с. 9-22]

Спочатку системи рекрутингу були паперовими, функціонуючи в ізоляції та не інтегруючись з іншими HR бізнес-процесами. Звітність була обмеженою, а відділ кадрів був єдиним керівником інформації. На наступному етапі відбулося перенесення даних з цих паперових систем на ПК та в локальні мережі. Третій етап еволюції рекрутингу почався з впровадження технології реляційних баз даних, що дозволило пов'язувати інформацію між собою. Розвиток цього етапу пов'язаний зі зростанням використання Інтернету, що призвело до виникнення нового аспекту в управлінні персоналом - електронного управління (e-HR) [5, с. 9-22]. Сучасні компанії впроваджують цифрові технології в рекрутинг та управління персоналом, зосереджуючи увагу на автоматизації різних процесів. Широко розповсюджуються центри оброблення викликів та інтерактивні системи голосової відповіді, які використовують телефонні технології для взаємодії з базою даних, щоб отримати інформацію або ввести дані. Оцінюючи різноманітні ресурси для пошуку персоналу на внутрішньому та міжнародному ринках, важливо виокремити методи рекрутингу, які можна визначити як цифрові (рис. 3). Така класифікація обумовлена тим, що багато організацій обирають їх для залучення та управління персоналом.

Зазначені методи рекрутингу не лише ефективні, а й сприяють розвитку репутації роботодавця: компанія може збудувати собі певний імідж на ринку праці, використовуючи нетрадиційні підходи до підбору персоналу. Важливо також провести опитування нових працівників, щоб дізнатися, що саме привернуло їх до роботи в компанії. Для переконання у вдалості обраного підходу можна здійснити оцінювання його ефективності шляхом опитування найкращих працівників. Цифровий рекрутинг, що поєднує в собі хмарні технології, мобільні застосунки, соціальні мережі та аналітичні програми, сприяє удосконаленню багатьох процесів у компаніях.

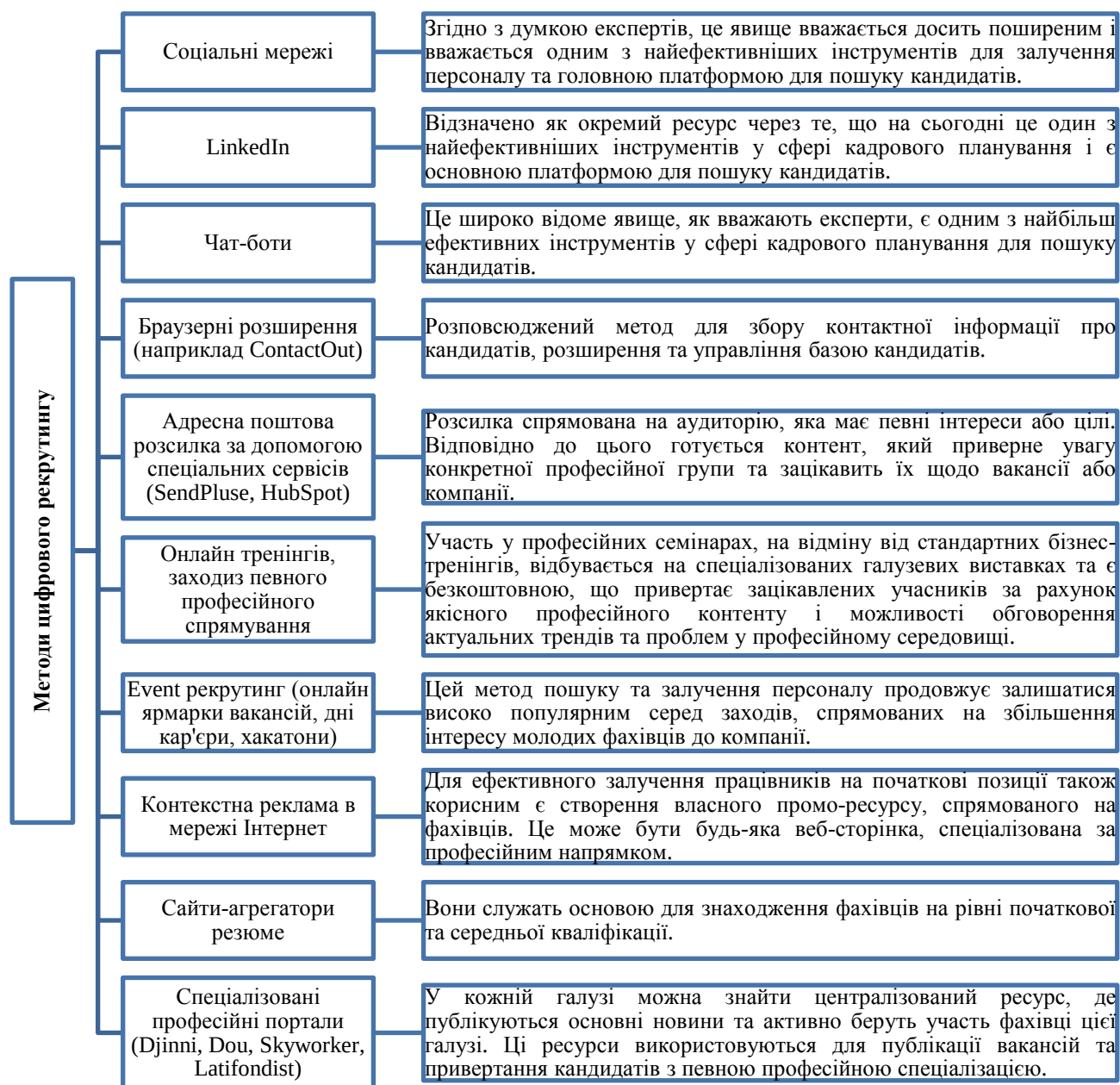


Рис.3. – Методи цифрового рекрутингу.

Джерело: складено автором

Під час аналізу різноманітних послуг та можливостей, що пропонуються на ринку, можна виокремити наступні тенденції у сфері рекрутингу персоналу:

- HR брендинг – стратегічне позиціонування роботодавця на ринку праці.
- HR Digital – перехід до цифрового середовища у сфері рекрутингу.
- Design Thinking – когнітивний підхід до підбору персоналу.

Сутність HR брендингу полягає у створенні репутації компанії-роботодавця, що дозволяє їй бути максимально відомою та привабливою для працівників. Це вирішує кілька завдань одночасно від зміцнення позитивного

іміджу компанії та утримання наявного персоналу до інформування працівників про наявність вакансій та особливості роботи в компанії. За допомогою різноманітних інструментів брендування, компанія-роботодавець може створити свій бренд, адаптуючи його залежно від поставлених цілей, досягаючи при цьому максимальне охоплення аудиторії. Основний акцент робиться на створенні бренду компанії через взаємодію з її працівниками та використання різних каналів брендування. Персонал виступає своєрідним «провідником» бренду компанії. Утворення уявлення про компанію, відгуки працівників про свою роботу, їхні професійні якості та репутація мають значний вплив на HR бренд.

Автоматизація та штучний інтелект виступають як основні напрямки розвитку в галузі сучасного підбору персоналу. Використання роботів-рекрутерів суттєво скорочує час, необхідний для первинного відбору кандидатів. Ці автоматизовані системи можуть автоматично зв'язуватися з кандидатами через аудіо- або відеозв'язок, вести діалог за попередньо заданим сценарієм, ставити різноманітні питання та реєструвати відповіді. Крім того, роботи-рекрутери можуть навчитися розпізнавати емоції кандидатів під час співбесіди, відправляти смс, електронні листи та запрошення як тим, з ким вони зуміли зв'язатися, так і тим, кого вони не змогли додзвонитися. Використання роботів-рекрутерів значно зменшує час та зусилля, потрібні для підбору персоналу, принаймні у десять разів.

Серед інших інструментів, що набувають широкої популярності, можна виділити чат-боти, які мають здатність приймати та обробляти інформацію від кандидатів за певним алгоритмом (наприклад, документи та обмеження, що стосуються доступу до роботи, персональні дані, готовність розглянути вакансії) і надсилати аплікантові рішення, прийняті на основі наданих відповідей. Деякі з цих ботів можуть також виконувати адміністративні функції, такі як планування зустрічей, формування профілів та списків претендентів, і навіть інтегрувати календар для управління зустрічами з кандидатами. Чат-боти активно взаємодіють у більшості відомих месенджерів, таких як Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack та інші. На міжнародному ринку найвідомішими ботами є ті, що розроблені компаніями Mya, XOR, Wade & Wendy та TalkPush.

З погляду автоматизації бізнес-процесів, можна виділити три основні напрямки: відео- та аудіоінтерв'ю, програми для тестування та системи оцінювання персоналу. Головною перевагою автоматизації є зменшення часових витрат як для кандидатів, так і для компаній-роботодавців. Це означає можливість проходження інтерв'ю та тестування кандидатами у зручний для

них час, а також можливість рекрутерам переглядати відеоінтерв'ю та результати тестування віддалено, а також проводити пошук і відбір кандидатів дистанційно. Такі технології значно зменшують часові витрати та створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і для кандидатів. Можливість дистанційної роботи дозволяє розширити географію пошуку кандидатів, включивши нові регіони як додаткові локації для пошуку. Серед найбільш поширених сервісів для проведення відеоінтерв'ю є VCV (для безпосереднього проведення відеоінтерв'ю), Navicon (спеціалізований сервіс для набору стажистів), Preinterview (для проведення відеоанкетування кандидатів), а також Skillaz (комплексна хмарна платформа, яка надає можливість автоматизованого пошуку за різними джерелами, відправлення запрошень, проведення онлайн-опитувань, кейсів, квестів, ведення картотеки відео- та аудіоінтерв'ю).

Слід звернути увагу на не зовсім розвинутий напрямок HR аналітики. Предикативна аналітика та обробка великих обсягів даних (Big Data) вважаються технологією майбутнього, а її аналітичні інструменти дозволяють передбачити безліч важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії (наприклад, поведінку працівників), розрахувати ймовірність відходу персоналу, плинність кадрів, мотивувати працівників залежно від їх особистих характеристик тощо. Як приклад таких технологій можна навести аналіз соціальної активності друзів та визначення тих з них, для кого пропозиції про роботу можуть бути найбільш актуальними, Social CV - збір та аналіз інформації про соціальну активність потенційних кандидатів, Taleo Radar - мобільний додаток, який дозволяє встановлювати, хто з кандидатів зараз знаходиться в безпосередній близькості, система для аналізу інформації з Twitter, наприклад, на предмет емоційного стану користувачів.

Вбудована та когнітивна аналітика значно зменшують трудові витрати та час рекрутера, дозволяючи отримувати звіти в режимі реального часу, а розроблення аналітичного додатка надає можливість впроваджувати HR аналітику з урахуванням конкретного регіону та розробляти аналітичні моделі для прогнозування та пріоритизації рекрутингових заходів. Слід також зазначити порівняльну аналітику, яка допомагає кандидатам шукати роботу анонімно. Вона аналізує кар'єрний досвід та особистісні особливості кандидата, а потім пропонує йому вакансії. За згодою користувача платформа може використовувати його дані з соціальних мереж і надсилати роботодавцю (наприклад, Workey, Тель-Авів). Крім того, існують такі сервіси, як AmazingHiring, Friendwork Recruiter, GoRecruit.

Також важливо зазначити, що виникає нова тенденція у взаємодії між роботодавцями та сторонніми рекрутерами, які мають свої портфоліо на

цифрових платформах, яка отримала назву "уберізація". Наприклад, сервіс HRspace дозволяє роботодавцям публікувати свої вакансії, а фріланс-рекрутери надсилають свої пропозиції, подібно до моделі Uber. Іншими прикладами таких сервісів є Jungle Jobs, HRTime (біржа HR замовлень), Stafory.

Додатково, важливим інструментом для агрегації інформації є внутрішні системи та портали для управління персоналом. Зазвичай, у великих компаніях існує власна внутрішня система для управління персоналом, включаючи підбір працівників, розроблена з урахуванням специфіки компанії. Також можуть використовуватися системи для управління проєктами, такі як Jira, Trello, Freemind та інші. Завдяки внутрішнім системам збираються дані для аналізу персоналу: скільки працівників було найнято, скільки звільнилося і з яких причин. На основі цих даних можна складати звіти, проводити аналітику і прогнозувати плинність кадрів.

Design Thinking, або когнітивний підбір, можна розглядати як один з найбільш суттєвих та актуальних трендів у сфері підбору персоналу в сучасному світі. Зростаюча популярність отримують альтернативні методи залучення кандидатів, такі як безкоштовні семінари, онлайн ігри, тематичні зустрічі, внутрішні реферальні програми, а також хакатони для ІТ фахівців. Усі ці заходи призначені для того, щоб показати кандидатам, що роботодавці цінують не лише їхні професійні навички, а й особистісні якості, які не завжди відображені в резюме. Такий підхід робить процес взаємодії зі здобувачами роботи більш індивідуалізованим та привабливим для них.

Отже, когнітивний рекрутинг є ще однією ключовою тенденцією у сфері пошуку та підбору персоналу. Тема штучного інтелекту зараз активно обговорюється, оскільки в управлінні персоналом починають використовуватися розумні машини, які імітують когнітивні функції людини. З одного боку, у галузі "людські ресурси" штучний інтелект може бути найбільш корисним, оскільки він допомагає вирішувати багато завдань, пов'язаних з людським фактором. З іншого боку, існують певні ризики. Тому важливо ретельно розглянути способи застосування штучного інтелекту в HR, проаналізувати ринкові тенденції щодо його впровадження та визначити можливості та ризики цього процесу. Хоча використання штучного інтелекту є складним, більшість управлінських рішень все ще ґрунтуються на людському вирішенні проблем. Але якщо дані системи допоможуть трохи зменшити цей ризик, то це сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії.

Однак, незважаючи на те, що виробники технологій надають рішення для цієї проблеми, компанії повинні розробляти власні стратегії управління персоналом на їх основі. Коли функції рекрутингу переміщуються до

спеціалізованих додатків, менеджер може очікувати вдесятеро більший результат від працівників порівняно з традиційними системами рекрутингу: продуктивність працівників підвищиться, якість даних покращиться. Водночас, попри значні досягнення у сфері рекрутингу, багато компаній та їх відділи кадрів тільки починають впроваджувати цифрове управління. Для цифровізації сфери рекрутингу організаціям не обов'язково самостійно розробляти необхідні сервіси та програми. Сьогодні на ринку вже доступна велика кількість цифрових продуктів, призначених для роботи з персоналом, і їх кількість постійно зростає.

Застосування цифрових технологій є, в першу чергу, певним типом філософії компаній, які адаптують свої стратегічні завдання, спираючись на спостереження за цифровим та комунікаційним середовищем, з метою задоволення змінних вимог споживачів. Впровадження цифрових технологій у сферу управління людськими ресурсами є потребою сучасності, оскільки менеджерам з персоналу необхідно швидко адаптуватися до змін, оцінювати ризики та досягати видимих результатів, щоб підвищити ефективність своєї діяльності. Цифровий рекрутинг є важливим інструментом для компаній в сучасних умовах, оскільки дозволяє оптимізувати та прискорити процеси пошуку і підбору персоналу. Використання цифрових технологій робить рекрутинг більш ефективним, доступним та адаптованим до потреб ринку праці. Основними трендами у сфері цифрового рекрутингу є HR брендинг, HR digital, дизайн мислення, а також активне впровадження штучного інтелекту та аналітики. Ці інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси, покращити якість відбору кандидатів та побудувати сильний бренд роботодавця. Не зважаючи на активний розвиток цифрових технологій, більшість українських компаній лише починають їх впровадження у сфері рекрутингу. Існує потреба в подальшому навчанні фахівців з персоналу щодо можливостей та переваг цифровізації для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Успішне застосування цифрових технологій в рекрутингу вимагає стратегічного бачення та інтеграції нових інструментів в загальну систему управління персоналом в компаніях. При цьому важливо зберігати баланс між автоматизацією та людським фактором в процесах підбору та оцінювання кандидатів.

Список використаних джерел:

1. Demir M., Günaydın, Y. A digital job application reference: how do social media posts affect the recruitment process? 2023. *Employee Relations*, Vol. 45 No. 2, pp. 457-477. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2022-0232>

2. Dümke, L. Importance of digital recruiting regarding the candidate experience of young professionals. *Universitat Politècnica de València*. 2023. URL: <http://hdl.handle.net/10251/195691>
3. Gilch P. M., Sieweke J. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2020. URL: <http://surl.li/trsgk>
4. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. T. 24. URL: <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6>
5. Zhu P. «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile». *BookBaby*. 2016. 210 p.
6. Василик А., Іщенко О. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131. С. 53-63.
7. Вонберг Т., Головка А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 45. С. 79–83. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
8. Гаврилюк О., Божидарнік Т. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці та рекрутингу. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 27–30.
9. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 92-110.
10. Скібська К., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 7-12.
11. Ходирева О. Напрямки вдосконалення ефективності процесу рекрутингу з використанням цифрових технологій для українського ІТ-бізнесу в умовах воєнного стану. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*. 2023. №2, С. 63–66.

5.7. Трансформація компетентностей на ринку праці менеджерів у цифрову епоху

Вареник В.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Піскова Ж.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля

Цифровізація в Україні та світі змінює продукцію, послуги та бізнес-процеси, впливає на кількість і якість робочих місць через потребу у володінні необхідними цифровими навичками. Роботодавці у робочих профілях для чинних посад менеджерів вимагають від кандидатів нових навичок. Метою даного дослідження було дослідити вплив soft skills, hard skills, digital skills на

менеджерів в епоху цифровізації на основі аналізу запитів бізнесу. При проведенні дослідження були використані методи: теоретичного узагальнення і порівняння (розкриття змісту кожної групи skills), аналізу (skills, найчастіших й найзатребуваніших роботодавцями), статистичний метод (зведення та групування даних зібраних з порталу пошуку роботи), синтезу (поєднання різних типів інформації), конкретизації (виявлення проблем в законодавчо-нормативній базі України). У результаті дослідження встановлено співвідношення груп skills в аналізованих посадах: менеджер з продажу, HR менеджер та менеджер з логістики переважно потребують такі групи skills: soft та hard, але в різній мірі. Для посади менеджер з продажу та HR менеджер суттєвими є soft skills, для посади менеджер з логістики переважають hard skills. І тільки project manager потребує hard skills та digital skills з причини своєї специфіки. Для забезпечення кращого розуміння та візуалізації складної інформації про компетенції чи рівні навичок, у дослідженні авторами вперше запроваджено «тризонний світлофор компетенцій» та кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців за посадами. Три групи skills запропоновано зображувати різними кольорами: помаранчевим (soft), рожевий (hard), зелений (digital), що надасть змогу бізнесу за допомогою такої візуалізації побачити зони, яким відповідає їх вакансія і зрозуміти які skills вони вимагатимуть від кандидатів на відповідну посаду і в якій мірі. Практичною цінністю дослідження стало можливість використання його результатів при розробці освітніх програм для планування опанування необхідних дисциплін

Різні технології цифровізації по-різному впливають на зайнятість і потреби в навичках. Однак загальним висновком у дослідженнях експертів є очікуване зростання попиту на висококваліфікованих працівників, які, з одного боку, можуть стимулювати розвиток технологій і проєктування цифрових рішень для виробничих систем і робочих місць, а з іншого, можуть ефективно впроваджувати та підтримувати цифрові рішення (наприклад, за допомогою обробки та аналізу даних) [11]. Такі твердження спонукали нас до поглибленого вивчення цієї проблематики.

Над вивченням різних груп навичок, в різних сферах діяльності і в різних країнах працювала значна кількість науковців з різних країн. Ця тема є достатньо популярною, але з плином часу потребує все нових досліджень. Автори М. Poláková [28] у своїй роботі вказали, що в технологічно обумовлених областях існує помітний попит на навички м'якого спілкування, такі як критичне та аналітичне мислення, розв'язання проблем, комунікативні навички та креативність із гнучкістю. Крім того, зазначено, що люди повинні

володіти збалансованими навичками програмного забезпечення та цифровими навичками, щоб процвітати в майбутньому, яке характеризується технологічним прогресом. На розвитку майбутньої кар'єри студентів вищих навчальних закладів Пакистану зосередились автори N. Shah [31]. У своїй роботі із м'яких навичок вони виокремили, на їх думку, три головні: творча самоефективність, впевненість у розв'язанні проблем та робота в команді, що сприятимуть працевлаштуванню та виконуватимуть свою роль у підготовці випускників до непередбачуваного ринку праці. В рамках розгляду цифрових компетенцій для посади project management автори C. Marnewick [27] у своїй роботі вказали, що потрібно бути цифровим компетентним, а для цього потрібен цифровий інтелект. Вводиться здобуття нового виду інтелекту як-то цифрового. Сформульовано компетенції, пов'язані з цифровим інтелектом. Одні з головних на думку авторів: онлайн-спілкування та співпраця. Дослідження проводилось для визначення цифрового інтелекту керівників проєктів у контексті Південної Африки.

Для будівельних компаній та економістів-будівельників були розглянуті необхідні групи навичок. Окрім того, автори Т. Цифра, А. Моголівець, Д. Вершигора [7] у своїй роботі вказали, що у світі зараз здійснюється злам епохи VUCA на BANI-світ, що дасть змогу секторам економіки та сферам життєдіяльності здійснити цифровий стрибок у напрямку digital-skills. Говорячи про необхідний набір skills для керівника, автори зазначили про недостатність традиційного поділу на hard skills і soft skills і додали окрему групу якостей - digital skills. Цифрові навички визначаються як здатність знаходити, оцінювати, використовувати, ділитися та створювати зміст за допомогою цифрових пристроїв, таких як комп'ютери та смартфони. Одночасно відмітивши, що такий м'який skills як навчання протягом усього життя є мега необхідним.

Бібліотечна галузь потребує свого, індивідуального набору навичок задля формування відносин бібліотека-користувач з урахуванням цивілізаційних викликів. Автор О. Івашкевич [2] у своїй роботі вказала, що серед трьох груп skills: soft, hard, digital, перспективність вбачається у застосуванні м'яких навичок як кластера успіху цієї галузі. Для майбутніх соціальних працівників, на думку авторів Т. Кочубей та Ю. Ткачук [3] необхідно розвивати тріаду навичок: hard skills, soft skills, digital skills. У своїй роботі науковці установили взаємозв'язок між ними. Але виокремили соціальні навички soft skills як необхідні для успішної діяльності соціальних працівників які здобувають освіту в сучасних українських закладах вищої освіти.

Щоб адаптуватися до змін цифрової ери, недостатньо ні старих способів управління процесами, ні самих працівників. Сьогодні топ-менеджери повинні

бути винятковими в наявності (або створенні) цифрового бачення, тобто їм потрібно уявити, як їхня компанія використовуватиме технології в майбутньому та реалізації підходу, орієнтованого на людей. Керівники повинні переконатися, що їх співробітники мають сучасні відповідні навички, які допоможуть їм адаптуватися до роботи з новими технологіями. Для забезпечення успішної управлінської діяльності майбутніх керівників підприємств автор Г. Черушева [8] у своїй роботі вказала, що в процесі їх фахової підготовки вкрай необхідно розвивати “soft skills”. Автор навела ключові структурні компоненти м’яких навичок, обґрунтувала їх соціально-економічну роль. Аналогічно як для майбутніх керівників підприємств для майбутніх менеджерів освіти важливим є формування soft skills, але їх набір має свої особливості. Автори Ю. Ямполь, С. Поліщук, І. Наместюк [9] у своїй роботі вказали, що з метою підвищення якості навчання в освітніх закладах для майбутніх менеджерів освіти необхідно розвивати такі soft skills як лідерські якості, комунікаційні навички, мотивацію, креативність та інноваційність, адаптивність, розв’язання конфліктів. Для здобуття професії вчителя в контексті професійної діяльності, автори Н. Носовець, О. Піскун, О. Рекун [5] у своїй роботі вводять нову групу навичок як-от «self skills» що, на їх думку, може становити внутрішнє ядро всіх компетенцій, на яке надбудовуються усі інші.

Представляє інтерес дослідження “Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age”, проведене німецькими авторами М. Klus [23]. У своїй роботі автори використали триступеневий дизайн дослідження та порівняли лідерські навички, описані в літературі, з висловлюваннями керівників та даними, отриманими з оголошень про вакансії на керівні посади. Визначили, що ключовими викликами для керівників є високий рівень інформаційного різноманіття, широкий спектр бізнес-проблем, швидкість змін та велике робоче навантаження. Метою дослідження стало визначення сутності та складу soft skills, hard skills, digital skills, їх впливу на групи споріднених спеціальностей (підтипів) професії менеджер, як: менеджер з продажу, HR менеджер, менеджер з логістики, менеджер з туризму та project manager.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Оцінити та деталізувати наявні навички, пов’язані з професійною діяльністю менеджера з погляду покращення якості навчання.
2. Запропонувати співвідношення навичок на основі застосування методики «тризонного світлофора компетенцій» для кандидатів на чотири посади професії менеджера для різних компаній з різними видами економічної діяльності.

3. Зробити висновки щодо важливості для менеджерів розвивати різні групи skills щодо подальшого розуміння, яких навичок потребує бізнес і яких навичок їм не вистачає, в якому напрямку потрібно розвиватися для отримання омріяної посади.

Питання щодо визначення та необхідності володіння soft та hard skills в основному вивчають компанії, що пропонують майбутнім фахівцям вакансії та показують, як розвинути важливі навички для влаштування на роботу. Науковці в основному досліджують ці поняття в ракурсі їх теоретичного значення чи розкриття складових, що до них відносяться.

Науковці Н. Носовець, О. Піскун, О. Рекун [5] провели теоретичне дослідження змісту поняття “self skills”, селфкомпетентність у контексті професійної діяльності вчителя, що пов’язано зі зміною парадигми навчання у Новій українській школі і передбачатиме змінити ставлення до шкільного вчителя. Діяльність сучасного педагога повинна мотивувати його до творчості і самовдосконалення, самоуправління, саморозвитку тощо. На думку дослідників, вчитель сам повинен бути здатним до постійних змін самого себе, тобто розвивати власні “self skills” і вміти мотивувати своїх учнів.

Дослідники Т. Кочубей та Ю. Ткачук [3] у своїй роботі розглянули проблеми формування компетентностей майбутніх соціальних працівників; зауважили про необхідність формування у здобувачів навичок трьох груп skills. Автори запропонували до soft skills включити комунікативні навички, уміння комплексно вирішувати проблеми, критично мислити, емоційний інтелект, емпатію, уміння приймати рішення, гнучкість. Працівники соціальної сфери у своїй професійній діяльності повинні ефективно комунікувати з різноманітними групами населення з вимогою держави у високій якості наданих послуг. У контексті поточного питання науковцями Ю. Ямполь, С. Поліщук, І. Наместюк [9] розглянуто важливість формування soft skills у менеджерів освіти з метою підвищення якості навчання в освітніх закладах. Автори наголосили, що майбутні організатори та керівники закладами освіти – це майбутні лідери, що повинні розвивати лідерські, комунікаційні навички, вміння розв’язувати конфлікти. Також здатність планувати, організовувати, контролювати роботу команди, допомагати їй досягати гарних результатів.

Г. Черушева [8] у своїй роботі наголошувала на вкрай необхідному завданні системи професійної підготовки майбутніх керівних кадрів країни. Зазначено щодо можливих викликів у системі вищої освіти при формуванні управлінського потенціалу країни, адже на неї покладено особливу місію у створенні креативних, творчих лідерів. Було розглянуто основні підходи щодо визначення поняття дефініції “soft skills” та структурних компонентів:

креативність, критичне мислення, комунікація, кооперація. У роботі обґрунтовано запровадження нового підходу до розробки освітніх програм, що мають представляти комплекс компетенцій, відповідно до яких роботодавці оцінюватимуть потенційних кандидатів на управлінські посади, що слугуватиме ефективному управлінню людськими ресурсами в компанії. Дослідники М. Poláková [28] зазначили, що серед важливих викликів, з якими стикнулася Індустрія 4.0, полягає в питанні ефективного управління роллю людських ресурсів у контексті поточної цифрової революції. Нові технології можуть посилити дефіцит робочої сили, скоротити людську роботу та дозволити організаціям розподіляти людські ресурси на потужності з вищою доданою вартістю. Цифрова революція, яка характеризується необхідністю динамічних компетенцій і отримання знань і досвіду із зовнішніх джерел, може мати величезне значення та вимагатиме ретельного розгляду управління людськими ресурсами.

N. Shah [31], використовуючи кількісний підхід, розробку анкети для збору даних, аналіз, змогли зрозуміти важливість навичок спілкування у розвитку кар'єри студентів та їхніх намірах про кар'єру в майбутньому. Дослідження направлено на допомогу студентам вищих навчальних закладів Пакистану в епоху цифрових технологій розібратись, що вимагає серйозної концентрації зусиль для їх виживання. У науковців С. Marnewick [27] об'єктом дослідження було обрано цифрові компетенції, що для керівників проєктів вважаються важливими в управлінні проєктами в цифровій економіці. Також містяться рекомендації для організацій щодо того, як планувати та структурувати навчання та підвищувати кваліфікацію своїх поточних керівників проєктів. Встановлено, що потрібні спільні зусилля для підвищення кваліфікації керівників проєктів.

Т. Цифра, А. Моголівець, Д. Вершигора [7] зосередили свою увагу на формуванні та використанні економістами-будівельниками digital-skills на зламі епохи концепцій VUCA-світу та BANI-світу. В дослідженні зазначено, що враховуючи сьогоденні реалії глобалізації соціально-економічних інституцій та інститутів, викликів, пов'язаних зі зміною клімату, пандеміями, військовими конфліктами та природними катаклізмами, навички цифровізації замінять «м'які» навички, які необхідні економістам-будівельникам, як при підготовці таких фахівців, так і при безперервній освіті протягом усього життя. Науковцем О. Івашкевич [2] у роботі було досліджено ресурсність складових soft skills як невід'ємної опції успіху. Зазначено, що більш успішним буде той бібліотекар, який при глобальних змінах ролі та поліфункціональності книгозбірень набуде нових навичок, розширить спеціалізацію у своїй професії: коуч-консультант,

SMM-спеціаліст, event-менеджер тощо. Хто розуміється на командній роботі, набуває вміння планувати варіанти та підходи, опановувати знання, ефективний у цілях, відчувається впевнено, самодостатньо, комфортно. Сучасний бібліотечно-інформаційний фахівець буде знати, застосовувати та пластично акумулювати переваги soft skills як в особистій, так і в кар'єрній сфері, відповідно й впливатиме на життя в країні.

Дослідники М. Klus [23] у своїй роботі дослідили, як керівники повинні керувати організаціями та їхніми працівниками в умовах зростаючої цифровізації бізнес-середовища і які навички необхідні для досягнення успіху. Встановлено, що хоча розвиток цифрових технологій значно змінює робоче середовище в організаціях і створює нові виклики для керівників, все ще є виклики та технологічні зміни пов'язані з вимогами до набору навичок, необхідних для керівників.

Аналіз наукових досліджень дав змогу засвідчити, що вітчизняними та закордонними авторами приділено достатньо уваги розгляду понять та складових "soft skills", замало розглянуті "hard" та "digital skills". Розглядалася необхідність застосування різних груп навичок у різному співвідношенні до різних посад. Але час швидкоплинно змінюється, навіть змінюються епохи та обставини, що, з нашого погляду, постійно потребуватиме додаткових досліджень.

Матеріали, що були використанні для цього дослідження, є важливими джерелами інформації, які дозволили розглянути різні моделі та підходи до визначення сутності та складу soft, hard та digital skills, а також провести деталізацію кожної групи skills для розуміння різниці між ними. Серед основних джерел дослідження використані Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій" [1], Офіційний веб-сайт Європейської Комісії ESCO [12], Освітньо-професійна програма "Менеджмент" [10]. Для аналізу необхідних skills відповідно до вимог роботодавців за запропонованим розподілом для групи споріднених спеціальностей (підтипів) професії менеджер, як: менеджер з логістики, менеджер з туризму, project manager, менеджер з продажу та HR менеджер використані дані порталу <https://robota.ua/>. Здійснивши аналіз оголошень вакансій, виявлено ключові тенденції та принципи, які можуть слугувати основою для подальших рекомендацій в обґрунтуванні необхідності опанування складових кожної групи skills для кожного із підтипу професії менеджер.

У дослідженні були застосовані різні методи та методики. Першим методом, що використовувався для розкриття змісту кожної групи skills був

метод теоретичного узагальнення і порівняння. Цей метод дозволив розглянути сутність дефініцій “soft skills”, “hard skills” та “digital skills”, та довести, що їх можна виокремлювати в три різні рівнозначні групи skills. Метод аналізу використовувався для розкриття найчастіших й найзатребуваніших роботодавцями складових виокремлених груп skills, що дало змогу зрозуміти та розкрити складові кожного skills та довести їх значущість. Також цей метод був використаний для дослідження навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на відповідну посаду, що дало змогу розподілити навички, що висувають роботодавці за трьома групами skills та трьома позиціями.

Статистичний метод був використаний для зведення та групування даних зібраних з порталу <https://robota.ua/> [14], щоб визначити питому вагу кожної групи skills у потенційного кандидата на такі посади: менеджер з логістики, project manager, менеджер з продажу та HR менеджер. Обробка даних дозволила розподілити по позиціях skills та визначити необхідний відсоток володіння digital skills, soft skills та hard skills, що дозволило довести, що сьогодні роботодавці потребують спеціалістів з володінням digital skills. Наступним методом був синтез, який використовувався для поєднання різних типів інформації, концепцій та підходів для доведення, що дійсно є потреба в виокремленні “digital skills” в окрему групу skills. Цей метод дозволив глибше зрозуміти та інтерпретувати різні аспекти необхідності появи третьої групи skills в цифрову епоху. Він також допоміг дослідити найважливіші digital-навички для навчання за думкою експертів.

Для наочного представлення розподілу навичок у компаніях авторами вперше була розроблена та запроваджена методика «тризонного світлофора компетенцій», що ґрунтується на ідеї тризонного світлофора, де кожна зона відображає відповідний рівень навичок. Компанії розміщуються в різних кольорових зонах у відповідних містах, що відповідає компетенціям, які вони вимагають від кандидатів на посаду. Іншими методами, що використовувалися в дослідженні, були узагальнення та конкретизація. Перший з цих методів був використаний для узагальнення ключових висновків та основних аспектів дослідження. Зокрема, цей метод дозволив зосередити увагу на найважливіших ідеях та результатах дослідження. Він також допоміг конкретизувати висновки та підкреслити необхідність постійного опанування нових навичок і нових технологій в цифрову епоху. Конкретизація була використана для виявлення проблем в законодавчо-нормативній базі України, що виявилася застарілою та потребує актуалізації.

Розглянуто загальний набір skills та здійснено аналіз soft skills, hard skills та digital skills які є найзатребуванішими роботодавцями.

Отже, результатом процесу навчання є отримання професії, яка складається з отриманих знань, умінь, навичок. У постанові [1] надається визначення поняття «уміння/навичка» як «здатність застосувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем». Уміння/навички можуть поділятися на такі, що включають різні види мислення: логічне, творче та інтуїтивне. Їх ще називають когнітивними. Є ще практичні уміння/навички, що складаються з ручної вправності, можливості застосування практичних способів і методів, матеріалів, знарядь та інструментів, комунікації. Тому випускник навчального закладу, отримуючи ту чи іншу професію, повинен володіти набором навичок, які можуть бути як когнітивними, так і практичними. У світі бізнесу роботодавці вже доволі довго користуються поняттями “soft skills” і “hard skills”, що має на увазі саме набуті в процесі навчання навички.

Зі стрімким переходом всього світу в онлайн, виникли нові можливості для роботи в різних сферах економіки. Разом із цим з'явилися нові проблеми та виклики. Вирішити їх можна з розумінням та опануванням нових навичок як-от “digital skills”. З'явилися не менш важливі навички, а в умовах диджиталізації – майже самі головні. Технологічні компанії, та й усі організації цифрової економіки починають розуміти, що цифрові навички (digital skills) життєво важливі для співробітників у цифрову епоху. За даними McKinsey, за вісім тижнів 2020 року світ зробив стрибок на 5 років у впровадженні цифрових споживчих і бізнес-рішень. Почалося безпрецедентне прискорення цифрових перетворень [16]. Активна цифровізація та перехід в онлайн, віддалену роботу, роботу на відстані — це не щось тимчасове чи короткострокове, а те що залишиться і залишається сьогодні з нами надовго, і це треба чітко усвідомлювати. Досліджено, які групи skills (soft, hard, digital) і в якому співвідношенні хочуть бачити роботодавці різних видів економічної діяльності, керівники компаній у своїх співробітників і як досягти балансу між ними. Тому більш детально проаналізовано кожную групу skills і визначено їх потреба роботодавцями.

Soft skills (англ. «м'які» навички, або по-іншому – гнучкі навички) – універсальні компетенції. Одні джерела пояснюють, що це «ситуативні вміння, знання, риси характеру, які можуть застосовуватись в будь-якій роботі» [18]. Їх розвиток продовжується протягом життя і їх важко виміряти. Найчастіше ступінь прояву залежить від типу особистості, особливостей характеру, темпераменту. М'які навички – це міжособистісні якості, також відомі як навички спілкування з людьми, і особисті якості, якими володіє людина. До них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-

мажору, схильність до командної роботи. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвинути – реально. Вони допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар'єру та сформувати власну репутацію. Навчання новим soft skills – процес безперервний, можна обирати будь-який час для їх розвитку. Вони формуються протягом життя, під впливом виховання і життєвого досвіду. Наприклад, хтось досконало володіє собою від дитинства, а когось обставини змушують з часом навчитися контролювати власні емоції.

Здійснено аналіз soft skills, які, на думку з різних джерел, є найчастішими й найзатребуванішими роботодавцями (табл. 1).

Узагальнивши думки науковців, розглянуто значення таких гнучких навичок, як-от:

- чесність – чесний, етичний, високоморальний, має особисті цінності, робить те, що правильно;
- комунікабельність – милосердний, привітний, має почуття гумору, доброзичливий, турботливий, чуйний,

Таблиця 1.

Soft skills, що є найчастішими й найзатребуванішими роботодавцями

Джерело	Перелік soft skills
[18]	- вміння працювати в команді; - критичне мислення; - лідерство; - креативність; - вміння дотримуватися дедлайнів; - відповідальність та дисциплінованість;
[25]	- чесність; - комунікабельність; - ввічливість - відповідальність; - соціальні навички; - позитивне ставлення; - професіоналізм; - гнучкість; - командна робота; - трудова етика;
[10]	- технології ефективного мислення; - управлінські навички; - лідерство; - тайм-менеджмент; - ораторське мистецтво; - відповідальність та дисциплінованість;

[20]	- професіоналізм; - надійність; - стресостійкість; - здатність справлятися з невизначеністю; - здатність планувати та стратегічно мислити; - здатність спілкуватися та взаємодіяти з іншими як у команді, так і через мережу; - гарні навички письмового та усного спілкування; - навички інформаційних та комунікаційних технологій; - креативність і впевненість у собі; - гарні навички самоконтролю та тайм-менеджменту; - готовність навчатися та брати на себе відповідальність.

Джерело: узагальнено і складено авторами на основі вищеперелічених джерел

– ввічливість – дотримання етикету, манер, знання ділового етикету, люб’язність, бути шанобливим, говорити «будь ласка» і «дякую»;

– відповідальність – бути надійним, підзвітним, виконувати надану роботу, бути винахідливим, самодисциплінованим, прагнути добре працювати, бути сумлінним;

– соціальні навички – вміння говорити «ні», емпатія, вміння правильно говорити, слухати, грамотно писати, наявність емоційного інтелекту;

– управлінські навички – управління людьми, діяльністю, ресурсами та організацією; розробка цілей і стратегій, організація робочої діяльності, розподіл і контроль ресурсів, а також керівництво, мотивація, підбір персоналу та нагляд за людьми та командами;

– позитивне ставлення – ентузіаст, підбадьорливий, щасливий, впевнений,

– професіоналізм – діловитий, гарно одягнений, урівноважений, має гарний вигляд;

– гнучкість – здатність до адаптації, бажання змінюватися, навчання протягом усього життя, приймає нове, пристосовується, піддається змінам;

– командна робота – вміння ладнати з іншими в колективі, бути приємним, підтримувати інших, допомагати, співпрацювати;

– трудова етика – бути працьовитим, готовим працювати, лояльним, ініціативним, самомотивованим, не запізнюватись, приходити завжди вчасно.

Складовими управлінських навичок можуть бути: здійснення адміністративної діяльності, лідерство й мотивація, нагляд за людьми, організація, планування й складання графіка роботи та діяльності, прийняття рішень, рекрутинг та найм, розподіл і контроль ресурсів, розроблення цілей і стратегій, формування й розвиток команд.

Європейська комісія ESCO [12] надає класифікацію навичок, які є актуальними для ринку праці, освіти та навчання ЄС. Існує цілий блок

наскрізних навичок і компетенцій, які певною мірою можна віднести до універсальних, тобто гнучких навичок. Група навичок «Основні навички й компетенції» є основою для взаємодії з іншими людьми, а також для розвитку та навчання як особистості. Вони включають здатність розуміти, розмовляти, читати та писати мовою (мовами), працювати з числами та мірами, а також користуватися цифровими пристроями та додатками. Мають такі складові як: опановування мовами, робота з цифровими пристроями й прикладними програмами, робота з числами й мірами.

Такі навички як «Розумові здібності та компетенції» пов'язані зі здатністю застосовувати розумові процеси збору, концептуалізації, аналізу, синтезу та/або оцінювання інформації, отриманої в результаті спостереження, досвіду, рефлексії, міркувань чи комунікації або згенерованої ними. Вони включають здатність оцінювати та використовувати інформацію різних видів для планування діяльності, досягнення цілей, розв'язання проблем, розв'язання питань і виконання складних завдань рутинними та новими способами. До них можна віднести такі як: розв'язання проблем, обробка інформації, ідей та концепцій, планування й організація, творче й інноваційне мислення.

Такі навички групи як «Навички й компетенції в управлінні собою» включають в себе демонстрацію бажання вчитися, показувати ефективну роботу, застосувати проактивний підхід та підтримувати позитивний настрій. Опановування цією навичкою вимагає від людей розуміння та контролю власних можливостей і обмежень, а також використання цього самоусвідомлення для управління діяльністю в різних контекстах. Вони включають здатність діяти рефлексивно та відповідально, приймати зворотний зв'язок, адаптуватися до змін та шукати можливості для особистого та професійного розвитку.

Навички групи «Соціальні та комунікативні навички та компетенції» стосуються здатності позитивно та продуктивно взаємодіяти з іншими. Це проявляється в ефективному та емпатичному донесенні ідей, узгодженні власних цілей та дій з цілями та діями інших людей, а також у тому, щоб діяти відповідно до цінностей, забезпечувати добробут та прогрес інших людей та проявляти лідерські якості. Має такі складові: дотримання етичного кодексу поведінки, керівництво іншими, підтримка інших, співпраця в командах і спільнотах, спілкування. Викликає інтерес така група навичок як «Життєві навички й компетенції». Вони складаються із застосування громадянських навичок і компетенцій, екологічних навичок і компетенцій, застосування загальних знань, застосування культурних навичок і компетенцій, застосування навичок і компетенцій, пов'язаних зі здоров'ям, застосування підприємницьких

і фінансових навичок і компетенцій. З погляду роботодавців, навички м'якого спілкування є першими за важливістю для успіху початкового рівня на робочому місці.

Hard skills (англ. «тверді» навички, або по-іншому – жорсткі навички) – це професійні навички, це вміння та знання, необхідні для певної посади та конкретної професії [18]. Іншими словами, це технічні навички та знання, які необхідні для виконання відповідної роботи до посадових інструкцій. Hard skills - це ті досягнення, які включені в резюме, те, що можна вивчити та що можна протестувати, такі як освіта, досвід роботи, знання та рівень кваліфікації. Для hard skills характерно: перелік знань, умінь, які можна об'єктивно оцінити та перевірити; наявність документів про освіту; сертифікати про рівні складності тих чи інших знань.

Прикладами можуть бути вміння швидко друкувати, володіти іноземними мовами, знати мови програмування, математичні обчислення. Тобто будь-яку навичку можна оцінити об'єктивно і щоб отримати необхідні знання, треба навчатися, а підтвердженням буде сертифікат або диплом [18].

Якщо здобувач отримує професію менеджер, обов'язково знадобиться така група hard skills як «Застосування підприємницьких і фінансових навичок і компетенцій», які допоможуть ефективно управляти власними та чужими фінансами та ресурсами. Особа з такими навичками зможе демонструвати наполегливість, відкритість до можливостей та ризиків, здатність мобілізувати ресурси та готовність вчитися на власному досвіді. Ця група навичок може бути розділена на дві складові: перша - здатність «проявляти підприємницький дух», друга - вміння «управляти фінансовими та матеріальними ресурсами».

Здобуваючи першу складову навички можна буде навчитись розробляти, організовувати та керувати власним підприємством, визначаючи та використовуючи можливості та мобілізуючи ресурси, зважаючи на перспективу прибутковості. Демонструвати проактивну позицію та рішучість у досягненні успіху в бізнесі. Також навчитися прагнути до зростання компанії, керівництва технологічним розвитком організації, визначати можливості ціноутворення, нових можливостей перероблення, аналізу стратегії ланцюга постачання, навчитися визначати ринкові ніші, процеси для повторного проектування, залучати нових клієнтів, визначати інноваційні концепції пакування, визначати нові можливості для бізнесу тощо.

Друга здобута складова вищезазначеної навички допоможе ефективно здійснювати фінансове планування, використовуючи кредити, заощадження, інвестиції та пенсії для досягнення короткострокових і довгострокових цілей, користуючись фінансовими порадами та консультаціями з критичним

мисленням, порівнюючи пропозиції при придбанні продуктів чи послуг та активно обираючи відповідні страхові продукти.

Digital skills (англ. «цифрові» навички, або по-іншому – діджитал навички) – визначаються як навички, необхідні для використання цифрових пристроїв, комунікаційних додатків і мереж для доступу до інформації та управління нею. Digital-навички, за визначенням UNESCO - це здібності використовувати цифрові пристрої, додатки та мережі для доступу та управління інформацією [16]. Единбурзький університет у 2021 році назвав п'ять найважливіших digital-навичок для навчання: ефективний пошук літератури та джерел, управління даними, комунікація, використання програмного забезпечення та кібербезпека. Bubble додала ще два skills - опрацювання текстів і візуалізація даних. Здійснено аналіз digital skills, які, на думку різних джерел, є найчастішими й мають найбільший попит серед роботодавців (табл. 2).

Таблиця 2.

Digital skills, що є найзатребуванішими серед роботодавців

Джерело	Перелік digital skills
Единбурзький університет [16]	- ефективний пошук літератури та джерел; - управління даними; - комунікація; - використання програмного забезпечення; - кібербезпека
Bubble [16]	- ефективний пошук літератури та джерел; - управління даними; - комунікація; - використання програмного забезпечення; - кібербезпека; - опрацювання текстів; - візуалізація даних
Експерти міських адміністрацій [15]	- базові знання про сучасні цифрові технології та вміння їх застосовувати; - цифрове мислення і використання цифрових технологій у розв'язанні завдань; - навичка роботи з даними – ухвалення рішень на основі бізнес-аналітики; - використання цифрових каналів для внутрішньої та зовнішньої взаємодії; - цифрова етика – розуміння принципів поведінки в цифровому середовищі; - знання принципів інформаційної безпеки

Джерело: узагальнено і складено авторами на основі вищепелічених джерел

Здійснено аналіз складових digital skills, які пропонуються застосовувати державними інституціями України і Європейського Союзу (табл. 3).

Таблиця 3.

Digital skills, запропоновані державними інституціями

Джерело	Перелік digital skills
Рамка цифрової компетентності для громадян України [13]	- основи комп'ютерної грамотності; - інформаційна грамотність і вміння працювати з даними; - створення цифрового контенту; - комунікація та взаємодія в цифровому суспільстві, безпека в цифровому середовищі; - розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя.
Європейська комісія ESCO [12]	- робота з комп'ютерами: використання комп'ютерів та інших цифрових інструментів для розробки, встановлення та підтримки програмного забезпечення та інфраструктури ІКТ, а також для перегляду, пошуку, фільтрування, організації, зберігання, вилучення та аналізу даних, співпраці та спілкування з іншими, створення та редагування нового контенту; - інформаційні навички: збір, зберігання, моніторинг та використання інформації; проведення досліджень, розслідувань та випробувань; ведення документації; управління, оцінювання, обробка, аналіз та моніторинг інформації та прогнозування результатів.

Джерело: узагальнено і складено авторами на основі вищеперелічених джерел

Рамка цифрової компетентності для громадян України [13] розкриває поняття вищенаведених цифрових навичок. І кожен складову можна деталізувати залежно від рівнів володіння тією чи іншою навичкою.

Складовими інформаційних навичок можуть бути: аналіз і оцінювання інформації та даних, вимірювання фізичних властивостей, документування і запис інформації, моніторинг розробок у сфері експертизи, моніторинг, перевірка й випробування, обробка інформації, обчислення та оцінка, проведення досліджень, розслідувань й експертиз, управління інформацією.

Складовими навичок роботи з комп'ютерами можуть бути: використання засобів комп'ютерного проєктування й креслення, використання програмного забезпечення для обробки текстів, публікації та презентації, використання цифрових інструментів для обробки звуку й зображень, використання цифрових інструментів для співпраці й продуктивності, створення контенту і розв'язання проблем, доступ до цифрових даних та їх аналіз.

Вищезазначена навичка залежно від посади, наприклад, менеджер з логістики, може містити отримання вмінь керувати цифровими документами, пов'язувати дані між усіма внутрішніми бізнес-одинацями, інтегрувати дані

ІКТ, оцифровувати документи, створювати бази даних вантажних тарифів, планувати ресурси підприємства, керувати стандартною системою, об'єднувати дані з джерел, щоб надавати єдине уявлення про сукупність цих даних, керувати кількісними даними, переносити наявні дані, використовувати спеціальне програмне забезпечення для аналізу даних, вести комп'ютерний облік залізничного (транспортного) руху, узгоджувати ресурси бази даних, використовувати бібліотеки програмного забезпечення, використовувати геоінформаційні системи, керувати програмою передачі льотних даних, здійснювати data miting, виконувати очищення даних, зберігати цифрові дані й системи, ведення баз даних складського обліку, створювати цифрові файли, розробляти послуги з передавання даних для навігаційних цілей тощо.

Отже, досліджено сутність та структуру кожної групи skills (soft, hard, digital). Встановлено, що не вироблено однозначного трактування, однак залежно від професії чи посади ці навички роботодавцям можуть бути потрібні в різному співвідношенні. Професійні навички та знання (hard skills) важливіші переважно спеціалістам теоретичних спрямованостей, також розробникам, інженерам, проєктувальникам. Від їх професійних навичок часто залежить успіх роботи загалом. А от здатність до комунікацій іноді зовсім не важлива. Наприклад, для спеціаліста з розробки програмного забезпечення найважливішими будуть digital skills, як досконале володіння HTML і CSS, знання фреймворків і бібліотек, знання JavaScript, вміння складати запити та багато інших важливих професійних знань. Вони ж для них будуть і hard skills. Soft skills буде приділятися менше уваги.

Певні професії вимагають балансу hard, digital і soft skills. Це юристи та економісти, вчителі та лікарі. Те, як вони взаємодіють з оточенням важливо не менше за їх професійні компетенції. Наприклад, редактору інтернет-видання необхідні зовсім інші вміння: його сфера інтересів полягає в складанні контент-планів, розподіленні завдань серед авторів, редакторській роботі, знання та вміння користуватися жанровою стилістикою. Цій посаді всі skills потрібні в рівному співвідношенні. Перекладач має володіти мовою та перекладацькими техніками, що є hard skills разом з digital skills, що гарантуватимуть перекладачеві успішну професійну діяльність. Також обов'язково знадобляться і soft skills для спроможності організації взаємодії між людьми, роботі в команді тощо. Для посади фінансового директора за опитуванням Київської міської державної адміністрації, яке було проведено у 2020 р., за думкою респондентів, потрібні такі навички та компетенції, які мають найбільший попит для цифрової трансформації, %: аналітика, навички роботи з даними (66%); методи та інструменти цифровізації продуктів і сервісів (66%);

управління процесами, проектами (58%); самоосвіта та адаптація (57%); технологічна експертиза (50%); стратегічне мислення (46%); комунікативність (39%); креативність, винахідливість (35%); програмування, алгоритмічне мислення (25%) [15].

Фахівці з персоналу погоджуються, що soft skills – це переваги майбутнього. Згодом навіть у теоретичних дисциплінах більш успішним буде той, хто вміє спілкуватися та розуміється на командній роботі. І він же, найімовірніше, зробить більше успіхів у кар'єрному просуванні. Таким чином, проаналізовано і доведено, що soft, hard та digital skills – це скіли одного рівня і можуть бути виділені в три окремі групи.

Але, якщо сьогодні в університетах здобувачі опановують soft та hard skills, digital skills залишаються недостатньо розвинутими. Як свідчить статистика, у 2024 р. відбудеться зростаючий попит на фахівців із цифровою грамотністю:

- 24% роботодавців вважають, що протягом наступних 5 років пошук працівників з потрібним набором навичок залишатиметься для них найбільшою проблемою;
- 50% усіх працівників протягом наступних 5 років потребуватимуть перекваліфікації;
- 85% американців вважають, що цифрові навички будуть важливими для успіху на сучасному робочому місці [17].

Прогнозується, що до 2024 року кількість вакансій, які вимагають цифрових навичок, зросте на 12 %»; 94% бізнес-лідерів очікують, що працівники отримають нові навички на роботі.

Аналіз навичок, що висуваються роботодавцями на ринку праці

Наступним етапом дослідження став аналіз вимог до навичок до потенційних кандидатів на такі посади: менеджер з продажу (табл. 4), HR менеджер (табл. 5), менеджер з логістики (табл. 6), project manager (табл. 7) та менеджер з туризму (табл.8). Основою слугували дані сайту robota.ua [14].

Аналіз необхідних навичок роботодавців до кандидата на посаду менеджер з продажу (табл. 4) проводився шляхом опрацювання вакансій п'яти компаній: ТОВ MatroLuxe, ТОВ Торговий Дім Альфатех, Sky-Energy, ТОВ Нестле Україна, Woodyloftstyle з різними видами діяльності. Результат аналізу засвідчив, що для посади менеджер з продажу компанії віддають перевагу саме soft skills (45% від опрацьованих навичок), тому що ця професія більш пов'язана з роботою з клієнтами. Специфікою є те, що компанія Sky-Energy, що належить до галузі електротехніки та ТОВ Нестле Україна, що займається ритейлом, потребують кандидатів з більш розвиненими hard skills, хоча інша

ритейл-компанія (ТОВ Торговий Дім Альфатех) приділяє більшій уваги soft skills.

Таблиця 4.

**Аналіз навичок, що вимагають роботодавці
від кандидата на посаду менеджера з продажу**

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
ТОВ MatroLuxe	ведення бази клієнтів та пошук нових можливостей; активні продажі і виконання планів; ведення супровідної документації з продажу; проведення презентацій; контроль дебіторської заборгованості; розширення клієнтської бази	ведення бази клієнтів та пошук нових; ведення супровідної документації з продажу; робота на закріпленій території	ведення бази клієнтів та пошук нових; розширення клієнтської бази; виконання показників знання офісних програм: MS Word, Excel, 1C.8, Bitrix24
Sky-Energy	залучення до співпраці потенційних клієнтів з наявної «теплої» бази контактів; побудова та підтримка довгострокових відносин з клієнтами; консультація клієнта відносно продукції та умов постачання; проведення переговорів та зустрічей з метою розширення асортименту, аналізу потреби клієнтів	активний пошук та залучення клієнтів; забезпечення обсягів продажу по працюючій клієнтській базі на заданому рівні; підготовка комерційних пропозицій та надання необхідної інформації щодо запитів клієнтів; виконання плану продажу; контроль взаєморозрахунків та робота з дебіторською заборгованістю; забезпечення якісного документообігу з клієнтами	робота з базою 1C; вивчення та досконале знання асортименту продукції; взаємодія зі структурними підрозділами компанії

ТОВ Нестле Україна	координація та контроль роботи з клієнтами; забезпечення виконання коротко- та довгострокових цілей та ключових показників ефективності роботи; розробка та погодження плану закупівель та бюджетів для розвитку продажу	ведення щорічних переговорів та узгодження умов співпраці з клієнтами; погодження принципів розміщення обладнання і продукції Нестле в торговельних підрозділах клієнтів; узгодження та виконання плану закупівель клієнтів; розробка стратегії співпраці Нестле з клієнтами	планування та реалізація промо-активностей, аналіз їх ефективності; пошук нових можливостей для росту бізнесу компанії в клієнті
ТОВ Торговий Дім Альфатех	відвідування постійних клієнтів з метою активізації та збільшення обсягів продажу; комерційний супровід угод; продаж шин вантажних, індустріальних та для сільгосптехніки; пошук та залучення до співпраці нових контрагентів, робота з діючою клієнтською базою; робота з дебіторською заборгованістю	знання первинної бухгалтерської документації; виконання плану продажу та завдань, поставлених керівництвом	пошук та залучення до співпраці нових контрагентів, робота з діючою клієнтською базою
Woodyloftstyle	надання високого сервісу; консультування клієнтів по телефону та в офісі; повний супровід клієнта на всіх етапах.	виконання плану продажів; робота з документами	ведення клієнтської бази в CRM системі

Джерело: розроблено авторами на основі [14].

Виробничі компанії ТОВ MatroLuxe і Woodyloftstyle потребують працівників з більш розвиненими soft skills. З цього видно, що розподіл вимог за skills часто залежить від виду діяльності компанії.

Розподіл компаній пропонуємо здійснювати на основі запропонованої методики «тризонного світлофора компетенцій», де три групи skills будемо

зображувати різними кольорами: помаранчевий колір - soft skills, рожевий - hard skills, зелений – digital skills. Це надасть зручну та візуально привабливу інформацію щодо компетенцій, сприятиме кращому розумінню та буде в нагоді керівникам та співробітникам з легкістю оцінити потреби у розвитку та плануванні подальших кроків для досягнення успіху, навчанню та розвитку. Проведений аналіз дав змогу побудувати «світлофор компетенцій» (рис. 1), з якого наочно можна побачити, якою мірою різні skills потребують різні компанії.

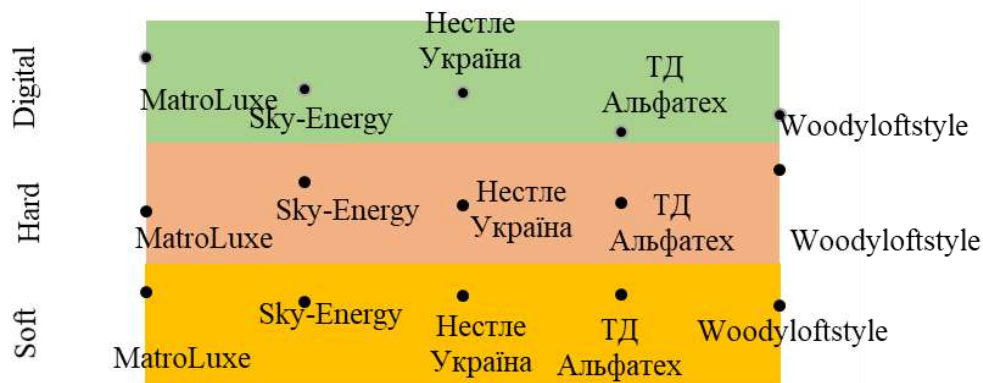


Рис. 1. – «Світлофор компетенцій», що побудований для посади менеджер з продажу

Джерело: розроблено авторами

Здійснено аналіз навичок для посади HR менеджер, що наведений у табл. 5.

Таблиця 5.

Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на посаду HR менеджер

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
EVA	координація проекту «Система наставництва для нових співробітників»; розробка атестаційних процедур для різного рівня посад як офісу, так і роздробу	розробка онлайн-опитувань, тестів, анкет з оцінки компетенцій; координація заходів у системі дистанційного навчання, підтримка користувачів; організація та проведення оцінки персоналу; підведення підсумків та формування звітності	актуалізація існуючих оціночних процедур (доробка, оновлення); проведення аналізу
Сільпо	організація мотиваційних заходів; адаптація нових працівників	пошук та відбір персоналу в супермаркет	пошук та відбір персоналу в супермаркет; ведення кадрового діловодства

Укрпошта	адаптація нових співробітників; проведення співбесід	активний пошук кандидатів на відкриті вакансії; проведення співбесід	активний пошук кандидатів на відкриті вакансії проведення співбесід
ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі	підготовка зустрічей зі співробітниками (збір інформації по підрозділам, підготовка презентацій, отримання і аналіз зворотного зв'язку); супровід корпоративних свят і дат (підготовка вітальних матеріалів, організація конкурсів і флешмобів); пошук ідей для внутрішніх комунікацій (формальних і неформальних), участь в розробці комунікаційних планів і стратегій	наповнення і адміністрування сторінки підприємства на корпоративному порталі на платформі Share Point (написання текстів різної тематики, зйомка відео, технічне розміщення); наповнення і контроль стану інформаційних стендів в структурних одиницях; пошук ідей для внутрішніх комунікацій (формальних і неформальних), участь в розробці комунікаційних планів і стратегій	наповнення і адміністрування сторінки підприємства на корпоративному порталі на платформі Share Point; підготовка текстових і фотоматеріалів; участь в розробці комунікаційних планів і стратегій
Вікна «СТЕКО»	забезпечення ефективного пошуку, підбору та адаптації персоналу; розвиток корпоративної культури	забезпечення ефективного пошуку, підбору та адаптації персоналу; моніторинг клімату в колективі, організація корпоративних заходів і подій	моніторинг клімату в колективі, організація корпоративних заходів і подій

Джерело: розроблено авторами на основі дослідження вимог до посади HR менеджер [14].

Аналіз навичок роботодавців на посаду HR менеджер (табл. 5) здійснено на основі вимог до вакансій п'яти компаній: EVA, Сільпо, Укрпошта, ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі, Вікна «СТЕКО». Проаналізовано функціональні обов'язки (навички), що ставляться до кандидатів роботодавцями, розподілено їх за трьома групами skills, проведено компонування і підрахунок відповідного відсотка. Стало зрозумілим, що одна і та сама вимога може бути віднесена до декількох skills одночасно. Наприклад, навичку як «проведення співбесід» було віднесено до soft skills, тому що вона вимагає гарної комунікативної здатності, вміння слухати та створювати дружню і відкриту атмосферу під час співбесіди. Одночасно її також було віднесено і до hard skills, що може вимагати специфічних технічних навичок, таких як вміння створювати питання для співбесіди, ведення документації та

оцінку кандидатів за відповідними методиками. Аналогічно з навичкою «активний пошук кандидатів на відкриті вакансії»: її віднесли до soft skills, бо вимагаються знання різних джерел пошуку кандидатів, уміння використовувати різні методи пошуку, такі як інтернет, бази даних, професійні мережі тощо. Одночасно віднесли та до hard skills, бо потребується використання онлайн-платформ для пошуку кандидатів, наприклад, сайтів роботи, професійних мереж тощо.

Отже, для посади HR менеджер компанії віддають перевагу саме soft skills та hard skills в однаковому співвідношенні 36% від опрацьованих навичок.

На основі результатів дослідження, побудовано «світлофор компетенцій» для посади HR менеджер, що представлений на рис. 2.

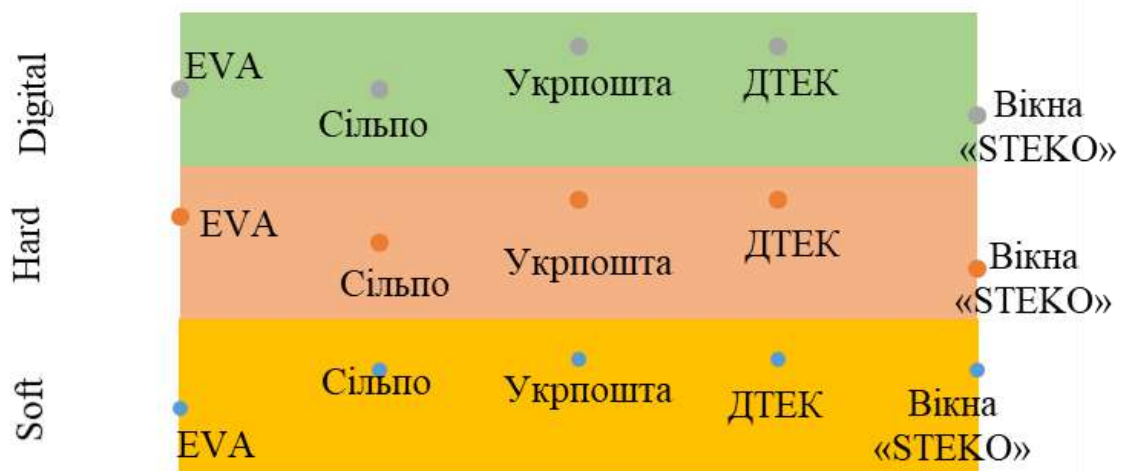


Рис. 2. – «Світлофор компетенцій», побудований для посади HR менеджер

Джерело: розроблено авторами

«Світлофор компетенцій» має три зони навичок. Показує, що компанії галузі ритейлу потребують різні співвідношення skills: Сільпо – більше soft skills, EVA більшу перевагу надає кандидатам з hard та digital skills. Компанії Укрпошта і ДТЕК потребують фахівців з рівномірною кількістю soft skill, hard skills та digital skills. Виробниче підприємство вікна «STEKO» потребує спеціалістів з soft skill та hard skills у рівній мірі, і вдвоє менше digital skills.

Аналіз вимог роботодавців від кандидата на посаду менеджер з логістики (табл. 6), був здійснений на основі вакансій п'яти компаній: ІНТЕРПАЙП, PepsiCo, INVOGUE Fashion Group, Meest, Нова пошта з різними видами діяльності. Отже, для посади менеджер з логістики компанії переважно в рівній мірі віддають перевагу soft і hard skills, але hard skill 48% від опрацьованих навичок, а soft skills – 40%. Digital skills для них несуттєві, тільки 13%.

Таблиця 6.

**Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата
на посаду менеджер з логістики**

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
ІНТЕРПАЙП	здатність розуміти та аналізувати плани виробництва для відповідного планування логістичних процесів; пошук та організація транспорту для виконання планів виробництва; готовність брати участь у проектах, спрямованих на впровадження цифрових інструментів та оптимізацію логістичних процесів	вміння працювати з числовою інформацією та виконувати аналіз для розрахунку логістичних потреб; визначення та організація транспорту для ефективного виконання планів реалізації; здатність створювати документацію для логістичних операцій, таких як коносаменти; вміння систематизувати та вести базу даних для ефективного моніторингу відвантажень	здатність працювати з цифровими інструментами, що включає в себе участь у проектах щодо впровадження цифрових технологій та оптимізації логістичних процесів
PepsiCo	високі комунікативні навички для забезпечення ефективної взаємодії між логістикою та іншими службами; здатність аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення; спостереження та звірка показників рівня обслуговування та комунікація з відділом продажів; організація та керування взаємодією з логістичними партнерами; здатність організовувати та проводити заходи, спрямовані на покращення взаємодії з партнерами	знання та вміння працювати з програмами Microsoft Office, Excel, 1С; навички контролю за зберіганням товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на складах; здатність брати участь у процесах бюджетування та відстеження витрат; активний пошук та впровадження ідей для оптимізації витрат та удосконалення логістичних процесів; керування ініціативами та процесами, спрямованими на оптимізацію та зменшення витрат	- знання та навички роботи з різними програмами, включаючи Microsoft Office та Excel, що є важливим для цифрової роботи та аналізу даних
INVOGUE Fashion Group	організація та вирішення питань щодо доставки вантажу з інших країн та України; комунікація з транспортними компаніями; узгодження з постачальником планованої дати відвантаження та умов відвантажень	контроль виконання договорів щодо постачання продукції; контроль та забезпечення своєчасності відвантажень; своєчасне розсилання відвантажувальних документів; звірка взаєморозрахунків із постачальниками	використання електронних таблиць, програм для фінансового планування; використання систем моніторингу запасів та відправлень для

			оптимізації переміщення товарів
Meest	організаційні навички для розподілу ресурсів та планування логістичних процесів; комунікативні навички для ефективної співпраці та узгодження деталей з перевізниками; комунікаційні та аналітичні навички для ефективного контролю та забезпечення високої якості послуг; аналітичне мислення та здатність оцінювати потенційних партнерів на ринку перевезень	вибір оптимальних маршрутів та транспортних засобів; моніторинг та аналіз логістичних процесів; відстеження та перевірка транспортних та митних документів; фінансові навички для контролю оплати послуг та взаєморозрахунків	використання спеціалізованих програм для аналізу даних логістичних процесів, відстеження вантажів, або інших інструментів для оптимізації та автоматизації завдань у логістиці
Нова пошта	здатність ефективно керувати часом та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів; комунікативні навички для успішної співпраці та продажу послуг з міжнародних вантажних перевезень; здатність аналізувати та використовувати дані для оцінки ефективності служби доставки; навички у веденні документації та звітності; організація та ефективний розподіл заявок між водіями-експедиторами	навички планування та контролю за процесами завантаження відповідно до графіків; оформлення документації, підготовка та планування маршрутів перевезення; знання та навички участі в тендерних процедурах для залучення нових клієнтів та перевізників; здатність аналізувати ставки на ринку транспортних послуг та взаємодіяти з ними; контроль комплектності та оформлення товарно-супровідної документації, забезпечення належного оформлення документів; навички у веденні фінансового обліку та взаєморозрахунків; фінансові навички та операційна ефективність в контексті обробки грошових операцій	- знання цифрових інструментів для автоматизації ведення звітності та обігу документів

Джерело: розроблено авторами на основі дослідження вимог до посади менеджер з логістики [14].

Це пов'язано зі специфікою самої логістичної діяльності, що наочно зображено на рис. 3.

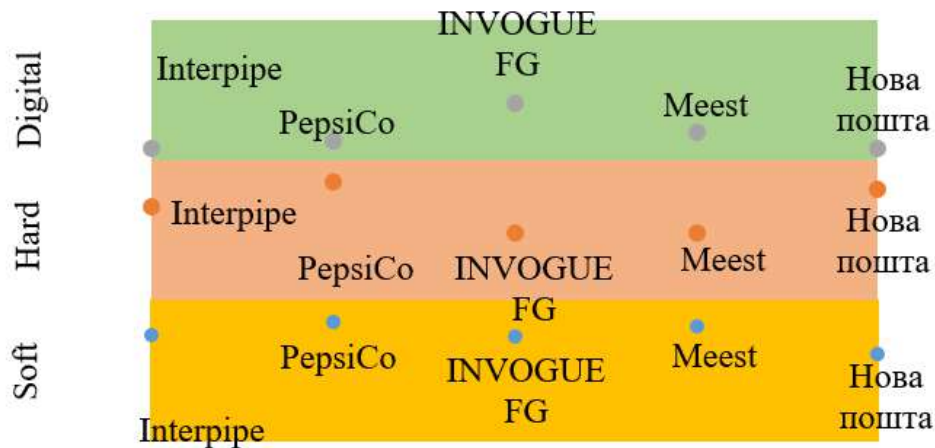


Рис. 3. - «Світлофор компетенцій», побудований для посади менеджер з логістики

Джерело: розроблено авторами

У табл. 7 наведений аналіз вимог роботодавців від кандидата на посаду project manager, що був здійснений на основі вакансій п'яти компаній: InnovateRecruit, ПриватБанк, VARUS, Canyon Development, Алло з різними видами діяльності. Як можна пересвідчитись, відповідне співвідношення skills для цієї посади суттєво залежить від виду діяльності компанії. Наприклад, InnovateRecruit – це рекрутингова агенція, що потребує від project manager переважно soft skills. ІТ-компанія Canyon Development більше потребує digital skills, хоча і soft skills вважають важливими навичками.

Таблиця 7.

Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на посаду project manager

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	Soft Skills	Hard Skills	Digital Skills
Innovate Recruit	взаємодія з банками-партнерами, заведення нових угод, супровід поточних процесів; співпраця з ДІА і представниками компанії; передпродажна підготовка клієнтів; реалізація нових проектів компанії; аналітичні здібності; стратегічне мислення	володіння Corezoid; вміння управляти ІТ-проектами; навички реалізації, розвитку і підтримки нових продуктів	знання і навички в SEO-просуванні і Google-рекламі
Приват Банк	координація команди розробників, аналітиків та тестувальників; вирішення проблем та	планування та управління ІТ-проектами у банківській сфері; виявлення та управління	визначення вимог, пов'язаних з ІТ-проектами, включаючи ІТ аудит і ІТ ризики;

	управління ІТС ризиками в проєкті; комунікація із замовниками, учасниками команди та сторонніми постачальниками	ризики, пов'язаними з ІТ-проєктами, з акцентом на банківські аспекти та аудит; складання звітів про хід виконання проєкту та його статус; забезпечення дотримання термінів та якості виконання завдань; розвиток та дотримання стандартів та методологій управління проєктами в галузі інформаційних технологій; підготовка звітів та презентацій для стейкхолдерів українською та англійською мовами; дотримання кращих практик управління проєктами, таким як PMI або Agile; дотримання стандартів безпеки та конфіденційності даних, характерних для банківської сфери	розробка та дотримання стандартів та методологій управління проєктами в галузі інформаційних технологій; дотримання стандартів безпеки та конфіденційності даних, характерних для банківської сфери
VARUS	взаємодія зі стейкхолдерами; ефективно спілкуватися з різними відділами та рівнями управління	планування, виконання та контроль проєктів, пов'язаних з розвитком та оптимізацією ІТ-інфраструктури; планування ресурсів: оптимізація використання людських та матеріальних ресурсів для досягнення максимальної ефективності проєктів; моніторинг та звітність: систематичний моніторинг прогресу проєктів, аналіз результатів та підготовка звітів для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів; ризик-менеджмент: ідентифікація та управління ризиками проєктів для забезпечення їх успішного завершення; формування технічної документації проєкту; досвід у формуванні технічної документації:	навички розробки та оновлення технічної документації для проєктів; вміння використовувати графічні інструменти для відображення архітектури та взаємодії елементів системи; навички в роботі з веб-сервісами та обробці даних у форматі JSON; досвід впровадження та оптимізації зазначених систем Corezoid та Creatio CRM

		знання Corezoid та Creatio CRM	
Canyon Development	організація зустрічей та взаємодія з ключовими учасниками проекту; використання систематичного контролю для забезпечення відомостей про стан проекту та розуміння його прогресу; швидка реакція та ефективне вирішення проблем; ефективна взаємодія з різними учасниками проекту.	проектування нового продукту чи функціоналу; урахування всіх факторів, що впливають на розробку, включаючи кваліфікацію співробітників, ризику та залежність від сторонніх сервісів; систематичний моніторинг для збереження "руки на пульсі" та розуміння ходу проекту.	використання сучасних інструментів та технік у процесі проектування; використання програмного забезпечення для оптимізації планування; використання інструментів для систематичного моніторингу та аналізу прогресу проекту; використання технологій для ефективного вирішення проблем та оптимізації робочих процесів. використання електронної пошти, чатів, відеоконференцій та інших засобів для ефективної комунікації в режимі реального часу.
Алло	активна участь у проектній роботі та взяття ініціативи для поліпшення процесів; здатність орієнтуватися на потреби клієнтів та партнерів, співпраця для досягнення спільних цілей; співпраця та координація з іншими відділами	управління та організація етапів проекту для досягнення поставлених цілей; контроль і супровід автоматизації процесів; забезпечення стабільності та ефективності поточних процесів; створення та узгодження документів, які регламентують процеси роботи; досвід впровадження та адміністрування проектів; досвід написання документів, що регламентують робочі процеси; здатність формувати вимоги для проектів	здатність працювати з інструментами для планування, ведення звітів та контролю проектів; вміння використовувати Jira, Confluence, Google Workspace для ефективного керування проектами; здатність працювати з електронними документами, використання інструментів для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

Джерело: розроблено авторами на основі дослідження вимог до посади project manager [14].

Компанії, які здійснюють продажі (Алло і VARUS) та банківську діяльність (ПриватБанк) надають більшу перевагу hard skills, після - digital skills. Soft skills вважають не досить важливими. Але за розрахунком середньої арифметичної переважають hard skills 42% і soft skills 31%, на digital skills припадає 27%.

На основі результатів дослідження, побудовано «світлофор компетенцій» для посади project manager, що представлений на рис. 4.

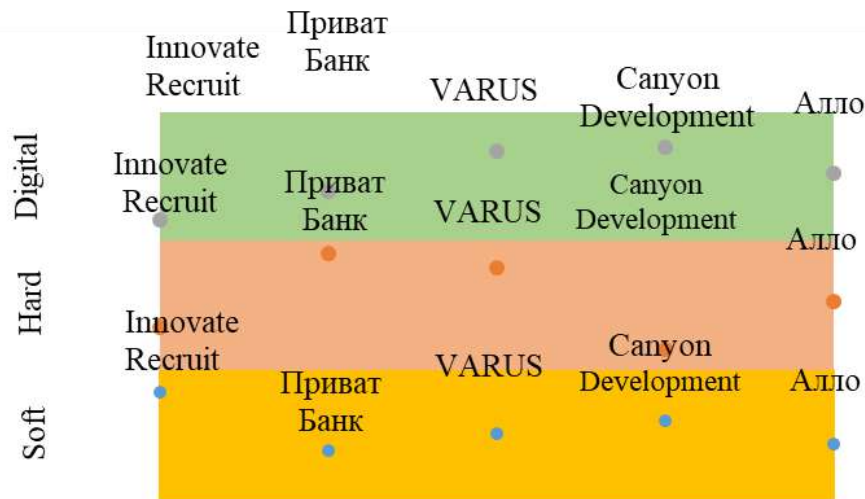


Рис. 4. - «Світлофор компетенцій», побудований для посади project manager

Джерело: розроблено авторами

Здійснено аналіз навичок для посади менеджер з туризму, що наведений у табл. 8.

Таблиця 8.

**Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата
на посаду менеджер з туризму**

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	Soft Skills	Hard Skills	Digital Skills
Бомба-тур	зустріч туристів в офісі; комунікація з клієнтами; консультація та підбір турів; взаємодія з іншими відділами компанії	бронювання турів; підготовка договорів на туристичне обслуговування	комунікація з клієнтами в телефонному режимі, соціальних мережах, месенджерах, на сайті компанії, тощо; бронювання турів
Like Travel, туристична агенція	консультування клієнтів щодо туристичних пакетів, маршрутів та послуг, враховуючи їхні побажання та бюджет;	забезпечення клієнтів необхідною інформацією про візові вимоги, медичне страхування та інші аспекти подорожі; надання щомісячної	консультування клієнтів щодо туристичних пакетів, маршрутів та послуг, враховуючи їхні побажання

		продажі та бронювання подорожей (туристичні пакети, наземне обслуговування, супутні туристичні послуги); підтримка і супровід клієнтів упродовж усього періоду подорожі	звітності щодо заброньованих турів	та бюджет; продажі та бронювання подорожей (туристичні пакети, наземне обслуговування, супутні туристичні послуги); підтримка і супровід клієнтів упродовж усього періоду подорожі
ТОВ Глас	Терра-	організація та планування туристичних поїздок для клієнтів; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що включає консультування, відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем; підтримка взаємозв'язку з партнерами та постачальниками послуг для забезпечення успішної реалізації туристичних поїздок; активне просування послуг компанії та залучення нових клієнтів; висока відповідальність та орієнтація на результат	організація та планування туристичних поїздок для клієнтів; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що включає консультування, відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем; підтримка взаємозв'язку з партнерами та постачальниками послуг для забезпечення успішної реалізації туристичних поїздок; активне просування послуг компанії та залучення нових клієнтів; знання англійської мови на рівні вище середнього	організація та планування туристичних поїздок для клієнтів; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що включає консультування, відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем; підтримка взаємозв'язку з партнерами та постачальниками послуг для забезпечення успішної реалізації туристичних поїздок; активне просування послуг компанії та залучення нових клієнтів
Арістея Тур, Туристичний оператор		комунікація з агентами щодо бронювання та запитів; комунікація з партнерами по бронюванням та запитах; видача документів по бронюванню; контроль бронювання, у разі будь яких змін, своєчасне сповіщення агентів про зміни у турі	прорахунок запитів з пошти; бронювання в системі САМО-тур та інших онлайн букінг системах; видача документів по бронюванню; замовлення всіх додаткових сервісів та послуг в бронюванні; підготовка звітності, вміння відповісти на рекламу	прорахунок запитів з пошти; бронювання в системі САМО-тур та інших онлайн букінг системах; замовлення всіх додаткових сервісів та послуг в бронюванні; контроль бронювання, у разі будь яких змін,

	тощо; підготовка звітності, вміння відповісти на рекламацію		своєчасне сповіщення агентів про зміни у турі тощо; підготовка звітності, вміння відповісти на рекламацію
ПрАТ КИЙ АВІА	спритність; відповідальність; комунікативність; самонавчання; проактивність; гнучкість; неконфліктність; вміння приймати важливі рішення; стресостійкість	навички ділового листування; аналітичні здібності; спілкування з постачальниками як в Україні так і за кордоном; підготовка документів для взаєморозрахунків з постачальниками; консультація агентів мережі; робота з технічною документацією; впевнений користувач 1 С (8 версія), ПК, Microsoft Office, включаючи Outlook; англійська мова (B1+)	робота з технічною документацією; впевнений користувач 1 С (8 версія), ПК, Microsoft Office, включаючи Outlook

Джерело: розроблено авторами на основі [14].

Аналіз необхідних навичок роботодавців до кандидата на посаду менеджер з туризму (табл. 8) проводився шляхом опрацювання вакансій п'яти компаній: Бомба-тур, Like Travel, туристична агенція, ТОВ Терра-Глас, Арістея Тур, Туристичний оператор, ПрАТ КИЙ АВІА з різною формою власності. Результат аналізу засвідчив, що для посади менеджер з туризму компанії віддають перевагу саме soft skills на 41% і hard skills на 32% , тому що ця професія більш пов'язана з роботою з клієнтами. За результатами побудови тризонного світлофора компетенцій і розрахунку середнього значення компетенностей видно, що менеджеру з туризму також потрібні і digital skills, так як специфіка роботи потребує опанування програмних продуктів.

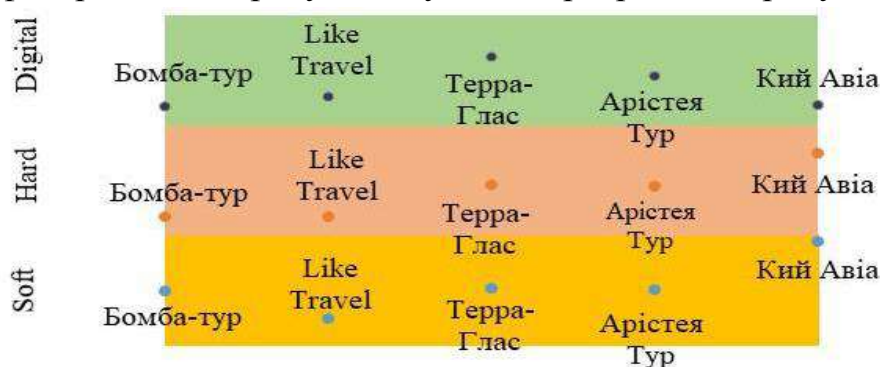


Рис. 5. - «Світлофор компетенцій» для посади менеджера з туризму

Джерело: розроблено авторами

Проаналізував функціональні обов'язки (навички) двадцяти п'яти українських компаній з різними видами економічної діяльності для п'яти підтипів професії менеджер встановлено, що для кожної посади потрібно володіти всіма групами soft, hard та digital skills. Однак, зобразивши таке співвідношення у відсотках, отримали кольорову матрицю результату потреб у компетенціях, що наведені у табл. 9, 10, 11, 12, 13.

Таблиця 9.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою менеджер з продажу**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
TOB MatroLuxe			
Sky-Energy			
TOB Нестле Україна			
TOB Торговий Дім Альфатех			
Woodyloftstyle			

Джерело: розроблено авторами

За результатами табл. 9 видно, що для менеджерів з продажу таких компаній як TOB MatroLuxe, TOB Торговий Дім Альфатех та Woodyloftstyle основними необхідними навичками є soft skills. А компанії Sky-Energy та TOB Нестле Україна навпаки, потребують спеціалістів зі знанням hard skills. Тільки TOB MatroLuxe вимагає від кандидата ще знання digital skills.

Таблиця 10.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою HR-менеджер**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
EVA			
Сільпо			
Укрпошта			
TOB ДТЕК Дніпровські Електромережі			
Вікна «СТЕКО»			

Джерело: розроблено авторами

Щодо посади HR-менеджерів ситуація трохи інша (табл. 10). Компанія EVA вимагає тільки володіння hard skills, а компанія Укрпошта - soft і digital

skills. ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі потребують володіння всіма трьома видами навичок. Компанії Сільпо і Вікна «Steko» - soft skills та hard skills.

Таблиця 11.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою менеджер з логістики**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
Interpipe			
PepsiCo			
INVOGUE Fashion Group			
Meest			
Нова пошта			

Джерело: розроблено авторами

З табл. 11 видно, що для посади менеджер з логістики роботодавці не потребують digital skills. Компанія Meest потребує лише soft skills, а компанії Interpipe та INVOGUE Fashion Group - hard skills. Інші дві компанії потребують кандидатів зі знанням soft skills та hard skills.

Від посади project manager (табл. 12) в основному компанії вимагають професійних знань hard skills. Компанія Canyon Development потребує кандидатів зі знанням digital skills, а InnovateRecruit - soft skill.

Таблиця 12.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою project manager**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
InnovateRecruit			
ПриватБанк			
VARUS			
Canyon Development			
Алло			

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 13.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою менеджер з туризму**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
Бомба-тур			
Like Travel			
Терра-Глас			
Арістея Тур			
Київ Авіа			

Джерело: розроблено авторами

Щодо посади менеджер з туризму ситуація кардинально інша (табл. 13), так як всі аналізовані компанії потребують спеціалістів зі знанням soft skills. Компанія Бомба-тур потребує лише кандидатів із володінням soft skills. Компанії Терра-Глас, Київ Авіа до спеціалістів із володінням soft skills додають ще і знання hard skills в рівному співвідношенні. Компанії Like Travel та Арістея Тур шукають спеціалістів зі знанням digital skills.

Як свідчать результати аналізу потреби soft, hard та digital skills роботодавців за посадами для всіх п'яти аналізованих посад необхідним є набуття soft skills, hard skills та digital skills але в різній мірі. Також їх співвідношення суттєво залежить від виду діяльності компанії.

Застосувавши розрахунки середньої арифметичної за всіма посадами менеджера, можна отримати кольорову матрицю результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців з проранжованими позиціями важливості компетентностей (табл. 14).

Таблиця 14.

**Кольорова матриця проранжованих позицій потреб
soft, hard та digital skills роботодавців за посадами**

Посада	soft skills	hard skills	digital skills
Менеджер продажу 3	1	2	3
HR менеджер	1	1	2
Менеджер логістики 3	2	1	4
Project manager	2	1	3
Менеджер з туризму	1	2	3

Джерело: розроблено авторами

В табл. 14 представлена кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців за п'ятьма посадами, що показує затребуваність компетенцій за ступенем важливості. В матриці цифрами проранжовані позиції важливості компетентностей. Цифра 1 означає першу позицію (найважливіший skills), цифра 2 – другу позицію (важливіший skills), 3 – третю позицію (важливий skills) і 4 – четверту позицію (недостатньо важливий skills).

Дані табл. 14 свідчать, що для таких посад як менеджер з продажу та менеджер з туризму, які є схожими за своїми функціями, на перших двох позиціях знаходяться дві групи skills: soft skills – найважливіші, та hard skills – важливіші, але в різній мірі. Так, для посади HR менеджер на першій позиції є soft skills та hard skills, що є найважливішими для них. Для посади менеджер з логістики та project manager на перших позиціях знаходяться hard skills, що є найважливішими, а на другій soft skills, тобто важливішими. Дуже цікаві результати показують digital skills, що знаходяться на третій позиції у менеджера з продажу, project manager та менеджера з туризму. У HR менеджера digital skills займають другу позицію. І як видно, тільки у менеджера з логістики digital skills посіли четверту позицію, що говорить про недостатню важливість цих skills, що може бути пов'язано зі специфікою професії.

Аналіз навичок та розуміння різниці між аналізованими групами skills є важливим для всіх, а саме для студентів, щоб зрозуміти свої сильні сторони та вибрати кар'єрний шлях, який найкраще відповідає їх навичкам і інтересам. Деякі професії вимагають більше soft skills, таких як лідерство та комунікація, тоді як інші більше зосереджені на hard skills, таких як програмування або інженерія. Для кандидатів на посаду, щоб досягати більшого успіху у своїй професійній діяльності. Розуміння різниці між цими типами навичок допомагає людині краще управляти своїм кар'єрним розвитком. Наприклад, знаючи, що цифрові навички стають все більш важливими в сучасному світі, можна зосередитися на вивченні цифрових технологій для покращення конкурентоспроможності на ринку праці (для самих підприємств, для будування ефективних команд). Здатність збалансувати команду з людей, які мають різні навички, допомагає досягати більшого успіху в досягненні цілей організації. Для підвищення продуктивності та результативності працівників. Коли працівники розуміють різницю між цими типами навичок можна більш ефективно визначати потреби в навчанні та розвитку персоналу для досягнення кращих результатів на роботі.

Розглянуто значення та вагомість різних груп професійних компетентностей, здійснено аналіз українського та міжнародного досвіду. Тож, українські та закордонні вчені зробили значний внесок у сферу досліджень

вивчення різних груп skills. Автори V. Rogo [29] досліджували вплив трансформаційного лідерства та навичок спілкування керівника будівельного проєкту для факторів його успіху. Було зазначено, що будівельні проєкти є одними з найскладніших, і відсутність впливових лідерів робить їх продуктивність досить низькою. Результатом роботи стало бачення трансформаційного лідерства та навичок спілкування у менеджерів проєктів задля усунення провалів в будівельній галузі в Індонезії. Автори Т. Цифра, А. Моголівець, Д. Вершигора [7] розглядали необхідні групи навичок для будівельних компаній та економістів-будівельників в Україні. Автори Н. Носовець, О. Піскун, О. Рекун [5] подібне питання вивчали в контексті професії вчителя і для цієї професійної діяльності запропонували ввести нову групу навичок як-от «self skills», які включатимуть навички саморозвитку, самовдосконалення, самоменеджменту і адаптації, що для майбутнього вчителя можуть бути надзвичайно актуальними. Адже саме вчитель готує людей до життя в невизначеному майбутньому, і якщо вчитель здатний до постійних змін самого себе, він зможе навчити цьому молодь.

Автори Т. Кочубей та Ю. Ткачук [3] пропонували розвивати тріаду навичок для майбутніх соціальних працівників, але робили наголос саме на розвитку soft skills. Професійна діяльність від таких спеціалістів вимагатиме комунікації з дітьми, підлітками, людьми похилого віку, жертвами насилля, війни, ув'язненими тощо і до кожної групи населення необхідно знаходити «свій ключик», бути емпатичним, безконфліктно спілкуватися. Тому автори вважають, що саме soft skills в поєднанні з hard skills зможуть забезпечити ефективну і якісну роботу. Автор О. Івашкевич [2] у своїй роботі пропонувала індивідуальний набір навичок задля формування відносин бібліотека-користувач для бібліотечної галузі. Г. Черушева [8] наголошувала саме на розвитку soft skills для забезпечення успішної управлінської діяльності майбутніх керівників підприємств, а також менеджерів освіти. Для цього рекомендовано у освітніх програмах, за якими навчатимуться майбутні управлінці, закласти новий підхід до визначення комплексу компетентностей, що дасть можливість в подальшому створювати ефективні системи управління персоналом. Науковці Ю. Ямполь, С. Поліщук, І. Наместюк [9] у своїй роботі зосередились на підвищенні якості навчання в освітніх закладах для майбутніх менеджерів освіти. Розуміючи, що від майбутнього керівника закладом освіти залежать подальші позитивні зміни в суспільстві. Концентруючись на лідерських якостях дослідниками доведено, що саме менеджер-лідер може ефективно впливатиме на інноваційний процес навчання та створення стимулюючого навчального середовища.

Дослідники A. Hidayati [21] у своїй роботі зосередились на посаді project manager і вказали для глобальних команд розробників програмного забезпечення на необхідності вивчення методики Scrum, що можна віднести як до hard skills, так і digital skills одночасно. Встановлено найважливіші тверді та м'які навички. Автори C. Marnewick [27] у своїй роботі теж розглядали посаду project manager і вказали, що саме для цієї посади більшою мірою потрібно розвивати digital skills. Був введений новий вид інтелекту як-то цифровий, який розглядався для керівників проєктів у контексті Південної Африки. N. Shah [31] розглядали soft skills для розвитку майбутньої кар'єри студентів вищих навчальних закладів Пакистану, готуючи їх тим самим до непередбачуваного ринку праці. M. Poláková [28] у своїй роботі надали важливу роль саме soft skills для технологічно обумовлених областей. Також було зазначено важливість володіння збалансованими навичками програмного забезпечення та цифровими навичками, що будуть процвітати в майбутньому. Автори M. Klus [23] у своїй роботі використали триступеневий дизайн дослідження, що для нас представляв особливий інтерес. Особливу увагу було приділено лідерським навичкам.

A.M. Al Asefer & N.S. Zainal Abidin [19] у своїй роботі досліджували м'які навички та здатність до працевлаштування з точки зору роботодавців. Поточне дослідження узгоджується з висновками, що вищі навчальні заклади повинні розуміти, чого хочуть роботодавці від випускників. У свою чергу автори виявили, що тверді навички допомагають знайти роботу, тоді як м'які - зберегти своє робоче місце. Встановлено, щоб швидко зростати у своїй професії, необхідно поєднувати «тверді» та «м'які» навички. Продовжили цю тематику дослідники C. Jantarachot & C. Lalaeng [22], що вивчали причинно-наслідкові зміни твердих та м'яких навичок, що впливають на ефективність роботи майбутніх менеджерів. В дослідженні було використано множинно-регресійний аналіз, за результатами якого було доведено, яким навичкам потрібно приділяти більше уваги та розвивати, а які впливають на результативність роботи випускників.

Окремим питанням для дослідження стала необхідність “soft skills” та “hard skills” для сучасного керівника підприємства, яким займалися Н. Махначова та А. Мідляр [4]. Автори зробили їх порівняльну характеристику та виявили вплив особистісних якостей керівника на процес управління персоналом на підприємстві та їх значення у процесі формування команди, навели пропозиції “soft skills” для керівника підприємства, розбивши їх на чотири блоки. Але автори не розглянули питання щодо того, які digital skills необхідні керівнику сучасного підприємства в умовах діджиталізації процесів.

Науковці S.I. Marin-Zapata [26] провели систематичний огляд бізнес-літератури, спрямований на вивчення значення понять «компетенції» та «м'які навички». Досліджувалися відповіді на три поставлені питання: як концептуалізуються м'які навички та компетенції у літературі, які основні теорії використовуються при вивченні м'яких навичок та компетенцій, і які основні характеристики досліджень з методологічної точки зору? Автори виявили, що значній частині бізнес-досліджень бракує міцного теоретичного підґрунтя, тоді як решта страждає від теоретичної розпорошеності. Було розроблено теоретичну модель, що пояснювала взаємозв'язок між поняттями з урахуванням обґрунтованих теоретичних поглядів.

Порівнянню soft чи hard skills та визначенню їх важливості в енергетичному секторі США досліджували W. Lyu & W. Liu [24]. У своїй роботі автори за базу брали оголошення про роботу з інтернету за десять років. Доведено, що вакансії в енергетичному секторі США все частіше вимагають високого рівня «м'яких» навичок, але при аналізі вимог до навичок між чотирма основними професіями було встановлено суттєві відмінності. Результати показали, що слід приділяти більше уваги «твердим» навичкам в управлінні людськими ресурсами, не дотримуючись тенденції до зростання «м'яких» навичок при наймі на роботу. A. Sora [32] в дослідженні вимірювали вплив жорстких і м'яких навичок на здатність співробітників до інновацій в Індонезії за допомогою організаційного навчання як посередницької змінної. Науковцями запропоновано модель підвищення інноваційної здатності співробітників за допомогою жорстких і м'яких навичок з організаційним навчанням як посередником.

Епоха цифровізації і сучасні умови життя змушують задумуватися про майбутнє. Науковець С. Сумченко [6] розглядала саме актуальні навички в умовах сьогодення. Було проведено детальний аналіз семи навичок та зазначено, які навички притаманні фахівцям будь-якої галузі, чому їх набуття є невід'ємною складовою професійної підготовки, а їх розвиток є справою тривалістю протягом життя. Цієї ж думки дотримуються дослідники G. Santos [30] при аналізі навичок для менеджерів з якості 4.0. Автори стверджують, що важко передбачити, які навички знадобляться людям, які працюватимуть у сфері управління якістю через декілька років. За бажання організації конкурувати на основі якості та інновацій в майбутньому, важливо забезпечити підтримку професіоналів з якості вищим керівництвом.

У проведеному дослідженні узагальнено складові трьох груп skills і детально розглянуто сутність кожної з них. Проведено їх аналіз шляхом детального вивчення та опрацювання оголошень вакансій двадцяти українських

компаній з різними видами економічної діяльності. Встановлено, що бізнес вимагає від кандидатів на посади професії менеджера володіння всіма групами skills, але у різному відсотковому співвідношенні.

Для посади менеджер з продажу віддається перевага саме soft skills. Компанії, що належать до галузей електротехніки та ритейлу, потребують кандидатів з більш розвиненими hard skills. Встановлено, що розподіл вимог за skills часто залежить від виду діяльності компанії.

Для посади менеджер з туризму компанії віддають перевагу саме soft skills на 41% і hard skills на 32%, тому що ця професія більш пов'язана з роботою з клієнтами.

Для посади HR менеджер одна і та сама вимога може бути віднесена до декількох skills одночасно. Встановлено, що компаніям потрібні три групи skills в рівній мірі, незалежно від виду діяльності. В жодній проаналізованій нами компанії не переважають soft skills, що, на перший погляд, може здатися дивним.

Для посади менеджер з логістики компанії потребують в рівній мірі soft і hard skills. Digital skills для них несуттєві. Вважаємо, що це пов'язано зі специфікою саме логістичної діяльності.

Посада project manager суттєво залежить від виду діяльності компанії. Наприклад, рекрутингова агенція від посади потребує переважно soft skills. ІТ-компанія - digital skills, хоча і soft skills також вважають важливими навичками. Ритейл-компанії та банки надають більшу перевагу hard skills, і потім - digital skills. Soft skills вважають не досить важливими.

Запроваджено методику «тризонного світлофора компетенцій», що ґрунтується на ідеї відображення кожної зони відповідним рівнем навичок для їх розподілу у компаніях. Це дало змогу візуалізувати надану інформацію, що допоможе і роботодавцям і кандидатам на посади побачити зони, яким відповідає їх вакансія і зрозуміти які skills потрібні та в якій мірі. Чи зрозуміти, яких навичок не вистачає і в якому напрямку потрібно розвиватися для отримання омріяної посади. Результати дослідження свідчать, що існують розбіжності у самому формулюванні відповідних груп skills і їх співвідношенні. Тому у зазначеному напрямку досліджень вбачаємо значний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 1341. "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій". URL: <http://surl.li/trsmu>.
2. Івашкевич, О. М'які навички як вектор мейнстріму в бібліотечній галузі // Український журнал з бібліотекознавства. – 2023, № 12, С. 56-66.

3. Кочубей Т., Ткачук Ю. Соціальні м'які навички в системі компетентностей майбутніх соціальних працівників // Соціальна робота та соціальна педагогіка. – 2021, № 2(7), С. 42-51.

4. Махначова Н.М., Мідляр А.К. М'які навички керівника підприємства // Глобальні та національні економічні виклики. – 2017. № 17, С. 380-383.

5. Носовець Н., Піскун О., Рекун О. Теоретичне дослідження поняття "самоменеджмент" педагога // Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. – 2021, № 14-15(170-171), С. 32-36.

6. Сумченко С.В. Навички XXI століття в умовах пандемії COVID-19 // Вісник науки і освіти. – 2022, № 5(5), С. 437-450.

7. Цифра Т., Моголівець А., Вершигора Д. Цифрові навички економістів будівництва в епоху VUCA та BANI-світі // Шляхи підвищення ефективності будівництва. – 2022, № 1(49), С. 192-205.

8. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення поняття "м'які навички" в сучасних моделях управлінської компетентності // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2023, № 1(28), С. 128-137.

9. Ямполь Ю.В., Поліщук С.В., Наместюк, І.П. Формування м'яких навичок у майбутніх менеджерів освіти для підвищення якості освіти в закладах освіти // Академічні візії. - 2023, № 22, стаття № 14.

10. Освітньо-професійна програма "Менеджмент". URL: <http://surl.li/trsmg>

11. Офіційний веб-сайт Європейського фонду поліпшення умов життя та праці. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/what-about-skills-digital-age..>

12. Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. URL <https://esco.ec.europa.eu>.

13. Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <http://surl.li/trsmn>.

14. Офіційний сайт "Робота в Україні. Працевлаштування та пошук роботи". URL: <https://robota.ua/>.

15. Фінансовий директор і діджиталізація: Як очолити процес і залишатися ефективним. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/finansovyyj-direktor-i-cifrovizaciya>.

16. Цифрова компетентність. Які навички слід розвивати під час пандемії?. URL: <http://surl.li/trsnf>.

17. Що таке цифрові навички? URL: <https://digitalskills.unlv.edu/digital-marketing/what-are-digital-skills>.

18. Що таке hard skills та soft skills: Як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.

19. Al Asefer A.M., Zainal Abidin, N.S. Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: A review of literature // International Journal of Infrastructure Research and Management, Vol. 9 (2), December 2021, pp. 44 – 59.

20. Andrews, J., Higson, H. Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A european study // *Higher Education in Europe*, Vol. 33(4), 2008, pp. 411 - 422.
21. Hidayati, A., Budiardjo, E.K., Purwandari, B. Hard and soft skills for scrum global software development teams // In *The 3rd international conference on software engineering and information management*. Sydney. - 2020, pp. 110-114.
22. Jantarachot, C., Lalaeng, C. Hard and soft skills affecting the work performance of graduates // *Asian Administration and Management Review*, Vol. 6(1), 2023, pp. 105-116.
23. Klus, M., Mueller, J. (2020). Identifying leadership skills required in the digital age. Retrieved from <http://surl.li/qzjie>.
24. Lyu, W., Liu, W. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, article number 117307.
25. Marcel, R.M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace // *Business Communication Quarterly*, Vol. 75(4), 2012, pp. 453-465.
26. Marin-Zapata S.I., Román-Calderón, J.P., Robledo-Ardila, C., Jaramillo-Serna, A.M. Soft skills, do we know what we are talking about? // *Review of Managerial Science*, Vol. 16, 2022, pp. 969-1000.
27. Marnewick, C., Marnewick, A. Digital intelligence: A must-have for project managers // *Project Leadership and Society*, Vol. 2, 2021, article number 100026.
28. Poláková, M., Suleimanová, J.H., Madžík, P., Copuš, L., Molnárová, I., Polednová, J. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. // *Heliyon*, Vol. 9(8), 2023, article number e18670.
29. Rogo V., Rarasati AD., Gumuruh H. The influence of transformational leadership and soft skills on project manager for project success factors. // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 830(2), 2020, article number 022057.
30. Santos, G., Sá, J.C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavova, K., Stefanovic, M. New needed quality management skills for quality managers 4.0. // *Sustainability*, Vol. 13(11), 2021, pp. 6149.
31. Shah, N., Bano, S., Saraih, U.N., Abdelwahed, N.A.A. Soomro, B.A. Leading towards the students' career development and career intentions through using multidimensional soft skills in the digital age // *Education + Training*, Vol. 65(6/7), 2023, pp. 848-870.
32. Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Ramdan, M., Primahendra, R., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Winanti. Hard skills versus soft skills: Which are more important for indonesian employees innovation capability // *International Journal of Control and Automation*, Vol. 13(2), 2020, pp. 156-175.

5.8. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості

*Кравчук О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Азовцева К.С.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Цифровізація сучасного ринку праці сприяє динамічному розвитку бізнес-середовища. Компанії, які наймають висококваліфікований та мотивований персонал, в змозі швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї та інноваційні підходи у відповідь сучасним викликам. Зокрема, налагоджена система адаптації персоналу до умов цифрової трансформації суспільства є невід'ємною складовою HR-менеджменту в сучасних українських та зарубіжних компаніях. Саме успішно впроваджена система адаптації нових працівників визначає, чи затримається новий працівник в команді, чи вирішить звільнитися та сприяє зменшенню кількості втрат висококваліфікованого персоналу, позитивно впливаючи на імідж та фінансові показники бізнес-організації. Процес онбордингу персоналу є одним з найважливіших факторів управління персоналом на підприємстві. Хоча ефективна адаптація працівників є складним завданням, її успішне впровадження допомагає компаніям знайти саме потрібних фахівців та вдало інтегрувати їх в усі робочі процеси на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень теоретичних аспектів онбордингу персоналу серед вітчизняних та зарубіжних вчених, свідчить про їх підвищену зацікавленість щодо усунення проблем та модернізації процесу адаптації працівників на підприємстві. Зокрема, серед закордонних вчених цьому процесу приділяли увагу Баг'ялакшмі Д. Н., Блаженний Р. та Реваті Д. Р. [3], Кулькарні М. та Моханти В. [9], Холл-Елліс С. Д. [7], Штейн М. А. та Крістіансен Л. [18]. Серед українських вчених, процесу онбордингу персоналу присвятили увагу Васирик А. та Мурза К. [21], Лобза А., Бикова А. та Рябуха Т. [28], Обруч Г. [11], Пижова М. О. та Пижов О. М. [29], Пугачевська К., Лисенко Е. [31] та інші.

Онбординг, Кулькарні М. та Моханти В. розглядають з точки зору людських ресурсів: як організаційний процес, під час якого нові працівники знайомляться з організацією, її баченням, місією та цінностями [9]. Згідно Холл-Елліс С. Д. [7], добре продуманий і скоординований процес адаптації

допомагає новим працівникам інтегруватися в організацію та забезпечує їх усіма інструментами та ресурсами, необхідними для професійного й особистого успіху. Це підкреслює важливість правильної та виваженої інтеграції нових працівників в робочий колектив з подальшим розкриттям їх потенціалу та ознайомленням з організаційною структурою підприємства.

Як зазначають Лобза А., Бикова А. та Рябуха Т. [28], виважена та структурована програма адаптації нових працівників поліпшує їх організаційну соціалізацію в перші місяці роботи. Метою даної взаємодії є підвищення рівня залученості та утримання нового персоналу для збільшення продажів та прибутковості компанії. Онбординг починається з прийняття новим кадром оффера, оформлення відповідної документації, навчання, створення ефективних робочих відносин та організація їх взаємодії, з кінцевою фазою інтеграції нового працівника до робочого колективу. Головними аспектами ефективної адаптації нових працівників автори виділяють створення ефективної програми адаптації, надання чіткого опису посадових обов'язків та очікуваних результатів від кадрів, призначення наставника або ментора, організацію їх навчання та постійну підтримку зворотного зв'язку.

Згідно Василик А. та Мурза К. [21], ефективний онбординг сприяє досягненню кращих бізнес-результатів, тому слід розглядати його як стратегічний процес, спрямований на орієнтацію нових працівників відповідно до цілей та цінностей організації. Важливо спрямувати даний процес на підвищення лояльності та ефективності взаємодії з новачками з початку їх адаптаційного періоду, що безумовно сприятиме підвищенню їх продуктивності та мінімізації витрат часу на організацію їх інтеграції в робочі процеси компанії. Отже, успішна адаптація нового працівника напряму впливає на його продуктивність та задоволеність роботою. Ефективне розкриття повного потенціалу нових працівників є важливим аспектом для досягнення кращих бізнес-результатів компанії.

Онбординг можна визначити, як автоматизований процес знайомства нового працівника з digital-продуктом, через який він може зрозуміти головні корпоративну культуру та процеси роботи, познайомитися з ключовими працівниками компанії, зрозуміти її цінності, послуги та пропозиції й у підсумку, швидше і легше адаптуватися до нового середовища.

SHRM [16] структуру процесу онбордингу умовно розділяє на три фази: підтовчий етап, етапи орієнтації та інтеграції. Важливим аспектом формування першого враження працівника від взаємодії компанією є знайомство з HR відділом. Тому під час наймання та відбору персоналу варто максимально створювати для кандидата відчуття, що він обрав саме потрібну компанію, яка

цінує його, як спеціаліста своєї справи, і є чудовою можливістю для подальшого кар'єрного зростання.

Першим етапом онбордингу є преонбординг, який настає після того, як кандидат прийняв оффер. Це процес підготовки нового працівника до роботи, який відбувається до офіційного початку його робочого дня в компанії. На даному етапі, для підвищення лояльності працівника, варто направити йому Welcome-лист, Welcome-book та Welcome-kit. Welcome-лист – невеликий за обсягом документ, який надсилається новому кадру перед його прийняттям на роботу. Головна мета даного листа - допомогти новому працівнику зорієнтуватися в компанії та підготуватися до роботи. Welcome-book - це комплексний документ, який містить всю необхідну інформацію про компанію, її продукти та послуги, культуру спілкування та більш детальні інструкції, що стосуються роботи в компанії. Він часто включає інформацію про історію компанії, її цінності та місію, структуру компанії, основні розробки та інші цікаві факти (табл.1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика змістовної наповненості
Welcome-листа та Welcome-book**

Welcome-лист	Welcome-book
Щирі слова з привітаннями щодо приєднання до компанії з вимогами, які очікується від нового працівника	Слова з привітаннями щодо приєднання до компанії, історія, місія та цінності компанії, її корпоративна та організаційна структури, бонусні програми мотивації
Ознайомча вступна презентація про компанію	Інформація про продукти та послуги компанії, забезпечення всіма необхідними технічними засобами (наявність ПЗ та ноутбуку/комп'ютера, спільні чати, посилання для відео зустрічей)
Дата початку роботи, локація компанії, час початку, перерви та закінчення першого робочого дня, інформація про усі необхідні документи, які працівник повинен надіслати для прийняття на роботу	Опис політики компанії: політика відпусток та вихідних, правила поведінки, відсутності, виплати заробітної плати, конфіденційність, інструкції роботи
Контактна інформація керівника, HR відділу, ментора (за наявності), відповідного департаменту і лінійного керівника	Замітка про нового працівника у спільному чаті компанії або розсилці (коротка розповідь про людину, її захоплення, фото і контакти для робочого зв'язку)

Джерело: розроблено авторами на основі [25]

Welcome-kit – це комплект, що містить різноманітні речі, які новий працівник може використовувати на роботі або поза нею: книги, ноутбуки,

блокноти, ручки, кружки, футболки або будь-які інші брендові предмети. Welcome-kit може бути частиною Welcome-book або видаватися окремо. Поруч з цим, варто зазначити, що під час ознайомлення з усіма надісланими матеріалами, HR-менеджер має постійно перебувати на зв'язку із новим кадром для прояснення усіх незрозумілих аспектів. Це підсилює відчуття психологічної підтримки з боку компанії, що беззаперечно створить у новачка почуття цінності, приналежності та важливості й сприятиме його подальшому утриманню [25].

Первинна орієнтація працівника завершується на етапі ознайомлення з документами, політикою та процедурами компанії, підписанням договорів, реєстрації робочих акаунтів та відвідуванням базових тренінгів. Наступним етапом є професійний тренінг. Він складається зі знайомства новачка з командою, робочими інструкціями, інструментами та протоколами.

Для пришвидшення процесу адаптації, протягом першого тижня, важливо організувати першу зустріч нового кадра з лінійним керівником, робочою командою та її лідером, на якій має отримати план, за яким буде оцінюватися його ефективність на випробувальному терміні та доступ до усієї необхідної інформації та ресурсів, таких як програмне забезпечення, стандарти, процедури та політики компанії. HR-менеджер має відповідально віднести до цього моменту та переконатися, що в працівника є доступ до цифрової платформи, за допомогою якої буде проводитися відео зустріч (наприклад, Zoom, Skype, Discord, Google Meet, GoToMeeting, Google Spaces та інші.), пристрій, з якого підключатися та володіння політикою користування електронними засобами комунікації. Поруч з цим, важливим аспектом кращої інтеграції новачка до робочого колективу є допомога ментора – вже наявного досвідченого працівника компанії, який надаватиме підтримку та допомогу новому працівнику протягом його перших днів та тижнів роботи в компанії. За даними дослідження HSI, близько 90% працівників є більш успішними, коли вони мають наставника, якого зазвичай прикріплюють до новачка на перший час - наприклад, 1 місяць, де працівник може запитати інформацію, яка його цікавить та поділитися своїми першими успіхами [27]. Також необхідним є подальше залучення нового працівника до виконання командних проєктів. Це допоможе йому ближче зрозуміти процеси роботи в команді, а також сприятиме підтримці його почуття належності до колективу [32].

Наступним етапом є проходження онбордингу по навчанню - процесу ознайомлення нового працівника з необхідними знаннями та навичками, що допоможуть йому ефективно виконувати свої обов'язки в компанії за допомогою практичних завдань. Для кращого запам'ятовування та закріплення

розуміння робочих процесів, в ознайомчі матеріали варто включати текстовий опис або відеоматеріалами для проходження тестових та практичних завдань. Наприкінці курсу обов'язково потрібно організувати зустріч новачка з лідером команди, для підбиття підсумків, оцінювання та перевірки актуального статусу роботи.

Етап введення в посаду зазвичай триває від двох до чотирьох тижнів. Прикладом застосування практичних методів навчання для покращення процесу адаптації та розвитку навичок є рольова гра. Ще одним ефективним способом навчання є бізнес-симуляції, які допомагають менеджерам приймати правильні рішення, відтворюючи реакції на різноманітні ситуації [11]. Такий підхід дозволяє новому працівнику отримати додаткову підготовку та зробити підготовчі кроки, для більш успішного та швидкого розуміння робочих обов'язків та початку ефективної роботи.

Кінцевим етапом онбордингу є підтримання стратегічної комунікації у вигляді індивідуальних зустрічей працівника з HR менеджером та лідером команди, у вигляді проведення регулярних чекапів (30/60/90 днів), які супроводжується наданням слушних коментарів та зауважень [30]. Як тільки новий працівник отримає достатню кількість знань та зрозуміє принципи функціонування підприємства - він стане більш автономним та почне самостійно виконувати повсякденні задачі та самовдосконалюватися.

Одним з найважливіших завдань процесу сучасного онбордингу в Україні на час воєнного стану є забезпечення комфортної адаптації нового працівника з його подальшою підтримкою в онлайн-форматі. Тому, все більшої популярності набирає об'єднання очного та дистанційного формату організації робочого середовища. Саме гібридний формат зайнятості постає новою реальністю для сучасних українських підприємств у відповідь на трансформацію бізнес-процесів. Зокрема, починаючи з 2021 року 31% HR-процесів зазнали цифрової трансформації та переходу на гібридний формат роботи: процесів добору, адаптації та подальшого розвитку персоналу [11]. За даного формату роботи, HR-відділ має забезпечити ефективну комбінацію роботи працівників в офісі та дистанційної роботи з використанням сучасних технологій комунікації.

Якщо мова йде про велику компанію, яка регулярно приймає нових працівників, то процес онбордингу, так само як і багато інших HR-процесів, можна автоматизувати. Одним зі способів його автоматизації є створення чат-ботів в Telegram, де для нових працівників будуть зібрані всі основні аспекти організації робочого процесу, бенефіти та інформація про корпоративну культуру компанії [11]. Однак при використанні даного методу адаптації

персоналу складніше забезпечити індивідуальний підхід до кожного нових кадрів, що може знизити рівень їх залученості й інтерактивності та обмежити особисте спілкування з новачками. Крім того, для забезпечення належної функціональності чат-ботів необхідно постійно оновлювати інформацію, забезпечувати її актуальність та використовувати відповідні техніки захисту та забезпечити безпеку даних, для попередження кібератак.

У даному контексті, доречним буде провести аналіз використання альтернативних способів організації онбордингу в гібридному форматі на українських та зарубіжних підприємствах, з метою розкриття засобів забезпечення більш ефективного та гнучкого процесу інтеграції нових працівників, що особливо актуально в умовах нестабільності та постійних змін у сучасному бізнес-середовищі. Зокрема, доречним буде застосування онлайн-платформ - інтерактивних інструментів, які допомагають компаніям ефективно проводити процес адаптації нових працівників, використовуючи технології веб-додатків та хмарних сервісів. Дані платформи можуть бути інтегровані в системи управління персоналом та електронними дос'є працівників, що дозволяє забезпечити взаємодію між департаментами компанії та зменшити ризики, пов'язані зі зберіганням та обробкою конфіденційної інформації. Проте, бізнес-організації мають відповідально ставитися до вибору потрібного програмного забезпечення відповідно до політики та цілей підприємства (табл.2).

Таблиця 2

Методика оцінювання доцільності впровадження програмного забезпечення для онбордингу персоналу на підприємстві

Критерій	Характеристика
Визначення цілей автоматизації онбордингу персоналу	Оцінювання доречності введення процедури автоматизації онбордингу на основі наявності прогалин в його окремих процесах
Оцінювання варіантів налаштування процесів онбордингу	Налаштування програмного забезпечення відповідно до індивідуальних потреб підприємства
Конфіденційність та безпека бази даних	Забезпечення захисту конфіденційних даних про компанію та її працівників під час використання програмного забезпечення з надійними функціями безпеки та відповідністю законодавчим нормам
Звітність та аналітичні характеристики	Визначення інструментів підвищення ефективності процесу онбордингу персоналу під час створення аналітичних звітів для відстежування прогресу працівників та вимірювання ефективності програми адаптації

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Зокрема, варто звертати особливу увагу на відповідність програмного забезпечення політиці, цінностям та цілям організації, аналізуючи наявні прогалини у поточному процесі етапів онбордингу та доречність їх цифровізації. Залежно від цілей автоматизації, можна виокремити найбільш корисні функції, серед яких може бути налаштування електронних форм та шаблонів для заповнення, програм наставництва, засобів зворотного зв'язку, інструментів управління продуктивністю та залученням персоналу. Обрана програма має відповідати індивідуальним цілям, процесам та політиці компанії, отже вона має відповідати вимогам процесу адаптації персоналу, правильному оформленню форм та документів, містити потрібні навчальні матеріали та засоби комунікації, а також вона має бути інтегрована з іншими системами управління персоналом.

Разом з цим, цифрові інструменти онбордингу мають коректно складати аналітичні звіти для відстежувати прогрес працівників, визначати методи вдосконалення їх роботи та вимірювання ефективності програм адаптації на підприємстві. Дана інформація полегшує визначення найефективніших навчальних модулів та вказує, які з них потребують вдосконалення, а які взагалі можна прибрати або змінити на більш ефективні. В табл. 3 висвітлені основні процеси гібридного онбордингу в Jooble, Talentgrator та Zeeks, що дозволяють порівняти організацію їх процесів онбордингу, інструменти, комунікаційні канали та методики, з метою визначення найкращих практик для успішної інтеграції працівників.

Jooble – це IT-компанія, яка створила сайт з пошуку роботи у 69 країнах світу з понад 140 тисячами джерел для пошуку роботи з доступними вакансіями. Як і багато інших українських підприємств, Jooble протягом останнього року було переведено на роботу у гібридному форматі [22].

В «Jooble» процес гібридного онбордингу відбувається за допомогою комбінації онлайн та офлайн форматів. Онлайн-частина передбачає надання новачкам онлайн-документації та інструктажів, проведення відеоконференцій, віртуальних зустрічей та тренінгів, а також з інші інтерактивних елементів. Організація офлайн формату робочого середовища складається з особистих зустрічей в офісі компанії, організації заходів командоутворення, екскурсій та інших подій. Кожен кандидат може обрати той формат, який буде йому зручніше або який є необхідним за умовами, встановленими компанією. Процес онбордингу в «Jooble» починається з Welcome листа, зі вказаним списком справ для організації першого робочого дня новачка, разом з посиланнями на внутрішні путівники.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика реалізації процесів гібридного онбордингу з використанням українських онлайн-платформ для онбордингу персоналу «Jooble», «Talentgrator» та «Zeeks»

Jooble	Talentgrator	Zeeks
Завчасне надання конкретного плану першого робочого дня з подальшими інструкціями та посиланнями з організації робочого середовища	Завчасне надання конкретного плану першого робочого дня з подальшими інструкціями та посиланнями з організації робочого середовища	Завчасне надання необхідної робочої техніки для організації робочого середовища
Екскурсія по офісу, заходи командоутворення, Welcome лист з посиланнями на внутрішні путівники	Екскурсія по офісу, Welcome лист, короткий опитувальник на Google Drive	Екскурсія по офісу, Welcome лист, Welcome box, GIF-зображення
Закріплення бадді (ментора)	Закріплення за керівником відділу	Закріплення тимлідера та ментора (за потреби)
1-2-1 з лідером команди у перший робочий день, обговорення подальшого характеру роботи та постановка цілей	Зустріч з менеджером та робочою командою та обговорення поставлених цілей	Знайомство з колегами, HR-командою, таск-менеджером «Jiga», обговорення подальшого характеру роботи та постановка цілей
Контроль виконання обов'язків та підтримання зворотного зв'язку	Контроль виконання обов'язків та проведення особистих зустрічей з менеджером та HR-представником	Підтримка регулярної комунікації з новачком з отриманням фідбеку для покращення процесу онбордингу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1; 8; 10; 22]

Також за новим кадром закріплюється бадді – наявний працівник компанії, основною задачею якого є допомога з адаптацією новачка та його інтеграція в колектив компанії. Кандидату, який обрав віддалений процес онбордингу, завчасно надсилається план першого робочого дня, з метою чіткого окреслення всіх заходів, до яких він буде залучений з чіткими часовими межами для належної організації його робочого часу. Також у перший день на новачка чекає зустріч 1-2-1 (один на один) з лідером команди, для координації онбордингу для пришвидшення процесу адаптації. Кінцевим важливим етапом є підтримка зворотного зв'язку з новим працівником не лише у перший робочий день, але й через місяць та після проходження адаптаційного періоду. В «Jooble» висока якість запровадження гібридного онбордингу

підтверджується низьким показником плинності працівників протягом періоду адаптації, який становить 6,5% [8].

В українській рекрутинговій компанії «Talentgrator», яка поєднує професіоналів своєї справи та компанії в IT entertainment, онбординг проходить у трьох форматах: в офісі, віддалено (онлайн-формат) та в гібридному (офлайн + онлайн) форматах [10]. В «Talentgrator», незалежно від формату, в якому він проходить, для кандидата спочатку проводиться екскурсія офісом наживо або в онлайн-форматі та надсилаються всі необхідні доступи, посилання на презентації та вступні документи на електронну пошту. Протягом наступних кількох днів компанія стежить за процесом вивчення документів новачка та забезпечує постійну комунікацію, контролюючи рівень його розуміння та засвоєння усіх робочих процесів від початку до кінця онбордингу. Це допомагає новому кадру швидше познайомитися та опанувати корпоративну культуру та цінності компанії, а також отримати уявлення про те, як виглядатимуть його подальші робочі дні. Поруч з цим, рекрутери та HR-менеджери «Talentgrator» відзначають, що найбільш ефективним методом проведення онбордингу є короткий опитувальник на Google Drive, який допомагає зібрати базову інформацію про нового працівника. Також компанія зазвичай надсилає новачку вступну презентацію про компанію з усіма необхідними посиланнями та онлайн-навігацією, що дозволяє ознайомити його з усіма необхідними документами, які він буде використовувати в роботі [14].

В українській компанії зі створення програмного забезпечення для індустрії iGaming «Zeeks» процес онбордингу відбувається протягом трьох місяців, починаючи з першого робочого дня й до завершення випробувального періоду. В даному процесі беруть участь новачок, його керівник та HR-команда, які завчасно призначають кандидату завдання на цей період, для отримання чіткого розуміння того, що його очікує [21]. Спочатку відбувається процес преонбордингу, під час якого компанія з'ясовує, чи потребує новачок додаткової техніки для роботи, щоб у випадку чого, попередньо замовити її забезпечити її для його першого робочого дня. Якщо працівник працює віддалено, йому пропонується допомога з облаштуванням комфортного робочого місця вдома: крісло, стіл, монітор, квіти та інші речі. Під час преонбордингу компанія також формує план його першого робочого дня, залишаючи час на перерви та відпочинок, щоб не перевантажувати новачка великою кількістю інформації. Перший робочий день є важливим етапом у формуванні лояльності до компанії, оскільки він формує перше враження про неї. Тому, рекрутер, що приймає спеціаліста на роботу в офісі у Києві або Івано-Франківську, обов'язково проводить екскурсію, показує робоче місце,

кухню, терасу та знайомить з командою та іншими членами Zeeks Team, таким чином, ефективно інтегруючи його в усі робочі процеси. Компанія також компенсує грошові витрати на дорогу новачків до офісу.

Зустрічі з новими колегами, що працюють віддалено, HR-команда проводить через Google Meets або Zoom, де вони у перший робочий день знайомляться з усіма внутрішніми інструментами, такими як Slack, Jira, Hirma, Get Guru та Welcome book. У Welcome book міститься презентація компанії, з інформацією про її цінності, графік роботи, вихідні, бенефіти, посилання на соцмережі та необхідні контакти. В «Zeeks» передають стиль комунікації в компанії через дизайн Welcome book, щоб зобразити легкий, дружній та теплий, але водночас чіткий та структурований робочий характер.

Особливої уваги HR-команда приділяє знайомству новачка з основним інструментом відстеження виконання завдань «Jira», де на нього вже чекає ряд завдань для ознайомлення з політиками компанії. Також за новачком закріплюється лідер команди та, за потреби, ментор та він стає активним учасником заходів командоутворення. Компанія інформує робочий колектив про приєднання нового члена колективу, надсилаючи його GIF-зображення з інформацією про попередній досвід, досягнення та хобі, що підкреслює важливість створення відчуття особистого знайомства та набуває особливого значення у період віддаленої роботи через війну. Також в офісі «Zeeks» в Києві є розміщений фотоколаж з усіма працівниками компанії та їх датами народження для майбутніх привітань, інформація на якому постійно актуалізується. Майбутні працівники отримують невеликий подарунок від компанії у вигляді Welcome box з брендованими чашками, блокнотами та персональним листом від CEO. Надалі підтримується регулярна комунікація з новачком з проведенням мінімум трьох обов'язків зустрічей з HR-командою, яка завершується отриманням фідбеку від нього про загальний процес онбордингу [1].

За результатами порівняльного аналізу, можна відмітити, що усі три компанії надають новим працівникам конкретний план першого робочого дня з інструкціями та посиланнями для організації робочого середовища. Крім того, вони також забезпечують екскурсію по офісу (онлайн чи офлайн) та надають новачкам Welcome лист для кращого знайомства з компанією. Поруч с цим, Jooble, Talentgrator та Zeeks надають можливість закріплення новачків за керівником відділу або ментором за потреби. У перший робочий день, Jooble організовує зустріч 1-2-1 з тімлідом, тоді як Talentgrator зустрічає нового працівника з менеджером та робочою командою для обговорення поставлених цілей. Zeeks організовують знайомство з колегами, HR-командою та task-

менеджером «Jiga». Контроль виконання обов'язків та підтримання зворотного зв'язку також є важливим елементом онбордингу, і кожна з компаній має індивідуальний підхід до цього. Jooble та Talentgrator проводять особисті зустрічі з менеджером та HR-представництвом, тоді як Zeeks забезпечує регулярну комунікацію з новим працівником для отримання фідбеку, з метою покращення процесу онбордингу. Також для підвищення ефективності онбордингу варто проводити заходи командоутворення, як засіб більш близького знайомства новачка з робочим колективом, який поліпшує загальну комунікацію в команді та підвищує її продуктивність.

Для того, щоб збільшити результативність проведення процесу онбордингу та сприяти зменшенню плинності кадрів, дуже важливо створити атмосферу взаємної поваги і підтримки для нових працівників на всіх етапах процесу онбордингу. Це допомагає зменшити ступінь невпевненості та стресу у перші дні на новій роботі. Крім того, дозволяє забезпечити комфортну інтеграцію працівника в робочі процеси та культуру компанії оптимізована комунікація.

Отже, правильно побудований процес онбордингу є фундаментом успішної співпраці працівника і компанії, тому він має бути якісним та добре організованим. Оскільки втрата персоналу чинить негативний вплив на усі бізнес-процеси, діяльність організацій в цілому й економічного середовища країни загалом. Це спричиняє негативні наслідки для організації, зокрема - збільшує часові витрати для відділу кадрів та призводить до збитків компанії, оскільки втрачені кошти на процес найму та підготовки нового працівника не повертаються. Також значно погіршується репутація компанії, тому що, по-перше, через негативний досвід нових працівників, інформація може розповсюдитися серед потенційних кандидатів та мати негативний вплив на робочий колектив, підриваючи їхню довіру до керівництва та процесів найму й подальшого онбордингу персоналу. В підсумку, це є загрозою для корпоративної культури та клієнтської бази компанії. На жаль, більшість керівників не повною мірою оцінюють фінансові витрати під час втрати персоналу. Зокрема, за даними дослідження, проведеного LinkedIn, вартість звільнення одного працівника коштує організації приблизно \$3 400 на кожні \$10 000 зарплати. Середня номінальна заробітна плата за місяць в Україні у 2022 році становила понад 14 900 грн [3]. На кінець 2022 року в державному бюджеті України середньорічний курс був 28,7 грн/дол. Отже, середньорічна зарплата складає 178 800 грн або \$6 230. Якщо вирахувати вартість вибуття працівника в розмірі 34%, то отримаємо річну вартість за звільнення одного працівника в розмірі \$2 118 або 73 798 грн. З чого можна зробити висновок, що

втрата працівника наразі дуже недешево обходиться підприємствам і тому, варто усіма силами намагатися утримувати та постійно мотивувати персонал, використовуючи відповідні дієві програми залучення працівників. Якщо новачок не отримує достатньої уваги та підтримки в період адаптації, він може не лише припинити виконувати свої обов'язки належним чином, але й почати шукати інший робочий колектив.

Використання цифрових інструментів онбордингу дають змогу HR-відділам налаштовувати індивідуальні робочі та навчальні процеси для кожного працівника, автоматизувати процес завантаження та підписання документів, визначення посадових обов'язків, побудову цілей та оцінювання результатів роботи персоналу [13]. Найпоширенішими способами автоматизації HR-процесів є використання програмного забезпечення з управління персоналом, наприклад, BambooHR, Zenefits, OpenTute та Ultimate Software (табл.4).

Таблиця 4

**Характеристика платформ та сервісів з управління персоналом
BambooHR, Zenefits, OpenTute та Ultimate Software**

Назва ПЗ	Доступні функції з автоматизації онбордингу персоналу
BambooHR	збір та систематизація інформації про робочий час працівників, з метою допомогти досягнути поставлених цілей
Zenefits	корисні та прості у використанні інструменти для зменшення адміністративних витрат та підвищення ефективності роботи працівників; автоматизація паперової рутини
OpenTute	онлайн-платформа для об'єднання працівників за допомогою корпоративної мережі для навчання та менторства
Ultimate Software	управління персоналом, талантами та заробітною платою

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8; 10; 22]

BambooHR допомагає керівникам і HR-менеджерам управляти процесом онбордингу персоналу, забезпечуючи ефективну комунікацію між новими працівниками та їхніми наставниками. Також з BambooHR новачки отримують спеціальний електронний лист з інформацією про навчання та доступом до всіх актуальних системних файлів і корпоративних документів, які вони повинні виконати [4; 22].

Zenefits пропонує інструменти для автоматизації адміністративних процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, включаючи прийняття на роботу, заробітну плату, страхування, пенсійні внески та інші аспекти, що стосуються управління персоналом. Використання Zenefits корисне для компаній, які потребують допомоги в придбанні планів для своїх працівників, а також для тих, хто потребує інструментів для більш ефективного управління поточними пропозиціями. Zenefits пропонує інструменти для управління

медичним, стоматологічним та страхуванням зору, а також додаткові переваги, такі як гнучкі рахунки витрат (FSA), пенсійні плани та програми для оздоровлення працівників [8; 10].

OpenTute - це онлайн-платформа для навчання та розвитку персоналу, що допомагає організаціям створювати та управляти навчальними курсами для працівників. Це дозволяє організаціям розвивати управління персоналом та збільшувати їхню ефективність, а також забезпечувати новим працівникам доступ до необхідної навчальної інформації та забезпечити їхню швидку інтеграцію в організацію [14].

Ultimate Software є програмним забезпеченням для управління персоналом, заробітною платою та управлінням талантами, яке допомагає компаніям управляти своїм персоналом та розвивати їхні таланти, забезпечуючи автоматизацію процесів і збільшення ефективності роботи [21].

Проаналізувавши фактори для аналізу доцільності впровадження HR програмного забезпечення для онбордингу персоналу, можна зробити висновок, що використання цифрових технологій дозволяє компаніям скорочувати витрати часу HR-відділу, шляхом автоматизації процедури адаптації персоналу, зменшує адміністративні витрати та підвищує ефективність та результативність контролю та ведення звітності роботи нових працівників. Вибір програмного забезпечення для автоматизації процесу онбордингу персоналу залежить від потреб компанії та її можливостей, тому слід уважно розглядати всі варіанти та здійснювати відповідну оцінку. Важливо також враховувати бюджет компанії, доступність технічної підтримки, відповідність законодавчим вимогам та можливості інтеграції з іншими системами, які вже використовуються в компанії.

Продовжуючи мову про автоматизацію онбордингу персоналу, варто зазначити, що в зарубіжних організаціях в останні роки також постало питання приділення більшої уваги розширенню практик та використанню новітніх технологій під час адаптації персоналу. Зокрема, за даними дослідження Gartner, до 2025 року близько 70% організацій інвестуватимуть у рішення IHRSМ [1]. Рішення з інтегрованого управління кадровими службами (IHRSМ) передбачають використання комплексних платформ для управління фізичними та/або віртуальними операціями та комунікаціями між персоналом та HR-службами. У даному контексті, доречним буде проведення комплексної порівняльної характеристики зарубіжних практик проведення онбордингу персоналу з метою оцінювання доречності їх впровадження на підприємства (Додаток В) на прикладі найкращого програмного забезпечення для онбордингу персоналу за версією G2. Для їх порівняння оцінимо такі параметри, як:

наявність безкоштовного періоду користування; доступна кількість користувачів; HR-процеси, які вирішує платформа; наявність доступних функцій управління персоналом; відгуки користувачів; переваги та недоліки під час користування програмами, засновані на аналізі відгуків реальних користувачів; можливості використання інтерфейсу платформи за допомогою розміщення бази даних в хмарних сервісах (Cloud та SaaS), доступу з настільного комп'ютера (Desktop), локальних (On-Premise), та мобільних пристроїв (Mobile); надання технічної підтримки та формати навчання персоналу (Додаток В).

Згідно з проведеним дослідженням, можна зробити висновок, що всі перераховані сервіси, окрім Paylocity мають безкоштовну версію або пробний період користування, в Bob наявні обидві функції. Як відомо, безкоштовні версії часто мають обмежені можливості функціонала, що дещо обмежує їх використання. У випадку, коли під час використання пробного періоду компанія дійде висновку, що її повністю задовольняють наявні можливості платформи, які відповідають її корпоративній культурі та цінностям, можна підбивати підсумки щодо оформлення платної підписки для користування її повним функціоналом. Кожен із поданих сервісів має можливість реєстрації різної кількості користувачів. Bob дозволяє компаніям залучати найбільшу кількість користувачів, в діапазоні від 201 та понад 1000, тоді як пропонується кількість користувачів в BambooHR коливається в діапазоні від 1 до 1000. Paylocity має діапазон користувачів від 11 та понад 1000. Це означає, що платформи можуть бути використані як для невеликих, так і для великих підприємств. Організації, у яких кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує 10 млн євро, належать до малих підприємств, тоді як великі підприємства налічують понад 250 найманих осіб та мають річний дохід понад 50 млн євро. Інші суб'єкти господарювання належать до категорії середніх [24].

Використання RUN Powered by ADP доречне для малих компаній. Отже, Bob, BambooHR, Paylocity та RUN Powered by ADP, розраховані на різні категорії бізнесу залежно від їхнього розміру та потреб в різних HR-процесах. Тому, важливо враховувати майбутню кількість залучених користувачів в компанії, щоб обрати потрібну платформу для автоматизації процесу онбордингу, яка найбільше відповідає потребам конкретного бізнесу. Зокрема, Bob призначений для середніх, багатонаціональних компаній, BambooHR – середніх, Paylocity призначена для малих та великих підприємств і RUN Powered by ADP розрахована лише для малого бізнесу. Поруч з цим, кожна з програм має свої унікальні функції, такі як відстеження заявок, управління

компенсаціями, управління пільгами та інтеграція з третіми сторонами. Усі доступні методи автоматизації HR-процесів наявні в Paylocity, в BambooHR відсутня лише автоматизована функція управління компенсаціями; оцінювання персоналу за методом 360 градусів та інтеграції з третіми сторонами немає в RUN Powered by ADP та найменшу кількість доступних функцій має Bob. Можна зробити висновок, що всі чотири системи отримали високі бали від користувачів, проте найвищу середню оцінку має BambooHR з рейтингом 4.6/6. Оцінки Bob, RUN Powered by ADP та Paylocity мають також високі значення та мають схожі значення, тому можемо підсумувати, що всі чотири платформи є конкурентоспроможними та можуть цілком задовольняти потреби бізнесу. Крім того, кожен з розглянутих сервісів має свої переваги. Наприклад, BambooHR пропонує хороші механізми адаптації нових працівників та функції самообслуговування, тоді як Paylocity зосереджується на управлінні персоналом та мінімізації помилок. RUN Powered by ADP має вигоду легкого нарахування заробітної плати та повністю автоматичного заповнення податкових декларацій. Крім того, у кожного сервісу є функції, що сприяють підвищенню морального духу та зближення команди. Поруч з цим, серед недоліків в Bob відзначають недостачу певних HR-функцій, в BambooHR не вистачає функції сповіщень, в Paylocity наявний негативний досвід взаємодії користувачів з технічною підтримкою й RUN Powered by ADP може стягувати гроші за користування програмою після розірвання контракту та має дорогі послуги. Поруч з цим, в таблиці наведено інформацію щодо підтримки користування платформами з різних типів програмного забезпечення. Отже, всі сервіси підтримують Cloud, SaaS та веб-платформи, які дозволяють використовувати програмне забезпечення через Інтернет. Окрім хмарних сервісів, в Bob відсутня можливість використання інших засобів. Однакові рівні користування з ПК та мобільних пристроїв мають BambooHR та Paylocity. RUN Powered by ADP підтримує лише використання хмарних сервісів та з мобільних пристроїв. З таблиці можна зробити висновок, що всі перераховані платформи надають технічну підтримку своїм клієнтам через електронну пошту та засоби мобільного зв'язку, довідкову службу, FAQ/форум та базу даних. Крім цього, RUN Powered by ADP також надає підтримку користувачам цілодобово.

Наостанок, всі компанії пропонують різні формати навчання персоналу, зокрема: чат, особисте навчання, наживо онлайн, вебінари, надання документації та навчання у відео-форматі. З Bob у користувачів буде відсутня можливість використання офлайн навчання, Paylocity пропонує усі можливі формати та в RUN Powered by ADP відсутній лише відео-формат навчання.

Середня ціна за початковий тарифний план використання платформ з автоматизації онбордингу персоналу за місяць варіюється від 49 до 100 дол. США+. Програмне забезпечення може коштувати дорожче, в залежності від наявності додаткових функцій, таких як проведення тестувань та формування відповідної звітності, можливості налаштування шаблони, ведення необмеженої документації, інтеграція програмного забезпечення для обчислення та нарахування заробітної плати, інструменти гейміфікації залучення працівників та управління талантами [13].

В підсумку, варто зазначити, що кожна з описаних вище платформ має свої переваги та недоліки, тому неможливо однозначно визначити найкращу платформу для автоматизації процесу онбордингу конкретного підприємства. Процес їх вибору є індивідуальним, залежно від існуючих цінностей, правил та політик підприємств.

Процес онбордингу може бути складним та нудним для новачків, що може призвести до їхньої дезорієнтації та зростанню рівня незадоволення роботою, що в підсумку може призвести до його звільнення. Саме тому, сучасні компанії продовжують шукати прогресивні методи утримання нових кадрів, допоможуть стимулювати рівень їх залученості до всіх робочих процесів. Новим підходом стає гейміфікація, або використання ігрових елементів для неігрових процесів, з метою полегшення процесу онбордингу та забезпечення цікавої та змістовної інтеграції нових працівників у команду. Гейміфікація сприяє створенню емоційно насиченого досвіду роботи, який змушує працівників активніше взаємодіяти з компанією та сприяє їх більшому зацікавленню до робочих процесів. Зокрема, в процесі онбордингу нові працівники можуть бути залучені до процесу виконання завдань через взаємодію в ігровому форматі з колегами, щоб досягати спільних цілей. Гейміфікація базується на психологічній схильності людей до участі в іграх шляхом додавання ігрових елементів для урізноманітнення рутинних завдань.

Але не варто ототожнювати гейміфікацію онбордингу лише з отриманням значків, винагород та балів. Це значно глибший процес, який пробуджує внутрішні мотиви нових працівників не лише стати учасником ігрового процесу заради забави та отримання балів, а для відчуття залученості та цінності, отримання підтримки та зворотного зв'язку, відчуття досягнень висот та процесу боротьби з викликами та їх успішним подоланням [28]. Гейміфікація також підвищує рівень залученості працівників, що знижує вірогідність того, що вони можуть покинути компанію. Згідно з результатами дослідження Gallup, компанії з високим рівнем залученості працівників мають на 43% меншу плинність кадрів [6].

Для забезпечення успішного гейміфікованого досвіду адаптації важливо співвідносити його інтеграцію в HR-процеси з бізнес-цілями організації [5]. Зокрема, для початку потрібно створити Welcome привітання (також можна включити короткі відеоролики з привітанням від керівництва чи ролики, на яких працівники розповідають про свій досвід роботи в компанії для ближчого ознайомлення) з поетапністю ознайомлення з усіма посиланнями та документами та панеллю відстеження прогресу ознайомлення з ними, щоб новачок отримав основну інформацію про його роль в компанії та ознайомився з подальшими завданнями. Прописані сценарії надають автентичний контекст процесу адаптації та покращують процес навчання та утримання персоналу.

Для прикладу, у відеоіграх користувачі краще запам'ятовують той рівень гри, який вони не пройшли, набагато більше, ніж фактичну історію проходження гри. Навіть не маючи жодної винагороди, вони продовжуватимуть входити в систему, щоб завершити його виконання та перейти на новий рівень. Тотожним є принцип адаптації нових працівників. Створивши візуалізований підсумковий список із зазначеними завершеними та кількома незавершеними завданнями, компанія буде мотивувати кадрів скоріше закінчити прогрес виконання задач [12]. На даному етапі можна також додати до його списку задач фінансові винагороди за їх виконання. На кожному етапі важливо висвітлювати індикатор з показником прогресу виконання доручень, щоб стимулювати працівників до подальшої роботи з ними. Поруч з цим, впровадження гейміфікованих балів та бейджів сприяє активнішій участі новачків в процесі онбордингу та мотивує їх на досягнення вищих результатів. Використання таблиці лідерів допомагає структурувати рейтингову систему, яка базується на успішності нового працівника в процесі адаптації до нового робочого середовища. Наприклад, кожне завдання може бути оцінене певною кількістю балів, а прогрес відображатися у таблиці лідерів, де найвищий рейтинг має той, хто успішно виконує доручені справи та найшвидше досягає цілей. Дана система підтримує змагальний дух в колективі та мотивувати нових працівників до активної інтеграції в робочі процеси та активній участі в їх виконанні. Саме отримання винагород запалює інтерес та стимулює бажання повторно виконати завдання та отримати відповідну відзнаку [15].

Отже, типовими елементами гейміфікації онбордингу персоналу є отримання балів, побудова рейтингових таблиць з присвоєнням відзнак або медалей лідерам, що сприяє підвищенню статусу працівників; графіки прогресу виконання завдань; присвоєння значків на аватар профілю новачків або подібних відзнак у вигляді – вподобайок, реакцій емодзі тощо; головоломки та квести в контексті розробки кейсів, що стимулюють прийняття відповідних

рішень для подолання складнощів під час виконання робочих процесів, для отримання балів та бейджів; виклики та відзнаки за досягнення працівників; елементи суперництва між різними користувачами [23]. При цьому, 89% працівників відзначають, що гейміфікація допомагає їм почуватися більш продуктивними [2]. Її можна додати безпосередньо з браузера за допомогою інструментів без кодування, наприклад, таких як Userpilot; дана онлайн-платформа визнана найкращою в сфері гейміфікації онбордингу створена для управління діяльністю персоналу на сайтах та під час використання мобільних додатків [16]. Цей інструмент дозволяє створювати та тестувати інтерактивні елементи, такі як сповіщення, анімацію, кнопки, додавання підказок при натисканні по елементах, з метою допомоги новим працівникам ознайомитися з поставленими завданнями та функціями й швидше досягти успіху в їх виконанні. Userpilot також дозволяє аналізувати прогрес користувачів, щоб легше знаходити та виправити проблеми, які можуть виникати під час освоєння нових функцій [20].

Загалом, вдало впроваджена та цифровізована процедура онбордингу дозволяє забезпечити швидке залучення нового працівника до роботи, правильно спланувати його кар'єрний розвиток, підвищити рівень продуктивності, знижуючи стресові фактори та плинність кадрів, що в підсумку забезпечує збереження талановитого персоналу та збільшення його лояльності до компанії. Саме тому, за останні кілька років все більше компаній вкладають ресурси у створення та належний розвиток процесу онбордингу персоналу, приділяючи особливу увагу цифровим технологіям адаптації нового персоналу та його подальшому утриманню на підприємстві. Адже вдалий початок робочих процесів сприяє успішній інтеграції працівника в колектив, розкриттю його здібностей та самореалізації на користь розвитку компанії. Організації, які використовують гейміфікацію під час онбордингу, досягають кращих результатів в передачі знань, утриманні персоналу, підвищенні рівня їх продуктивності та залученості. Це забезпечує більш оптимізовану та швидку інтеграцію нових працівників, збільшуючи можливість детальнішого контролю виконання більшої кількості кадрів поставлених завдань, в порівнянні з традиційними методами адаптації.

Сучасні цифрові інструменти та програмне забезпечення для адаптації допомагають HR-фахівцям оптимізувати процес адаптації нових працівників, пришвидшити та урізноманітнити процеси їх інтеграції до нового робочого середовища завдяки використанню інтерактивних та гейміфікованих методів навчання та відслідковування власних результатів. Зокрема, використовуючи сучасне програмне забезпечення можна автоматизувати такі функції, як

створення шаблонів та цифрових форм для заповнення необхідної інформації, керування завданнями, відстеження прогресу виконання модулів з електронного навчання та ведення звітності ефективності застосування обраних методів, що допомагають працівникам відділу кадрів ефективно керувати процесом адаптації працівників.

Список використаних джерел

1. *Analyst report: 2023 gartner® market guide for integrated HR service management solutions*. Servicenow. URL: <http://surl.li/trsov>
2. Apostolopoulos A. The 2019 gamification at work survey. *TalentLMS Blog*. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>.
3. Baggyalakshmi D. N., Dhanya R., Revathi D. R. HR onboarding kit. *International academic journal of innovative research*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 27–38. URL: <https://doi.org/10.9756/iajir/v11i1/iajir1104>
4. BambooHR. HR onboarding software for new employees | create stellar first days | bamboohr. *BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits*. URL: <https://www.bamboohr.com/hr-software/employee-self-onboarding>.
5. Brew M. How to create the perfect onboarding training. *Training built for your frontline, one tap away* | eduMe. URL: <https://www.edume.com/blog/how-to-create-the-perfect-onboarding-training>.
6. Gallup. *Gallup Q12® Meta-Analysis*. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>.
7. Hall-Ellis S. D. Onboarding to improve library retention and productivity. *The bottom line*. 2014. Vol. 27, no. 4. P. 138–141.
8. Homepage. *Zenefits*. URL: <https://www.zenefits.com/>
9. Kulkarni M., Mohanty V. Employee experience design of the employee onboarding process at a medium scale manufacturing company. *International journal of indian culture and business management*. 2023. Vol. 1, no. 1.
10. McKenna K. *Zenefits HR Software Review 2023*. *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/hr/zenefits-review>
11. Obruch H. Digital tools for managing staff adaptation in railway transport enterprises in the context of ensuring their sustainable development. *State and regions. series: economics and business*. 2020. No. 1 (112). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19>
12. *Onboarding gamification: the 4 step formula for saas success in app*. *Thoughts about Product Adoption, User Onboarding and Good UX* | Userpilot Blog. URL: <https://userpilot.com/blog/user-onboarding-gamification/#:~:text=The%204%20steps%20to%20a>.
13. *Onboarding software buyers guide*. Capterra. URL: <https://www.capterra.com/onboarding-software/buyers-guide/>

14. Opentute. eLearning Industry. URL: <https://elearningindustry.com/directory/elearning-software/opentute>
15. Pandey A. How to improve new hire integration and engagement with onboarding gamification (featuring 6 examples). eLearning Industry. URL: <https://elearningindustry.com/how-to-improve-new-hire-integration-and-engagement-onboarding-gamification-examples>.
16. Product Fruits: the leading customer onboarding platform. All-in-one user onboarding platform | Product Fruits. URL: <https://productfruits.com/how-it-works>.
17. SHRM. Understanding employee onboarding. Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-employee-onboarding>.
18. Stein M. A., Christiansen L. Successful onboarding: a strategy to unlock hidden value within your organization. New York: McGraw-Hill, 2010. 278 p. URL: <https://onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>.
19. Ultimate software - crunchbase company profile & funding. Crunchbase. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/ultimate-software> 22
20. User onboarding software - userpilot. Userpilot. URL: <https://userpilot.com/solutions/user-onboarding-software/>.
21. Vasylyk A., Murza K. Modern approaches to personnel onboarding and organizational socialization. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. Vol. 64, no. 3. P. 137–146.
22. Watson E. 20 Best Applicant Tracking Software Solutions of 2023 - *Financesonline.com*. URL: <https://financesonline.com/top-20-applicant-tracking-software-solutions/>
23. Zavvy. Onboarding gamification: create an engaging employee experience | zavvy. The People Enablement Platform | Zavvy. URL: <https://www.zavvy.io/blog/onboarding-gamification>.
24. Давиденко Є. Малі, середні, великі підприємства: які переваги й недоліки має кожен вид. *PaySpace Magazine*. URL: <https://psm7.com/uk/business/malye-srednie-krupnye-predpriyatiya-kakie-preimushhestva-i-nedostatki-imeet-kazhdyj-vid.html>.
25. Клімушка А. Чек-лист для вдалого онбордінга клієнта: Стаття з блогу IT-школи Hillel. Корисні матеріали: Статті та новини IT-індустрії | Комп'ютерна школа Hillel. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinha-kliienta>
26. Кушнірук М. Welcome book, welcome pack: зустрічаємо нових співробітників ефектно. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/welcome-book-welcome-pack>.
27. Кушнірук М. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onbording-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>.
28. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178.

29. Піжова М. О., Піжов О. М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 8. С. 232–234.

30. Процес онбордингу та оффбордингу в компаніях сьогодні. *Recruitment agency for iGaming business | Talentgrator*. URL: <https://talentgrator.com/uk/blog/statti/proces-onbordingu-ta-offbordingu-v-kompaniyah-sogodni>.

31. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

32. Ракша Л. Онбординг – це живий процес, який має особливості в кожній компанії. *Bazilik*. URL: <https://bazilik.media/onbordynh-tse-zhyvyj-protses-iakyj-maie-osoblyvosti-v-kozhnij-kompanii/>

Основні показники діяльності суб'єктів господарювання України

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість суб'єктів господарювання усього, тис. одиниць	1600,1	1722,1	1932,2	1974,4	1865,6	1805,1	1839,7	1941,7	1973,6	1956,3
Підприємства усього, тис. одиниць	364,9	393,3	341,0	343,6	306,5	338,3	356,0	380,7	373,9	370,9
у % до загальної кількості суб'єктів	22,8	22,8	17,6	17,4	16,4	18,7	19,3	19,6	18,9	19,0
на 10 тис. осіб наявного населення, од.	80	86	79	76	68	75	80	86	85	83
Фіз. особи-підприємці усього, тис. одиниць	1235,2	1328,7	1591,2	1630,9	1559,2	1466,8	1483,7	1561,0	1599,8	1585,4
у % до загальної кількості суб'єктів	77,2	77,2	82,4	82,6	83,6	81,3	80,7	80,4	91,1	91,0
на 10 тис. осіб наявного населення, од.	271	292	370	358	343	327	332	352	362	354
Кількість зайнятих працівників усього, тис. осіб	9957,6	9729,1	8796,7	8331,9	8244,0	8271,3	8661,4	9145,5	9057,0	9056,1
Підприємства усього, тис. осіб	7679,7	7406,5	6298,5	6041,6	5936,8	5943,2	6088,4	6535,2	6491,3	6511,6
у % до заг. кількості зайнятих працівників	77,1	76,1	71,6	72,5	72,0	71,8	70,3	71,5	71,7	71,9
Фіз. особи-підприємці усього, тис. осіб	2277,9	2322,6	2498,2	2290,3	2307,2	2328,1	2573,0	2610,3	2565,8	2544,5
у % до заг. кількості зайнятих працівн.	22,9	23,9	28,4	27,5	28,0	28,2	29,7	28,5	28,3	28,1
Кількість найманих працівників усього, тис. осіб	8620,3	8279,4	7100,0	6589,5	6597,6	6706,2	7088,8	7418,8	7379,5	7368,7
Підприємства усього, тис. осіб	7577,6	7285,6	6193,0	5930,0	5849,6	5844,9	5999,5	6369,6	6413,5	6409,7
у % до заг. кільк. найманих працівн.	87,9	88,0	87,2	90,0	88,7	87,1	84,6	85,9	86,9	87,0
Фіз. особи-підприємці усього, тис. осіб	1042,7	993,8	907,0	659,5	748,0	861,3	1089,3	1049,2	966,0	959,1
у % до заг. кільк. найманих працівн.	12,1	12	12,8	10,0	11,3	12,9	15,4	14,1	13,1	13,0
Обсяг реаліз. продукції (товарів, послуг) усього, млрд.грн.	4459,88	4334,4	4459,7	5716,4	6877,1	8467,0	10148,8	10725,4	11285,6	15240,1
Підприємства усього, млрд.грн.	4203,2	4050,2	4170,7	5319,0	6387,9	7862,7	9388,1	9841,1	10273,2	13867,1
у % до заг. обсягу реалізації	94,2	93,4	93,5	93,0	92,9	92,9	92,5	91,8	91,1	91,0
Фіз. особи-підприємці усього, млрд.грн.	256,7	284,2	289,0	397,5	489,2	604,3	760,8	884,4	1012,4	1373,0
у % до заг. обсягу реалізації	5,8	6,6	6,5	7,0	7,1	7,1	7,5	8,2	8,9	9,0

Складено за офіційними даними Державної служби статистики України [2]

Таблиця 2.

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні

	Рік	Усього, одиниць	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			одиниць	%	одиниць	%
А	1	2	3	4	5	6
Усього, у тому числі	2012	1600127	364935	100,0	1235192	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		68497	47656	13,1	20841	1,7
промисловість		114028	43356	11,9	70672	5,7
будівництво		50830	34077	9,3	16753	1,4
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		843075	103798	28,4	739277	59,8
Усього, у тому числі	2013	1722070	393327	100,0	1328743	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		71058	49848	12,7	21210	1,6
промисловість		121244	49130	12,5	72114	5,4
будівництво		52983	36185	9,2	16798	1,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		890658	110414	28,1	780244	58,7
Усього, у тому числі	2014	1932161	341001	100,0	1591160	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		75660	46012	13,5	29648	1,9
промисловість		131491	42187	12,4	89304	5,6
будівництво		52189	29785	8,7	22404	1,4
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		988694	93972	27,6	894722	56,2
Усього, у тому числі	2015	1974439	343561	100,0	1630878	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		79284	46744	13,6	32540	2,0
промисловість		135149	42564	12,4	92585	5,7
будівництво		55128	29165	8,5	25963	1,5
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		989064	93643	27,3	895421	54,9
Усього, у тому числі	2016	1865631	306470	100,0	1559161	100,0

сільське, лісове та рибне господарство		74620	44998	14,7	29622	1,9
промисловість		127069	38555	12,6	88514	5,7
будівництво		50208	24333	7,9	25875	1,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		910413	82192	26,8	828221	53,1
Усього, у тому числі	2017	1805144	338341	100,0	1466803	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		76593	50115	14,8	26478	1,8
промисловість		123876	42026	12,4	81850	5,6
будівництво		50261	27468	8,1	22793	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		837797	89538	26,5	748259	51,0
Усього, у тому числі	2018	1839672	355956	100,0	1483716	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		76328	50504	14,2	25824	1,7
промисловість		125859	44425	12,5	81434	5,5
будівництво		52531	29590	8,3	22941	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		818217	93590	26,3	724627	48,8
Усього, у тому числі	2019	1941701	380673	100,0	1561028	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		75450	50239	13,2	25211	1,6
промисловість		130324	47679	12,5	82645	5,3
будівництво		56855	31869	8,4	24986	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		834159	101427	26,6	732732	46,9
Усього, у тому числі	2020	1973652	373897	100,0	1599755	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		73368	49452	13,2	23916	1,5
промисловість		126337	47806	12,8	78531	4,9
будівництво		56926	31633	8,5	25293	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		826129	98369	26,3	727760	45,5
Усього, у тому числі	2021	1956320	370906	100,0	1585414	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		70803	47753	12,9	23050	1,5
промисловість		121787	49059	13,2	72728	4,6

будівництво		56627	31500	8,5	25127	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		777419	97038	26,2	680381	42,9

Таблиця 3.

Кількість зайнятих працівників суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні

	Рік	Усього, тис. осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			тис. осіб	%	тис. осіб	%
A	1	2	3	4	5	6
Усього, у тому числі	2012	9957,6	7679,7	100,0	2277,9	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		751,5	712,0	9,3	39,5	1,7
промисловість		3209,6	3026,4	39,4	183,2	8,0
будівництво		439,8	411,1	5,3	28,7	1,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2550,4	1193,4	15,5	1357,0	59,6
Усього, у тому числі	2013	9729,1	7406,5	100,0	2322,6	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		726,2	687,2	9,3	39,0	1,7
промисловість		3103,7	2924,9	39,5	178,8	7,7
будівництво		399,6	371,7	5,0	27,9	1,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2518,6	1156,0	15,6	1362,6	58,7
Усього, у тому числі	2014	8796,7	6298,5	100,0	2498,2	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		733,4	628,9	10,0	104,5	4,2
промисловість		2606,3	2429,6	38,6	176,7	7,1
будівництво		318,5	286,1	4,5	32,4	1,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2409,3	1015,2	16,1	1394,1	55,8
Усього, у тому числі	2015	8331,9	6041,6	100,0	2290,3	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		642,6	597,6	9,9	45,0	2,0
промисловість		2417,8	2252,1	37,3	165,7	7,2
будівництво		282,5	248,1	4,1	34,4	1,5
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2202,1	925,7	15,3	1276,4	55,7
Усього, у тому числі	2016	8244,0	5936,8	100,0	2307,2	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		658,8	614,3	10,3	44,5	1,9
промисловість		2351,5	2176,9	36,7	174,6	7,6
будівництво		283,9	247,0	4,2	36,9	1,6

оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2182,3	927,8	15,6	1254,5	54,4
Усього, у тому числі	2017	8271,3	5943,2	100,0	2328,1	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		635,7	593,0	10,0	42,7	1,8
промисловість		2334,2	2151,6	36,2	182,6	7,8
будівництво		293,7	257,8	4,3	35,9	1,5
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2223,1	989,4	16,6	1233,7	53,0
Усього, у тому числі	2018	8661,4	6088,4	100,0	2573,0	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		626,1	581,1	9,5	45,0	1,8
промисловість		2317,6	2110,0	34,6	207,6	8,1
будівництво		312,3	272,2	4,5	40,1	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2355,6	1032,4	17,0	1323,2	51,4
Усього, у тому числі	2019	9145,5	6535,2	100,0	2610,3	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		610,1	566,7	8,7	43,4	1,7
промисловість		2254,4	2056,4	31,5	198,1	7,6
будівництво		344,5	301,2	4,6	43,3	1,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2385,3	1087,0	16,6	1298,2	49,7
Усього, у тому числі	2020	9057,0	6491,3	100,0	2565,8	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		576	534,7	8,3	41,2	1,6
промисловість		2185	2008,2	31,0	176,8	6,9
будівництво		329,1	287,3	4,4	41,8	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2353,5	1086,2	16,7	1267,2	49,4
Усього, у тому числі	2021	9056,1	6511,6	100,0	2544,5	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		576,1	535,7	8,2	40,4	1,6
промисловість		2167,2	1998,7	30,7	168,4	6,6
будівництво		349,8	307,9	4,7	41,9	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		2337,4	1132,9	17,4	1204,4	47,3

Таблиця 4.

Кількість найманих працівників суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні

	Рік	Усього, тис. осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			тис. осіб	%	тис. осіб	%
Усього, у тому числі	2012	8620,3	7577,6	100,0	1042,7	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		716,4	697,8	9,2	18,6	1,8
промисловість		3126,9	3014,4	39,8	112,5	10,8
будівництво		412,5	400,5	5,3	12,0	1,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1782,9	1165,2	15,4	617,7	59,2
Усього, у тому числі	2013	8279,4	7285,6	100,0	993,8	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		669,9	652,1	9,0	17,8	1,8
промисловість		3019,5	2912,8	40,0	106,7	10,7
будівництво		373,2	362,1	5,0	11,1	1,1
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1711,7	1129,3	15,5	582,4	58,6
Усього, у тому числі	2014	7100,0	6193,0	100,0	907,0	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		670,9	596,0	9,6	74,9	1,8
промисловість		2506,8	2419,3	39,0	87,5	10,7
будівництво		288,1	278,2	4,5	9,9	1,1
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1492,9	993,4	16,0	499,5	58,6
Усього, у тому числі	2015	6589,5	5930,0	100,0	659,5	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		581,8	569,4	9,6	12,4	1,9
промисловість		2314,6	2241,4	37,8	73,2	11,1
будівництво		247,6	239,2	4,0	8,4	1,3

оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1280,9	899,9	15,2	381,0	57,8
Усього, у тому числі	2016	6597,6	5849,6	100,0	748,0	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		598,2	583,4	10,0	14,8	2,0
промисловість		2254,5	2168,4	37,1	86,1	11,5
будівництво		252,8	241,7	4,1	11,1	1,5
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1339,1	912,8	15,6	426,3	57,0
Усього, у тому числі	2017	6706,2	5844,9	100,0	861,3	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		574,2	558,1	9,5	16,1	1,9
промисловість		2243,3	2142,6	36,7	100,7	11,7
будівництво		265,0	251,9	4,3	13,1	1,5
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1456,8	971,3	16,6	485,5	56,4
Усього, у тому числі	2018	7088,8	5999,5	100,0	1089,3	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		564,8	545,7	9,1	19,1	1,7
промисловість		2227,6	2101,4	35,0	126,2	11,6
будівництво		285,1	268,0	4,5	17,1	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1616,3	1017,8	17,0	598,5	55,0
Усього, у тому числі	2019	7418,8	6369,6	100,0	1049,2	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		553,2	535,0	8,4	18,2	1,7
промисловість		2152,5	2037,1	32,0	115,4	11,0
будівництво		303,9	285,6	4,5	18,3	1,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1616,7	1051,2	16,5	565,5	53,9
Усього, у тому числі	2020	7379,5	6413,5	100,0	966,0	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		523,8	506,5	7,9	17,3	1,8
промисловість		2098,4	2000,2	31,2	98,2	10,2

будівництво		299,3	282,8	4,4	16520	1,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1610,8	1071,3	16,7	539,5	55,8
Усього, у тому числі	2021	7368,7	6409,7	100,0	959,1	100,0
сільське, лісове та рибне господарство		520,3	502,9	7,9	17,3	1,8
промисловість		2084,5	1988,8	31,0	95,7	10,0
будівництво		318,2	301,4	4,7	16,8	1,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів		1634,7	1110,6	17,3	524,1	54,6

Таблиця 5.

Кількість суб'єктів господарювання за регіонами України

Регіон (область)	Кількість діючих суб'єктів господарювання (одиниць)													
	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП
Україна	1932161	1591160	1974318	1630878	1865530	1559161	1805059	1466803	1839593	1483716	1941625	1561028	1973577	1599755
Вінницька	77314	67983	80982	71540	75005	66360	68931	59744	68649	58936	70239	59944	69980	60118
Волинська	48168	42652	49273	43673	47063	42022	42157	36560	39248	33331	41138	34846	41711	35664
Дніпропетровська	149741	123513	158775	131524	151425	125841	142141	114249	140372	111253	148497	117306	153229	122402
Донецька	81537	70171	69350	57587	63694	53211	60894	50444	62166	52435	65137	54838	65341	55868
Житомирська	58451	51864	58647	52040	54201	48271	49800	43309	49366	42453	51002	43696	51245	44185
Закарпатська	57495	51424	59798	53687	56328	51270	51972	46184	51244	44820	50608	44220	49923	43268
Запорізька	90969	76486	94405	79982	87119	73645	77621	63045	74380	59387	76716	61064	78136	62768
Івано-Франківська	54818	46873	55499	47557	50647	43764	49806	42167	52595	44293	55031	46436	55477	47353
Київська	94445	76572	98586	80422	97923	80093	96026	76687	101203	81149	109192	88115	111783	91463
Кіровоградська	40385	32740	41953	34269	38849	31644	36447	28712	36486	28418	38138	29383	38319	29766
Луганська	24425	21192	21320	17966	21589	18063	21296	17888	21849	18400	22556	18824	22424	19016
Львівська	117732	99150	120442	101814	114674	99088	110948	93015	115553	96320	124363	103883	128597	107686
Миколаївська	57368	46919	58065	47496	55256	45205	54190	43389	54882	43448	56309	44031	55869	44387
Одеська	131247	107308	132838	108955	125943	104939	127773	103750	131592	106888	137609	111738	138750	113285
Полтавська	64466	54468	65865	55723	61289	52300	60654	50466	61157	50199	64686	53247	66529	55425
Рівненська	41947	36758	43240	37987	40006	35309	38111	32831	39597	34052	41741	35785	43826	37805
Сумська	45094	39275	45708	39866	41569	36282	39779	34074	40415	34466	41675	35453	42326	36230
Тернопільська	43553	38394	44704	39608	40365	36116	36013	31303	36908	31865	37821	32729	38627	33492
Харківська	167176	142356	171356	146418	158460	138025	153467	130870	154002	130209	162794	137743	166855	141711
Херсонська	51372	43212	50190	42182	47411	40240	45698	37591	44379	36161	45996	37485	45244	37128

Хмельницька	64822	57854	66168	59176	58973	52745	58318	51364	61252	53821	63402	55538	63880	56226
Черкаська	53288	45135	55240	46944	53325	45275	52754	43890	54534	45358	56493	46784	56433	47147
Чернівецька	46759	42694	47810	43756	44884	41384	43553	39628	43571	39475	44782	40547	43077	38872
Чернігівська	42254	36237	44101	38083	39523	34287	39230	33326	39486	33381	41242	34799	41914	35660
м. Київ	227335	139930	240003	152623	240009	163782	247480	162317	264707	173198	294458	192594	304082	202830

ДЕКЛАРАЦІЯ №_____
про перелік товарів, що визнаються гуманітарною допомогою

1. Повне найменування отримувача гуманітарної допомоги / Full Name of the Recipient of Humanitarian Aid						
2. Код згідно з ЄДРПОУ отримувача гуманітарної допомоги / USREO Code of the Recipient of Humanitarian Aid*						
3. Номер отримувача в Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги						
4. Унікальний код гуманітарної допомоги, наданий автоматизованою системою реєстрації гуманітарної допомоги						
5. Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) водія / Surname, First Name, Patronymic (where available) of the Driver						
6. Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) особи, що здійснює декларування / Surname, First Name, Patronymic (where available) of the Person Making the Declaration						
7. Марка машини / Brand of Car						
8. Номер машини / Licence Plate						
9. Донор гуманітарної допомоги, адреса, країна / Donor of Humanitarian Aid (Name, Address, Country)						
10. Вид гуманітарного вантажу / Type of Humanitarian Cargo						
Порядковий номер	Категорія товару / Category of Goods	Найменування товарів / Description of Goods	Кількість місць / Number of Packages***	Орієнтовна вага, кг / об'єм, л / Approximate weight, kg / Volume, l	Кількість, штук / Number of Pieces***	
1	Продовольство/Food					
2	Санітарно-гігієнічні засоби / Sanitary and hygienic means					
3	Лікарські засоби та медичні вироби / Medical devices and products					
4	Одяг/Взуття / Clothing/Shoes					
5	Технічні засоби / Technical means					
6	Транспортні засоби / Vehicles**					
7	Паливо/Fuel					
8	Інше/Other					
	Усього/Total	×				

11. Відомості щодо водія та транспортного засобу в разі перевантаження вантажу в пункті пропуску / Vehicle and driver information in case of overloading of goods at the checkpoint:						
1) прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності), паспортні дані (серія, номер) водія / Surname, First Name, Patronymic (where available), Passport data (series number) of the Driver						
2) марка машини / Brand of Car						
3) номер машини / Licence Plate						
12. Додаткова інформація щодо транспортних засобів / Additional pieces of information of Vehicles:						
Порядковий номер	Ідентифікаційний номер транспортного засобу / Vehicle identification number	Марка/ Brand	Комерційний опис / Commercial description	Об'єм двигуна, куб. сантиметрів / Capacity, cm ³	Тип палива / Fuel type	Рік випуску / Year of manufacture

(підпис)

(прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) особи,
яка здійснює декларування)

Рис. 2. – Форма Декларації про перелік товарів, що визнаються гуманітарною допомогою, що формується в АСГД

Ідентифікаційний код отримувача гуманітарної допомоги згідно з ЄДРПОУ							

ІНВЕНТАРИЗАЦІЙНИЙ ОПИС ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № ____

внутрішній первинний документ (акт)

Унікальний код гуманітарної допомоги, наданий автоматизованою системою реєстрації гуманітарної допомоги	
Інвентаризація:	розпочата ____ 20__ р., закінчена ____ 20__ р.

Отримано гуманітарної допомоги

№	Категорія товару	Найменування товарів, опис вантажу	Одиниця виміру	Вага, кг / об'єм, літрів	Кількість, штук	Ціна за одиницю, гривень	Первісна (справедлива) вартість, гривень
1	Продовольство/Food						
2	Санітарно-гігієнічні засоби / Sanitary and hygienic means						
3	Лікарські засоби та медичні вироби / Medical devices and products						
4	Одяг/Взуття / Clothing/Shoes						
5	Технічні засоби / Technical means						
6	Транспортні засоби / Vehicles						
7	Паливо/Fuel						
8	Інше/Other						
		Усього	×			×	

Підпис відповідальної особи _____

Рисунок 3. Форма Інвентаризаційного опису гуманітарної допомоги, що формується в АСГ

Таблиця 1

Аналіз використання платформ Bob, BambooHR, Paylocity та RUN Powered by ADP для автоматизації онбордингу персоналу

Критерії порівняння	Bob	BambooHR	Paylocity	RUN Powered by ADP
1	2	3	4	5
Наявність безкоштовного користування	Пробний період користування	Пробний період користування	-	Пробний період користування
	Безкоштовна версія	-	-	-
Кількість користувачів	201-1000+	1-1000	11-1000+	11-1000+
HR-процеси, які вирішує платформа	Розрахована для середніх, багатонаціональних компаній, які потребують вирішення складних глобальних HR-процесів і мають бажання залишатися гнучкими в постійно мінливому світі.	Розрахована для середніх компаній, поєднує усю інформацію про працівників, їхню заробітну плату, робочий час та пільги, забезпечує точність, безпеку та координацію даних	Розрахована для малих та великих підприємств, дозволяє проводити розрахунок заробітної плати, управляти персоналом, відстежувати компенсації, відрахування, пільги, запити на відгули, пенсійні плани, залучення працівників тощо.	Розрахована для малого бізнесу, допомагає автоматизувати розрахунок заробітної плати та управління персоналом
Доступні функції	База даних працівників	База даних працівників	База даних працівників	База даних працівників
	Відстеження відпусток/відпусток	Відстеження відпусток/відпусток	Відстеження відпусток/відпусток	Відстеження відпусток/відпусток
	-	Відстеження заявок	Відстеження заявок	Відстеження заявок
	Інтеграція з третіми сторонами	Інтеграція з третіми сторонами	Інтеграція з третіми сторонами	-
	Метод 360 градусів	Метод 360 градусів	Метод 360 градусів	-
	Облік робочого часу та відвідуваності	Облік робочого часу та відвідування	Облік робочого часу та відвідування	Облік робочого часу та відвідування
	Онбординг персоналу	Онбординг персоналу	Онбординг персоналу	Онбординг персоналу

	-	Портал самообслуговування	Портал самообслуговування	Портал самообслуговування
	Прийом на роботу	Прийом на роботу	Прийом на роботу	Прийом на роботу
	Профілі працівників	Профілі працівників	Профілі працівників	Профілі працівників
	Управління відгулами	Управління відгулами	Управління відгулами	Управління відгулами
	Управління ефективністю	Управління ефективністю	Управління ефективністю	Управління ефективністю
	-	Управління заробітною платою	Управління заробітною платою	Управління заробітною платою
	Управління компенсаціями	-	Управління компенсаціями	Управління компенсаціями
	-	Управління навчанням	Управління навчанням	Управління навчанням
	-	Управління підбором персоналу	Управління підбором персоналу	Управління підбором персоналу
	-	Управління пільгами	Управління пільгами	Управління пільгами
Переваги (комплексна інформація, заснована на відгуках реальних користувачів)	Забезпечення хорошого досвіду адаптації для нових працівників, наявна функція обміну додатковою цікавою інформацією, наприклад, про хобі, харчові вподобання, тощо	Наявний портал самообслуговування, функція нагадування про дні народження, ювілеї та вихідні дні команди, забезпечує всі необхідні механізми та сприйняття, щоб компанії могли максимально зосередитися на управлінні персоналом	Наявна функція висловлювання враження від отриманих нагород іншими членами команди для підняття морального духу та зближення працівників, простота додавання нового працівника та налаштувань між декількома сервісами	Легке здійснення нарахування заробітної плати, звіти згруповані та зберігаються в Інтернеті для легкого доступу, наявна функція самообслуговування при прийомі на роботу, яка економить багато часу і допомагає мінімізувати помилки, повністю автоматичне заповнення податкових декларацій
Недоліки (комплексна інформація,	Не вистачає кількох HR-процесів	Не вистачає функцій сповіщень про	Негативний досвід спілкування	Платформа продовжує стягувати гроші

заснована на відгуках реальних користувачів)	(наприклад, матриці компетенцій), можливі збої в процесі роботи (наприклад, працівники можуть мати від'ємний баланс відпустки)	нових працівників та перед відпусткою, можливі суюї в системі зі втратою всієї записаної інформації	користувачів з тех.підтримкою, їх неспроможність швидкого налагоджування роботи платформи, відсутній негативний баланс розрахунку заробітної плати	за користування програмою навіть після розірвання контракту співпраці, надто дорогі послуги
Підтримка ПК	Cloud, SaaS, Web-Based	Cloud, SaaS, Web-Based	Cloud, SaaS, Web-Based	Cloud, SaaS, Web-Based
	-	Desktop - Mac	Desktop - Mac	-
	-	Desktop Windows	Desktop Windows	-
	-	Mobile - Android	Mobile - Android	Mobile - Android
	-	Mobile - iPhone	Mobile - iPhone	Mobile - iPhone
	-	Mobile - iPad	Mobile - iPad	-
Технічна підтримка	Електронна пошта/довідкова служба	Електронна пошта/довідкова служба	Електронна пошта/довідкова служба	Електронна пошта/довідкова служба
	FAQ/Форум	FAQ/Форум	FAQ/Форум	FAQ/Форум
	База даних	База даних	База даних	База даних
	Підтримка по телефону	Підтримка по телефону	Підтримка по телефону	Підтримка по телефону
	-	-	-	24/7 (Пряма трансляція)
	-	-	-	-
Доступні формати навчання персоналу	Чат	Чат	Чат	Чат
	-	-	Офлайн	Офлайн
	Наживо онлайн	Наживо онлайн	Наживо онлайн	Наживо онлайн
	Вебінари	Вебінари	Вебінари	Вебінари
	Документація	Документація	Документація	Документація
	Відео-формат	Відео-формат	Відео-формат	-

Наукове видання

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Колективна монографія

під загальною редакцією
доктора економічних наук, професора Храпкіної В.В.,
кандидата економічних наук, доцента Пічик К.В

Гарнітура TimesNewRoman. Умов. друк. арк.: 37,2
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»