



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ

Монографія
Тринадцятий том

За редакцією
доктора економічних наук, професора *Череп А. В.*

Запоріжжя
2024

Рецензенти:

доктор наук з державного управління,
професор кафедри обліку та фінансів
Національного університету «Запорізька політехніка»

Болдуєв М. В.

доктор педагогічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи
Класичного приватного університету

Кравченко В. М.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Класичного приватного університету

Томарева-Патлахова В. В.

Рекомендовано до друку вченою радою
Запорізького національного університету
(протокол № 8 від 23 грудня 2024 року)

I-73 Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. Том 13 / за ред. А. В. Череп.
Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 206 с.

Монографія спрямована на розгляд проблем інтеграції освіти, науки та бізнесу під дією глобалізації, а також можливостей їх впливу на формування соціального та економічного добробуту. Зокрема, висвітлюються основні завдання інтеграційного процесу щодо поєднання праці, капіталу, інформації, сфер впливу інтелектуального та фінансового капіталів. Монографію сформовано на основі матеріалів XIII Міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» за сприяння програми Європейського Союзу Еразмус+, напрям ім. Жана Моне в рамках проєктів ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами» та 101085727 «Цифровізація економіки в умовах пандемії COVID-19 як стратегічна платформа розвитку економіки держави», Регіонального фонду підтримки підприємництва в Запорізькій області, АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «УКРСИББАНК», ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Запоріжтрансформатор», АТ «МОТОР СІЧ», ПрАТ «Пологівський олійноекстракційний завод».

ЗМІСТ

Розділ 1. Проблеми інтеграції освіти, науки і бізнесу	6
<i>Андрушків Б. М., Череп А. В., Головкова Л. С., Кирич Н. Б., Череп О. Г.</i>	
1.1. Комплексне використання людського та штучного інтелекту задля забезпечення миру у світі	6
<i>Жукова А. Р., Тарасюк І. В.</i>	
1.2. Синергія освіти, науки і бізнесу: виклики та перспективи для сталого розвитку	12
Розділ 2. Інституційно-інноваційні напрями інтеграційних процесів	18
<i>Болдуєва О. В., Гришко Р. Г.</i>	
2.1. Інформаційно-аналітична підтримка системи управління економічною безпекою промислового підприємства	18
<i>Лепьохін О. В., Лисенко Д. М.</i>	
2.2. Інструменти мінімізації фінансових ризиків як елемент системи економічної безпеки підприємства	22
<i>Проскуріна Н. М., Гороховець Ю. А., Удодова Я. В., Пушкар І. В.</i>	
2.3. Процедурне та документальне забезпечення контролю випуску готової продукції та методи його здійснення на виробничому підприємстві.....	27
<i>Рибалко О. М., Черкасова Є. О.</i>	
2.4. Інтеграція освіти, науки та бізнесу як запорука економічного розвитку держави.....	34
<i>Черніков Я. Д., Кисільова І. Ю.</i>	
2.5. Сучасний страховий ринок та його учасники	38
<i>Щебликіна І. О., Васильєва О. В., Шкрюбка К. Є.</i>	
2.6. Обґрунтування доцільності проведення діагностики банкрутства підприємства АТ «Мотор Січ» в процесі оцінки фінансово-економічного стану підприємства	44
<i>Ярощук І. О., Линенко А. В.</i>	
2.7. Розвиток директ-маркетингу в АТ «УКРСИББАНК».....	48
Розділ 3. Співпраця освіти, науки й бізнесу заради перемоги України	53
<i>Батракова Т. І., Сейсебаєва Н. Г., Головань А. Р.</i>	
3.1. Управління підприємством сільськогосподарської галузі під час війни.....	53
<i>Кузнєцова Т. В., Кузнєцов Є. С.</i>	
3.2. Синергія професійної освіти, діджитал-науки і бізнес-менеджменту: стратегічна запорука перемоги України на всіх фронтах	57
<i>Левченко В. А., Батракова Т. І.</i>	
3.3. Вплив війни на торговий баланс країни.....	63
<i>Череп О. Г., Андрюкайтене Р. М., Чепурна Т. А.</i>	
3.4. Штучний інтелект: можливості та виклики в умовах глобалізації та російсько-української війни	67
Розділ 4. Інтеграція науки і бізнесу як основа національного економічного розвитку.....	72
<i>Болдуєва О. В., Тимофєєв О. О.</i>	
4.1. Стратегічна роль фінансової діагностики у забезпеченні стійкості економічної безпеки підприємства.....	72
<i>Захарова Н. Ю.</i>	
4.2. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах невизначеності	76
<i>Калінін Ю. А., Линенко А. В.</i>	
4.3. Особливості та чинники формування конкурентних переваг на ринку підприємствами АПК України	82

<i>Парсяк В. Н., Жукова О. Ю.</i>	
4.4. Вектори розвитку українського суднобудування в повоєнні часи	88
<i>Пилявський О. О., Лепьохін О. В.</i>	
4.5. Забезпечення платоспроможності як складова фінансової безпеки підприємства	94
<i>Чеверда С. С., Долгій Б. Ю.</i>	
4.6. Інноваційні підходи до прогнозування ефективності бізнес-процесів: синергія методів інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту в аутсорсингу	100
Розділ 5. Нова траєкторія співробітництва Україна – ЄС: економічна безпека, ефективність використання ресурсів, сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів	109
<i>Васьків С. Ф.</i>	
5.1. Нові вектори транскордонного співробітництва України та ЄС	109
<i>Дугієнко Н. О., Дугієнко О. Е., Руденко Д. Ю.</i>	
5.2. Протекціонізм як державна політика захисту внутрішнього ринку	113
<i>Рибалко О. М., Цуканова А. О.</i>	
5.3. Нові можливості співробітництва України та ЄС	120
<i>Череп А. В., Симанавічене Ж. І., Осипенко С. О.</i>	
5.4. Міжнародне співробітництво територіальних громад як сучасний інструмент управління розвитком територій	123
Розділ 6. Цифровізація економіки як стратегічна платформа розвитку держави	129
<i>Драчук Ю. З.</i>	
6.1. Цифровізація як ключовий фактор інтеграції України до європейської економіки: виклики та перспективи	129
<i>Курдупа В. С., Крилов Д. В., Джакишева У. К.</i>	
6.2. Тенденції цифровізації бізнес-процесів у банківській діяльності	132
<i>Сейсебаєва Н. Г., Батракова Т. І., Дудка Н. С.</i>	
6.3. Теоретичні аспекти модернізації управління державними установами за допомогою кібернетичних технологій для забезпечення сталого розвитку	138
<i>Спаська П. Р., Чеверда С. С.</i>	
6.4. Цифрова трансформація управління проєктами: розробка інтелектуальної системи управління бізнес-процесами для проєктних офісів аутсорсингових компаній	146
<i>Ткаченко С. М.</i>	
6.5. Цифровізація економіки як стратегічна платформа розвитку держави	153
Розділ 7. Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами	160
<i>Дашко І. М., Михайліченко Л. В.</i>	
7.1. Управління командними змінами в організації	160
<i>Дашко І. М., Христоворова Н. В.</i>	
7.2. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця	165
<i>Кусякова Ю. О., Ковальова К. І.</i>	
7.3. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в Україні: макро- та мезорівні	171
<i>Нагаєць С. В.</i>	
7.4. Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами: проєкція на українське сьогодення	178
<i>Чепіга В. М., Лепьохін О. В.</i>	
7.5. Загрози кадрової безпеки та основи оцінки її рівня	183
Анотації	189

Annotations198

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ

Андрушків Б. М.

доктор економічних наук, професор
Академія соціального управління
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Череп А. В.

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Головкова Л. С.

доктор економічних наук, професор
Українська наукова діаспора у Франції
Національна академія вищої освіти України
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна
м. Дніпро

Кирич Н. Б.

доктор економічних наук, професор
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Череп О. Г.

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

1.1. КОМПЛЕКСНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИРУ У СВІТІ

Анонс після громадського обговорення творчої ідеї: Чи є покликанням вчених, справа захисту українців від російського агресора в Україні? Чи під силу йому розробити такі заходи, щоб попередити розвиток агресивних процесів та воєнних дій у світі?

При умові розумного поєднання впливу людського і штучного інтелекту на процеси реалізації кадрової політики можливо запобігти потраплянню в управлінську сферу корупціонерів, психічно хворих людей, авантюристів ін., а це дозволяє ефективно і безпечно керувати цими процесами.

Сьогодні слова «війна в Україні», у всіх трактуваннях використовуються як передумова, крок до Вселенського глобального міжнародного конфлікту (який має місце бути), катастроф (які мають місце бути) і навіть катаклізму (може бути Третя світова війна). У нинішні війні гинуть тисячі людей, безоглядно на гибель народу, відбувається безконтрольне використання різного роду ресурсів, нищення природи ін. Для реалізації руйнівних функцій використовується енергоємні технічні засоби, навіть ті, які заборонені міжнародними конвенціями. Між тим, вони мали б успішно працювати на людей. Всі види руйнівних засобів використовуються для нищення гуманітарної сфери. На даний час агресор краде і нищить так званий «хлібний ресурс» який критично вичерпується і грозить загибеллю не лише численних народів Африки, а і без перебільшення, росіян та без перебільшення, – людства.

Абсурдна війна яку розпочала росія наповнена безпощадністю, лицемірством і підступністю. Нікчемна, за висловлюваннями, нині покійного депутата ВРУ, (учасника Другої світової війни) академіка НАН України І. Р. Юхновського, поведінка перших керівників цієї держави які систематично століттями ініціюють міждержавні конфлікти, засвідчує не безстрашність перед ворогом, (який мабуть не є агресивним), а відсутністю в бандитського керівництва цієї, за висловлюваннями Президента України В. Зеленського терористичної держави №1 у світі, почуття відповідальності за скоєні злочини. (Академічний тлумачний «Словник української мови» подає кілька значень слова «нікчемний»: «1. Ні на що не здатний. // Який не викликає до себе поваги; жалюгідний. // Який не відповідає певним вимогам; поганий. 2. Незначний, несуттєвий. // Позбавлений цінності, значення тощо [1].

В багатьох випадках виникнення таких проблем, (як і їх розв'язання) залежить від цивілізованості суспільства, освіченості, інтелекту та гуманізму керівництва, обґрунтованості управлінських рішень тощо.

Власне в цих воєнних, екстремальних умовах науково-технічного прогресу можливе і доцільне використання людського і штучного інтелекту (ШІ) для припинення цих процесів шляхом відсіювання нікчемних кадрів в т.ч. і у глобальному плані, попередження потрапляння на високі керівні посади психічно не врівноважених, агресивних та професійно не підготовлених людей. На даний час, вирішення цієї проблематики постає першочерговим завданням перед науковим світом та попередження вступу в міжнародні гуманістичні організації (наприклад ООН, Безпекову Раду ін.) держав на чолі яких є агресивні, неуврівноважені керівники).

Як відомо, конфлікти яких в силу відомих причин побільшало у світі є результатом, як правило, зіткнення протилежних інтересів, поглядів, гостра суперечка, ускладнення відносин, боротьба ворогуючих сторін різного рівня та складу учасників.

Довідково: Аналіз конфліктів і воєн лише в ХХІ столітті засвідчує активізацію агресивних міжсуспільнісних відносин. Лише за період 2001-2010 рр. відбулося шість війн проти тероризму серед яких: Війна в Іраку (2003-2011); Війна в Афганістані (2001-2021); Друга російсько-чеченська війна; Конфлікт у Республіці Македонія (2001); Російсько-грузинська війна (2008); Конфлікт у Південній Сербії (2000-2001).

Друге десятиріччя (2011-2024 рр.) подвоїло перелік воєн. Зокрема напочатку другого десятиріччя відбулася Перша громадянська війна у Лівії; Громадянська війна в Сирії (з 2011); Операція Лінда Нчі; Війна в Малі; Прикордонний конфлікт між Суданом та Південним Суданом; Конфлікт у Північному Ківу; Конфлікт в Центральньоафриканській Республіці; Російсько-українська війна (з 2014); (Війна на сході України (з 2014), переросла у повномасштабне військове вторгнення в лютому 2022 року); Збройний конфлікт в Ємені (2014-2015)⁴; Інтервенція Саудівської Аравії та її союзників у Ємен (з 2015); Інтервенція росії в Сирію (з 2015); Військова операція проти Ісламської держави; Чотириденна війна (2016); Друга карабаська війна (2020); Збройний конфлікт у Тиграї; Громадянська війна в М'янмі (з 2021); Вірмено-азербайджанський прикордонний конфлікт (з травня 2021); Російське вторгнення в Україну (2022) – повномасштабна фаза війни, що розпочалась як «гібридна» в 2014 році; Конфлікт у Судані (2023); Вторгнення Хамасу в Ізраїль (2023) [2].

Якщо не зупинити динаміку воєн, у найближчий час, може виникнути Третя світова війна. Її зародком є віроломний напад росіян на Україну та нерішучість партнерів в нейтралізації цього божевільного конфлікту та притягнення до відповідальності цих «гарантів миру» за скоєні злочини.

Конфліктам передують явища, події, факти, ситуації, які, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричиняють його. Володіння знаннями у соціологічній сфері, психології ін. та ефективного використання у цих процесах засобів людського і ШІ, в управлінні можуть їх попередити.

Без сумніву здійснити такі управлінські дії без ґрунтовних системних знань

соціальних: (шкідливі звички, соціальних відхилень (злочинність, самогубство, наркоманія, проституція тощо) та політичних: (глобальна біосферна криза, екологічна криза, ресурсна криза, мирне співіснування, припинення гонки озброєння та відвернення Третьої світової чи просто ядерної війни якою погрожує Україні путін, охорона навколишнього природного середовища, паливно-енергетична, сировинна, продовольча, демографічна, інформаційна, ліквідація небезпечних хвороб) неможливо.

Власне цими та іншими обставинами і обумовлюється актуальність і своєчасність розгляду цієї проблематики. Справді управління автомобілем психічно хворою людиною не допустимо і карається законом, бо може призвести до аварії, катастроф, руйнацій тощо. Тому ті, хто хоче опанувати мистецтвом кермування авто проходять мед. комісію, тестування у психолога та інші процедури, які засвідчують дієздатність водія.

В умовах використання демократичних підходів управління Державою та і на Міждержавному рівні теж можуть мати місце випадки потрапляння на посади не добропорядних та психічно не врівноважених людей, які приводять до багатотисячних і мільйонних жертв. Тим часом людство допускає такі випадки навіть при наявності правових і нормативних домовленостей. Це має місце в результаті відсутності, так званих, психологічних фільтрів при визначенні і призначенні людей на відповідальні посади з правом прийняття відповідальних рішень... Про це написано багато статей, а змін у цій царині в даний час не відбулося.

Нами пропонується, на основі аналізу літературних джерел та існуючого досвіду визначити, напрями використанням засобів людського і штучного інтелекту (ШІ) в умовах міжнародних взаємовідносин та запропонувати засоби попередження потрапляння на посади з виключними правами прийняття рішень у сфері попередження можливих воєнних конфліктів ін.

Досліджено що одним з головних чинників ефективності організації оборонної роботи, виробництва, соціального розвитку є управлінський інструментарій та якісний кадровий склад, і наукова обґрунтованість управлінських рішень в т.ч. у сфері міждержавних партнерських взаємовідносин.

Встановлено що цих обставинах не завжди ефективно використовується як людський, так і ШІ і зокрема в попередженні виникнення таких негативних явищ як корупція і хабарництво, некомпетентність та безвідповідальність, які є чинниками не завжди ефективного управління та реалізації Міждержавної концепції Мирного співіснування, реалізації в певній мірі миротворчої діяльності, оборонної політики тощо.

Авторами запропонована парадигма формування засобами людського та ШІ антикатакліптичного інструментарію попередження агресивних міждержавних конфліктів (АІПАМК) ініційованих нікчемними керівниками агресивних держав [3].

Підвищення ефективності означених заходів пропонується за рахунок інноваційно-управлінських важелів. Авторами обґрунтовано тезу, що за рахунок ефективного використання людського і ШІ представляється можливим, в умовах Міжнародних інституцій, забезпечити не лише чистоту і високу якість управлінських кадрів, а і використати засоби для гуманітарного відбору членів-вступників, наприклад, до ООН, Безпекову Раду ін. посилення виконавчої дисципліни, організації контролю за виконанням рішень у цій структурі ін.

За рахунок удосконалення управління згаданими чинниками представляється можливим очистити кадровий ресурс від недобропорядних керівників і спеціалістів, забезпечити не лише відповідну якість управлінських рішень, попередження зловживань, а і спокій у суспільстві та стабільне функціонування національних економік.

Неупереджене використання цих знань і чинників як обґрунтовану дію в умовах

надзвичайних ситуацій, політичних конфліктів ін. може попередити або і вивести той чи інший конфлікт з соціальних та психологічних ризиків. Знання особливостей поведінкових реакцій керівника, в умовах політичних провокацій, у надзвичайних ситуаціях можуть цей самий «конфлікт», попередити як крок до війни, терористичного акту, ситуації криміногенного характеру ін. Власне всебічне врахування дії усіх згаданих та ін. чинників можливе з вмілим використанням людського та штучного інтелекту і зокрема «Поліграфу».

Справді, в останні роки в Європейських державах та і в Україні популярною стала перевірка кандидатів на відповідальні посади на «Поліграфі», особливо в правоохоронних та антикорупційних органах. Без сумніву цей досвід заслуговує на адаптацію у сфері організації Міжнародних відносин, підборі кадрів на найвищі глобальні посади, визначення рівня інтелекту керівників держав що претендують на вступ в міжнародні інституції (ООН ін). Не дивлячись на те, що деякі науковці називають тестування псевдонаукою, – поліграфологи з'явилися в багатьох державних структурах.

Нашим завданнями, є звернути увагу на цю проблематику, висвітлити наявний досвід у цій сфері діяльності та запропонувати напрями його використання в управлінні Міжнародними інституціями як інструментарій попередження проявів агресивності, лицемірства, корупції, підступності, жорстокості, ненависті ін., шляхом недопущення претендентів на керівні посади з згаданими рисами характеру, в т.ч. з схильністю до насильства.

По при протиріччях поглядів, на цю тематику, в даний час зростає попит на «Поліграф» і в приватному секторі. За даними Вікіпедії, зараз «Поліграф» застосовують у правоохоронній та ін., роботі у 75-ти країнах світу, серед яких лідером є США. Водночас є і країни, де заборонено використання таких засобів, методів, техніки для перевірок на доброчесність. Це зокрема має місце в Австралії, Німеччині та Австрії.

На становлення цього напряму вплинули історичні особливості і зв'язок з криміналістикою, судами, роботою правоохоронних органів і військових служб. Ідеологія і зовнішньополітична ситуація диктували свої правила з часів появи перших прототипів цих методів і підходів.

За першими визначеннями «Детектор брехні» допомагає виявляти та одержувати ту інформацію, яку приховує людина. В іншому випадку засоби штучного інтелекту з використанням наявного досвіду можуть викривати приховані агресивні та інші негативні риси характеру індивіда що займає керівні посади в Міждержавних та державних органах управління, які можуть впливати на не лише на ефективність, а і на об'єктивність, правомірність управлінських рішень.

«Поліграф» – це тонко настроєний психологічний інструмент, який реєструє реакції симпатичної і парасимпатичної нервової системи людини і здатний вловити, на даний час, включення механізму самозахисту в процесі обману. Він реєструє психологічну реакцію організму індивіда на висловлену ним неправду, як активізацію механізму, так званої, самооборони, який включається при наявності небезпеки. Наше тіло (свідомість) збуджує цю реакцію, як спробу уникнути відповідальності за наслідки того чи іншого нашого ж вчинку.

Як відомо «Поліграф» складається з приладу, який реєструє зміни психофізіологічних реакцій людини у відповідь на певні запитання. Поліграфолог детально аналізує отриману інформацію і виявляє ту, яку людина приховує. Спеціаліст оцінку дає на основі отриманих даних. Без сумніву масштабне використання цього досвіду вимагає відповідних різновекторних юридичних, психологічних, соціальних та ін. наукових обґрунтувань і т.п.

Законодавчий вакуум у більшості країн світу в т.ч. і в ООН щодо використання «Поліграфа» пов'язаний із сумнівами щодо достовірності результатів такої перевірки.

Наука продовжує працювати над удосконаленням технологічних можливостей «Поліграфа».

Позитивною тенденцією у сфері використання засобів ШІ в т.ч. так званих «Поліграфів» є те, що нам представляється можливим виявити вектори спрямування зусиль на психологічне оздоровлення кадрів ін. У зв'язку з цим зростає значення таких якостей людини, як повага до Закону, порядність, захист національних інтересів, гуманізм ін. Прискорення набуття управлінцями в першу чергу рис гуманізму порядності, професіоналізму, патріотизму.

При формуванні тестів для «Поліграфа» основними принципами повинні виступати: професійність і компетентність, правда і справедливість, об'єктивність і відповідальність. Дуже важливим чинником реалізації кадрової політики, повинен виступати відповідальність за кінцеві результати керівництва.

В свою чергу, підготовка програмного забезпечення у перелік заходів з формування парадигми використання штучного інтелекту, наявних ресурсів і засобів, як інструменту попередження агресивних проявів суспільств в умовах ООН, доцільно визначити основними напрямками, так званого, полярного тестування керівників держав:

- відчуженість до агресії, вульгаризму, насилля, а прихильність до реалізації концепції збереження миру і благополуччя у суспільстві;
- відмежування від характерних рис транжирства, корупції та схильність до бережливого відношення та раціонального використання природних ресурсів, включаючи воду і повітря ін;
- пошанівок національних і народних традицій та засудження їх ігнорування, кепкування над ними ін;
- впровадження екологічного, безвідходного виробництва, попередження фактів зневажливого відношення до раціональності та ефективності господарювання;
- сприяння розвитку демократії, виховання гуманістичних рис міждержавного співіснування та осуд агресії, лицемірства, підступності та жорстокості у будь яких проявах;
- посилення відчуття відповідальності за результати керівництва, скоєні неправомірні поступки і злочини тощо та утвердження думки про невідворотність покарання за скоєні злочини.

Загалом виходячи з вищевикладеного, підвищення ефективності управління та реалізації в т.ч. Міждержавної кадрової політики може забезпечуватися створенням (з використанням людського і ШІ) чіткого правового та організаційно-економічного механізму відповідальності службовців за результати управління шляхом їх інформування про цілі та завдання Міжнародних інституцій, в яких вони працюють, та оцінювання виконаної роботи; налагодженням конструктивної взаємодії функціональних органів влади, з урахуванням науково обґрунтованих теорій і концепцій, спрямованих на їх організаційну ідентифікацію та кінцеві ефективні результати діяльності; посилення правових гарантій, як відповідальності так і матеріальної і моральної зацікавленості службовців у якісному виконанні професійних обов'язків.

Загалом вирішення цієї проблематики в міжнародному контексті є нагальною потребою, зумовленою, в першу чергу, прикрим воєнним досвідом українського суспільства, яке стало предметом політичних міждержавних спекуляцій та при подальшій підтримці партнерів, найважливішою передумовою зміцнення держави, посилення її оборонних позицій в контексті підготовки до вступу нашої країни в ЄС та НАТО.

Необхідно сказати що за результатами наукових розвідок авторським колективом підготовлено відповідні публікації в ЗМІ та у фахових виданнях (див нижче). Узагальнююче резюме викладено у масштабному «Зверненні української

наукової громадськості до інтелекту світу та усіх інституцій Міжнародного впливу в т.ч. і до Організацій Об'єднаних Націй про організацію захисту українців від винищення в Україні», яке було скеровано в т.ч. і в українську наукову діаспору в Франції.

(Документ направлено до Президента Української наукової діаспори у Франції, Голови оргкомітету та учасникам I Міжнародної наукової конференції «Механізми адаптації, інтеграції та асиміляції Українців в умовах вимушеної міграції» п. Олені Ковальчук, відповідно до Європейської та Всесвітньої діаспори).

Звернення успішно пройшло обговорення на численних засіданнях вище згаданих Вітчизняних громадських об'єднань і отримало певний резонанс як серед української діаспори, так і Міжнародної спільноти та підтвердила :

- актуальність проблеми використання можливостей людського і штучного інтелекту в царині удосконалення Міжнародних відносин;

- розуміння світовою громадськістю потреби не лише захисту українців від повного винищення росіянами та захоплення нашої території, а і шляхетне стремління гуманізувати управління Міжнародними структурами;

- дозволить забезпечити його ефективність та покращити безпекові показники на тривалу перспективу зберегти Мир між народами не допустивши до керівництва, терористів, авантюристів, агресорів і їм подібних.

Апробація основних положень формування організаційних механізмів та тестів для використання людського та штучного інтелекту, відбулася на ряді Всеукраїнських та Міжнародних науково-практичних конференцій, засіданнях круглих столів, дискусійних клубів.

Література

1. Андрушків Б., Романська І. Маргіналізація і глобальні небезпеки економіки. *Матеріали XV наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*, 14-15 грудня 2011 р. Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 247.

2. Андрушків Б. М., Головкова Л. С., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Ханнуф К. Інтелект як чинник попередження агресивних проявів суспільства або Гуманітарні кроки до Третьої світової. *Review of transport economics and management*, (10 (26), 323–333. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300907>.

3. Андрушків Б., Головкова Л., Кирич Н., Погайдак О., Ханнуф К. Парадигма формування антикатакліптичного інструментарію попередження агресивних міждержавних конфліктів (АІПАМК) – штучний інтелект (ШІ) у справі забезпечення об'єктивної оцінки кадрів та прийняття об'єктивних, гуманітарних управлінських рішень. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2024. № 1. С. 6–14.

4. Андрушків Б., Головкова Л., Кирич Н., Ціх Г., Бойко О., Погайдак О. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 84–94.

5. Андрушків Б., Дзюбатиї Р., Бойко О. Засоби формування стратегії управління кадрами будівельної галузі у повоєнний період. *Фінансове регулювання зрушень в економіці України* : зб. тез і доповідей матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції 22 березня 2024 р. Мукачево.

6. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Ратинський В. В. Аналітика соціо-інформаційного розрізу економічних та воєнно-оборонних проблем в Україні на сучасному етапі. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 114–120.

7. Андрушків Б., Грушко В. Зміни парадигм розвитку економіки, панівних форм капіталу та нові виклики сучасних трансформацій. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 2 (23). С. 34–45.

Жукова А. Р.
PhD за спеціальністю «Освітні, педагогічні науки»
Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного
м. Львів
Тарасюк І. В.
кандидат педагогічних наук, доцент
Центральний інститут післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
м. Київ

1.2. СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах динамічного зростання кількості інформації, розвитку всіх сфер суспільного життя та появи нових технологій виникає завдання забезпечення сталого розвитку. Це завдання можливо розв'язати за допомогою забезпечення синергії освіти, науки та бізнесу, адже вона є фундаментальною умовою сталого розвитку сучасного суспільства. Освіта гарантує підготовку висококваліфікованих фахівців, які володіють міцними знаннями та вміннями, наука займається інноваціями та відкриває нові технології й знання, а бізнес забезпечує реалізацію та практичне впровадження інновацій. У зв'язку з цим, взаємодія між освітою, наукою та бізнесом не тільки сприяє розвитку економіки, але й скерована на розв'язання глобальних викликів, таких як нестача ресурсів, зміни клімату, поява нерівності тощо. Саме тому актуальним є дослідження синергії освіти, науки й бізнесу у контексті викликів та перспектив для сталого розвитку.

Проблема синергії освіти, науки й бізнесу є досить поширеною у науковій літературі. Над цією проблематикою працюють такі українські дослідники, як: В. Бугас [3], Л. Загвойська [5], Т. Кадлубович та Д. Черняк [7], В. Кремень [8] та ін. До прикладу, Л. Загвойська [5] досліджує освіту, яка спрямована на формування компетенцій, що необхідні для забезпечення переходу до сталого розвитку, збалансування, гармонізації довкільних, економічних та соціальних аспектів діяльності людини. Т. Кадлубович та Д. Черняк [7] розглядають інновації в освіті як запоруку взаємодії освіти, науки й бізнесу та аналізують методи забезпечення цієї синергії. В. Бугас [3] провів аналіз взаємодії бізнесу із закладами вищої освіти та прийшов до висновку, що держава має визначати стратегічні, пріоритетні напрямки розвитку системи освіти, а компанії – здійснювати вплив на вдосконалення програм навчання відповідно до розвитку потреб ринку. Окрім того, держава повинна спростити процедуру внесення змін до освітніх програм та гарантувати відпрацювання випускників закладів освіти у компаніях, що фінансували їхнє навчання, а компанії можуть у випадку неможливості зміни освітніх планів запроваджувати факультативні заняття. Однак, питання синергії освіти, науки й бізнесу для забезпечення сталого розвитку не знаходить належного віддзеркалення у науковій літературі, що й зумовлює актуальність вибору цієї теми для здійснення дослідження.

Мета цієї розвідки полягає у дослідженні синергії освіти, науки та бізнесу з погляду викликів та перспектив для забезпечення сталого розвитку. Окреслена мета дослідження передбачає розв'язання наступних завдань: 1) дослідити основні поняття дослідження, зокрема «синергія», «синергетичний підхід» та «сталий розвиток»; 2) проаналізувати роль синергії освіти, науки та бізнесу для забезпечення сталого розвитку; 3) розглянути проблеми, виклики та перспективи синергії освіти, науки та бізнесу для сталого розвитку.

Насамперед звернемо увагу на ключові поняття цього дослідження, зокрема

«синергія», «синергетичний підхід» та «сталий розвиток». Так, термін «синергетика» походить від грецького «синергена», що має значення співробітництво та сприяння. Він був запропонований Г. Хакеном. Сутність синергетики полягає в узгодженні взаємодії частин при утворенні структури як єдиного цілого. Синергетичний підхід дає можливість подолати межі вузькоспеціалізованих теоретичних моделей та «...можливість бачити «ціле», водночас зберігаючи окреме й унікальне значення «частини» [8].

Синергія освіти, науки й бізнесу можлива лише за тієї умови, якщо освітні програми та курси будуть відповідати сучасній парадигмі прогресу – «трикутнику знання». Це символічне поняття, концепцію якого окреслено, зокрема, в документах Болонського процесу, віддзеркалює взаємодію між освітою, науковими дослідженнями та інноваціями, які «у сукупності виступають головною рушійною силою економіки, заснованої на знаннях». Традиційно заклади вищої освіти поряд з освітньою діяльністю мають змогу генерувати нові наукові знання, що відбувається в разі створення наукових лабораторій, шкіл, а також під час проведення фундаментальних і прикладних досліджень, написання здобувачами освіти наукових робіт певного напрямку. Сучасне інноваційне та інформаційне суспільство вимагає від університету ще й третього виду діяльності, «пов'язаного з виробництвом інновацій». Ця діяльність одержала назву «трансферу знання», за допомогою якого забезпечується трансляція знання, досвіду, технологій та навичок від університету до зовнішніх споживачів – підприємств, суспільних, громадських та державних структур, що забезпечує інновації в економіці та суспільстві [7].

Під поняттям «сталий розвиток» розуміють загальну концепцію, засновану на необхідності збалансування інтересів сучасних потреб людства та майбутніх поколінь. Такий розвиток спрямовується насамперед на задоволення потреб у збереженні здорового й безпечного довкілля при одночасному зростанні рівня та якості життя й дотриманні прав та свобод громадян. З цього приводу В. Боголюбов, М. Клименко, Л. Мельник та О. Ракоїд влучно зауважили, що «стратегія сталого розвитку є альтернативою парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку суспільства за екстенсивною моделлю» [2].

За формулюванням ООН, сталий розвиток є таким розвитком суспільства, що дає можливість задовольняти потреби нинішнього покоління, не завдаючи при цьому шкоди можливостям майбутніх поколінь. Ідею сталого розвитку було покладено в основу світової програми дій «Порядок денний на XXI століття», яку прийняли 179 країн світу. Україна також взяла на себе зобов'язання щодо запровадження в систему господарювання принципів сталого розвитку в межах реалізації реформи децентралізації. Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. Сьогодні модель сталого розвитку постає моделлю майбутнього світової цивілізації, у якій позначено якісно новий стан розвитку суспільства як на глобальному, так і на національному, регіональному чи місцевому рівнях з урахуванням збереження природного та людського потенціалу для нинішнього та наступних поколінь [13].

Сучасні теоретики вважають сталий розвиток однією з найбільш перспективних ідеологій XXI століття, схилившись до того, що вона витіснить усі інші наявні ідеології, з огляду на фрагментарність останніх та їхню неспроможність забезпечити збалансований розвиток цивілізації. Головною метою стратегії сталого розвитку, з урахуванням наявності причинно-наслідкових взаємозв'язків, є збереження людства, а її провідним завданням – збереження біосфери та локальних екосистем. Окрім того, сталий розвиток має вагоме значення, пропонуючи глобальну основу, яка не тільки розв'язує нагальні економічні проблеми, а й передбачає зв'язок між економічним відновленням, охороною довкілля та соціальним добробутом. Обґрунтування сталого розвитку полягає в його потенціалі сприяти стійкості, інноваціям та інклюзивному

зростанню. На наш погляд, синергія освіти, науки та бізнесу є ключовою для забезпечення сталого розвитку у сучасних умовах (рис. 1).

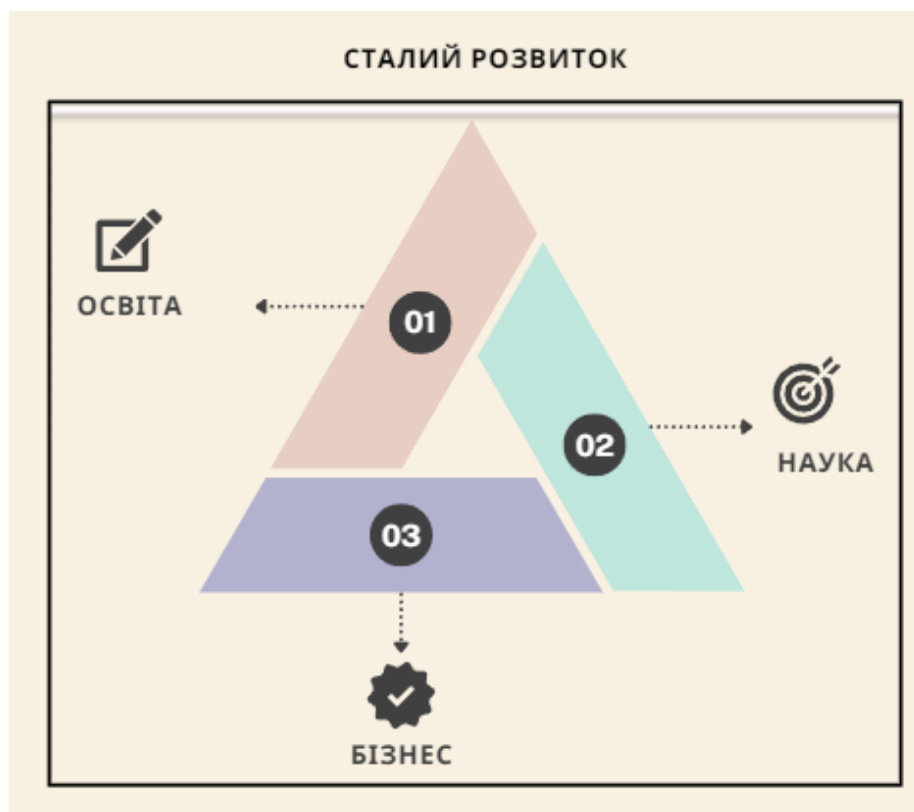


Рисунок 1 – Модель синергії освіти, науки та бізнесу у контексті забезпечення сталого розвитку

За словами, М. Ватковської [4], освіта є одним з провідних факторів успішного розвитку суспільства, від рівня розвитку освіти залежить рівень розвитку особистості в «суспільстві знання». Саме освіта створює умови для самореалізації особистості, самовдосконалення, формує готовність до самостійного розв'язання проблем, свободи вибору, співпраці та діалогу з іншими людьми». Важливими є погляди дослідниці щодо завдань сучасного суспільства, «яке ставить людину перед потребою постійно самовдосконалюватись, щоб відчувати себе впевнено у швидкозмінному світі» та її висновок, що «освіта стає одним з засобів досягнення будь-яких значимих цілей, що дає можливість використовувати освіту як засіб розширення і реалізації життєвого потенціалу».

Сучасні заклади вищої освіти не тільки допомагають людині адаптуватися до постійних змін у світі, але й слугують джерелом формування загальної культури, сприяють створенню індивідуальної картини світу та є важливою соціально-політичною цінністю. Вони є умовою розвитку суспільства та допомагають людині знайти своє місце в соціальному просторі та часі. Вищі навчальні заклади покликані розвивати здатність досліджувати складні, нелінійні системи, такі як соціальні та політичні, а також процеси їхньої самоорганізації та саморозвитку. Здобувач освіти має усвідомити, що існує безліч варіантів розв'язання будь-якої проблеми, і здобуті знання допоможуть справлятися з викликами повсякденного життя та професійної діяльності. Якісна вища освіта повинна надавати людині навички для професійної діяльності, здатність приймати ефективні рішення, аналізувати, мислити критично, будувати стратегії, ефективно взаємодіяти, керувати проектами та майстерно презентувати свої ідеї [7].

Крім того, Т. Кадлубович та Д. Черняк [7] зауважують, що основним завданням

закладу вищої освіти стає формування у студентської молоді стійкої потреби у безперервному здобуванні знання, у творчому мисленні, розвитку та саморозвитку. Науковці переконані, що синергія освіти, науки й бізнесу вимагає від освітнього процесу формування у майбутніх фахівців низки вмінь та навичок: виявляти, реферувати та формулювати проблеми, верифікувати (доводити), порівнювати, розробляти проекти та стратегії, застосовувати теорію для розв'язання практичних завдань, корегувати власну позицію, аналізувати та критикувати теоретичні погляди, явища та процеси, концепції, порівнювати світогляди з власним, вести діалог, встановлювати зв'язки між явищами, систематизувати поняття, використовувати ціннісні критерії, здійснювати вибір, ідентифікувати явища, інтерпретувати, створювати еталони, формулювати питання, синтезувати судження, оцінювати й рефлексувати, вміти знаходити помилки та брати участь в дискусіях. Також варто вчити здобувачів освіти аналізувати погляди інших, виокремлювати інформаційно-логічну структуру текстів, усних та письмових повідомлень, оцінювати правоту аргументів співрозмовника, вміти доводити власну думку тощо.

Важливою є інтеграція освіти та бізнесу через дуальну систему освіти, яка сьогодні успішно функціонує у багатьох країнах світу. Дуальна освіта є видом освіти, при якій поєднується навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в організаціях та установах для набуття певної кваліфікації [9]. Наразі дуальна форма навчання лише починає впроваджуватися в український освітній процес. Підставою для впровадження дуальної освіти є Закон України «Про освіту» [6], Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти.

За твердженням Міністерства освіти та науки України, дуальна форма навчання має низку позитивних аспектів, а саме [10]:

- організація співпраці політиків, бізнесу, соціальних партнерів;
- навчання здобувачів освіти під час трудової діяльності;
- залучення кваліфікованого персоналу з виробництва до педагогічної діяльності;
- розробка законодавчого підґрунтя для визнання національних стандартів якості професійної освіти;
- здійснення інституційних досліджень та консультування;
- врахування конкретних запитів підприємств до змісту та якості професійної освіти.

На сьогодні значно підвищуються вимоги до підготовки майбутніх фахівців різних сфер. Для успішного функціонування економіки й бізнесу України, яка поступово інтегрується до світового економічного простору, потрібно готувати фахівців, які можуть переглядати та переосмислювати сучасні господарські реалії, розробляти нові підходи до аналізу трансформаційних процесів, виходячи з загальних цивілізаційних принципів еволюції світової економіки, ефективно займатися бізнесом та впроваджувати інновації [1].

Молоде покоління, сучасна економіка та бізнес перебувають у тісній взаємозалежності, вибудовуючи взаємовигідні відносини. Молодь формує економічні тенденції через технологічні інновації та підприємницьку активність, у той самий час адаптуючись до викликів глобальної економіки.

З огляду на це, завдання, що стоїть перед нашою державою, це, перш за все, створення умов для достатньої реалізації молодого покоління: можливості працевлаштування саме молоді (здобувачів освіти, які навчаються, прагнуть працювати); збільшення робочих місць; можливість одержання якісних освітніх послуг (доступне навчання у закладах вищої освіти, організація та проведення різноманітних курсів професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації); якісна профорієнтація (надання державою консультацій, щодо можливостей

працевлаштування для молоді, надання відповідних профорієнтаційних послуг); прийняття законів та соціальних проєктів для допомоги безробітним з метою професійної орієнтації та працевлаштування; організація та фінансування громадських робіт, підприємницької діяльності.

Слід зауважити, що синергія бізнесу, освіти та науки необхідна для того, щоб вищі освітні заклади України могли гідно конкурувати зі світовими освітніми закладами та забезпечувати сталий розвиток нашої держави. Однак, на сучасному етапі існує низка проблем та викликів синергії освіти, науки та бізнесу для сталого розвитку. Насамперед стан фінансової підтримки науково-технічного сектора з кожним роком лише погіршується: обсяг замовлень на виробництво науково-технічної продукції зменшується, а тому зростає потреба у пошуку додаткових джерел фінансування.

Існують численні проблеми інвестування науки та науково-технічного потенціалу університетів, до яких відносяться наступні: слабка система управління науковими дослідженнями та розробками в університетах, як основна, так і прикладна; відсутність взаємозв'язку між наукою та виробництвом; недостатньо створена законодавча база для впровадження та процесу розвитку наукових досліджень в університетах; недостатня інноваційна державна політика у розвитку науково-технічного розвитку тощо [11].

На додаток, українські суб'єкти малого й середнього бізнесу стикаються з проблемами, що перешкоджають сталому розвитку, серед яких: економічна та політична нестабільність; недосконалість нормативно-правового регулювання; втрата висококваліфікованої робочої сили внаслідок військових дій на території країни; збільшення тиску соціальних інспекцій на підприємства; зростання кількості перевірок з боку контролюючих органів; погіршення інвестиційного клімату та обмеженого доступу до фінансових ресурсів тощо.

З метою подолання вищенаведених проблем актуальним є: проведення реформи вищої освіти, концентрація органів влади на фінансуванні інновацій, сфери науки та освіти й контролі за його ефективністю у межах законодавчо затвердженої частки, а також створення відповідної інфраструктури для генерування та реалізації інноваційних стартапів, конкурентоспроможних на світовому ринку [12].

Взаємовигідною формою взаємодії на базі освітніх закладів може стати організація наукових центрів, лабораторій, базових кафедр. При такому співробітництві освітній заклад одержує сучасне обладнання, розвиваються нові напрями роботи зі здобувачами освіти. Роботодавці у такий спосіб отримують можливість підготовки кадрів відповідно до специфіки компанії. Наукові центри та лабораторії дозволяють бізнесовим структурам відбирати кращих здобувачів, надавати їм місце для проходження практики (стажування), а згодом надати повноцінне робоче місце [3].

Крім того, доцільно активніше залучати роботодавців до науково-освітнього процесу, що дасть можливість оптимізувати систему підготовки затребуваних в національній економіці спеціалістів з вищою освітою та наблизити програми навчання до потреб реального сектору економіки, створити поширені в розвинених країнах інноваційні дослідницькі університети, врахувати європейський досвід планування підготовки вищими освітніми закладами дипломованих фахівців для економіки загалом, забезпечити пріоритети освітньої політики в умовах міжнародної науково-технічної кооперації, а також надати новий імпульс для активної участі підприємництва в розвитку вищої освіти [11].

Таким чином, можемо стверджувати, що на сучасному етапі нашій державі необхідна комплексна інноваційна політика, яка буде спрямовуватись на синергію освіти, науки, бізнесу, фінансової системи та споживання, вдосконалення високотехнологічного виробництва й залучення інтелектуальних ресурсів. Така політика дасть можливість Україні не лише подолати складний шлях усунення

наслідків широкомасштабного вторгнення та відновлення економіки, але й підвищити конкурентні позиції на світовому ринку та забезпечити сталий розвиток [12].

Отже, з огляду на все вищезазначене приходимо до висновку, що синергія освіти, науки і бізнесу є головним ресурсом для сталого розвитку суспільства, оскільки тільки через взаємодію цих сфер можна створити ефективні умови для інновацій, економічного зростання та розв'язання глобальних проблем.

Проблеми та виклики, що з'являються на шляху до цієї синергії, можна подолати через впровадження комплексної державної політики, яка передбачатиме активну підтримку співпраці між університетами, науковими установами та приватним сектором, інвестиції в науку, освіту та бізнес, налагоджених міцних зв'язків між науковими інститутами та приватним сектором тощо. Тільки таким шляхом можна досягти гармонійного розвитку, що враховуватиме не тільки економічні інтереси, але й соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі передбачають детальне дослідження ефективних шляхів забезпечення сталого розвитку через синергію освіти, науки та бізнесу.

Література

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : навч. посіб. / за наук. ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2014. 304 с.
2. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г., Ракоїд О. О. Стратегія сталого розвитку : підручник / за ред. В. М. Боголюбова. Київ : ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
3. Бугас В. Взаємодія бізнесу із закладами вищої освіти. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14438/1/PIONBUG_20191004_P043-044.pdf (дата звернення: 14.09.2024).
4. Ватковська М. Г. Освіта як фактор становлення «суспільства знання». *Грані*. 2014. № 8. С. 6–11.
5. Загвойська Л. Д. Освіта для сталого розвитку: напрацювання та завдання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (19). С. 294–303.
6. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 14.09.2024).
7. Кадлубович Т., Черняк Д. Інновації в освіті – запорука взаємодії освіти, науки та бізнесу. URL: <http://surl.li/lbeoo> (дата звернення: 14.09.2024).
8. Кремень В. Г. Синергетика і освіта : монографія. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 348 с.
9. Обнявка Н. Дуальна система навчання в професійній підготовці: синергія і стратегічне бачення бізнесу, влади та закладу освіти. *Технологічна освіта: сучасні реалії та перспективи розвитку* : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. пам'яті академіка Дмитра Тхоржевського, 23 лютого 2024 р. Київ, 2024. С. 211–213.
10. Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти. Затверджено Наказом МОН України від 13.04.2023 р., № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text> (дата звернення: 14.09.2024).
11. Юрченко В. І., Мусійченко П. А. Проблеми інвестиційного забезпечення університетської науки в Україні. *Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління* : тези доповідей науково-практичної конференції. Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 376–378.
12. Tunitska Y., Tunitskyi N., Andrukh A. Social factors of innovation in the international economic activity of Ukraine. *Publishing House «Baltija Publishing»*. 2024. pp. 275–278.
13. UNDP. Sustainable development goals. URL: <https://www.undp.org/sustainabledevelopment-goals> (дата звернення: 14.09.2024).

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Болдуєва О. В.
доктор економічних наук, професор
Гришко Р. Г.
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

2.1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та підвищення рівня конкуренції економічна безпека промислових підприємств набуває важливого значення. Для забезпечення стійкого функціонування підприємства важливим стає формування ефективної системи управління економічною безпекою, яка здатна оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози.

Одним із центральних елементів такої системи є інформаційно-аналітична підтримка, яка забезпечує своєчасне надання релевантної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційно-аналітичні системи дозволяють не лише виявляти та оцінювати ризики, але й оптимізувати внутрішні процеси підприємства, забезпечуючи прозорість та контроль на всіх етапах управління.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі інформаційно-аналітичної підтримки у формуванні системи управління економічною безпекою промислового підприємства, а також аналізі сучасних інструментів та технологій, які сприяють підвищенню ефективності цього процесу. Такий підхід спрямований на поглиблення теоретичних основ економічної безпеки та розробку практичних рекомендацій для впровадження інформаційно-аналітичних систем на промислових підприємствах.

Інформаційне забезпечення – це сукупність інформаційних ресурсів, методів, технологій і технічних засобів, що забезпечують збір, обробку, зберігання, передавання та використання інформації в інтересах ефективного функціонування управлінських процесів. Воно є однією з ключових складових забезпечення управління, яка сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і підвищенню ефективності діяльності організації [5].

Завдяки цьому відбувається взаємодія між суб'єктом управління та об'єктом, що забезпечує стабільність і цілісність всієї системи. Інформація в системі управління класифікується за якістю, джерелами надходження, функціональним призначенням тощо.

Джерелами інформаційного забезпечення можуть бути як зовнішні, так внутрішні фактори. Зовнішніми джерелами виступають нормативно-законодавчі акти, інформаційні дані Державного комітету статистики України; оприлюднені аналітичні дані міжнародних рейтингів; отримані результати досліджень в науковій сфері, що проводяться в науково-дослідних інститутах; результати проведених досліджень у сфері маркетингу; інформація у сфері інноваційних розробок тощо.

Зовнішня інформація включає офіційно опубліковані документи, доступні для всіх зацікавлених сторін, а також дані, які надають спеціалізовані організації інформаційно-консультаційної сфери на комерційній основі. Внутрішні джерела інформаційного забезпечення поділяються на дві основні категорії. Перша – це облікові дані, до яких належать фінансова, статистична та податкова звітність, а також інша фінансово-економічна документація підприємства. Друга категорія – позаоблікові дані, які включають планові програми, програми інноваційного розвитку, аудиторські звіти, протоколи зборів і нарад, накази, розпорядження тощо [2].

Аналітика, як складова інформаційно-аналітичної діяльності, розуміється як методологія обробки інформації та засіб перетворення даних у наукові знання. У контексті інформаційно-аналітичного забезпечення вона дозволяє впорядкувати взаємодію суб'єкта та об'єкта управління через прямі та зворотні зв'язки, створюючи основу для розробки управлінських рішень [3].

Таким чином, інформаційне забезпечення створює основу для ефективної інформаційно-аналітичної діяльності, яка, своєю чергою, перетворює зібрану інформацію в аналітичні продукти, необхідні для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Інформаційно-аналітична діяльність включає процеси збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних, що забезпечує підтримку управлінських процесів і підвищує їх ефективність.

У результаті ефективна інформаційно-аналітична діяльність дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стійкість системи управління.

Для забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки в системі управління економічною безпекою сучасні підприємства застосовують широкий спектр інструментів і технологій. Їх основна мета – автоматизація збору, обробки та аналізу даних для створення аналітичних продуктів.

Оперативні аналітичні інструменти спрямовані на аналіз господарських процесів у короткостроковій перспективі. Вони дозволяють швидко реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх умов, оптимізуючи діяльність підприємства. До таких інструментів належать: релевантний аналіз – оцінка витрат і доходів, що змінюються залежно від обраного рішення; оперативний аналіз – використовується для оцінки поточного фінансового стану; маржинальний аналіз – дозволяє визначити вплив змін у витратах та обсягах реалізації на прибуток; CVP-аналіз – аналіз взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва і прибутком; оперативне ціноутворення – використовується для визначення цін в умовах змін ринку.

Стратегічні аналітичні інструменти забезпечують довгострокове планування заходів з економічної безпеки. Їхнє застосування дозволяє ідентифікувати довгострокові загрози, оцінювати конкурентне середовище та формувати стратегічні напрями розвитку. Прикладами таких інструментів є SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін підприємства та PESTEL-аналіз для дослідження впливу зовнішнього середовища [4].

Використання цих інструментів дозволяє створити систему, яка не лише реагує на актуальні загрози, але й забезпечує стабільність і стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах цифрової трансформації та розвитку інноваційних технологій традиційні підходи до інформаційно-аналітичної підтримки часто виявляються недостатніми для забезпечення належного рівня економічної безпеки. Сучасні інструменти вирізняються інтеграцією автоматизації, можливостями прогнозування та аналізу великих обсягів даних у режимі реального часу (табл. 1). Це дозволяє підприємствам не лише ідентифікувати загрози, але й формувати ефективні стратегії протидії. Застосування сучасних інформаційно-аналітичних інструментів у системі управління економічною безпекою промислових підприємств надає значні переваги:

1) Оперативність і точність управлінських рішень. Інструменти, такі як ERP- та BI-системи, забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації з різних підрозділів підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в найкоротші терміни. Технології Big Data та AI сприяють точнішому прогнозуванню ризиків, аналізу ринку та поведінки споживачів.

2) Підвищення прозорості та контролю. Автоматизація процесів завдяки ERP-системам дозволяє створити єдину базу даних для моніторингу всіх ключових показників. Впровадження CRM-систем покращує контроль над взаємодією з

клієнтами та постачальниками, що знижує ризики порушення договірних зобов'язань.

3) Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Завдяки автоматизації рутинних операцій, таких як облік, управління кадрами чи логістика, співробітники отримують змогу зосередитися на стратегічних завданнях. Інтеграція різних систем мінімізує дублювання інформації та помилки через людський фактор.

4) Зниження ризиків. Системи управління ризиками дозволяють ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та розробити превентивні заходи. Аналіз даних у режимі реального часу дає змогу реагувати на зміни в ринку чи внутрішньому середовищі ще до виникнення кризових ситуацій.

5) Підвищення конкурентоспроможності. Завдяки аналітичним платформам підприємства можуть виявляти нові можливості для розвитку, прогнозувати ринкові тренди та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Сучасні інструменти дають змогу персоналізувати пропозиції для клієнтів, що підвищує лояльність та зміцнює позиції на ринку.

6) Підтримка стратегічного планування. BI-інструменти допомагають аналізувати історичні дані та моделювати сценарії розвитку підприємства, що сприяє формуванню довгострокових стратегій. Використання AI та ML дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів на основі прогнозів.

Таблиця 1 – Сучасні інструменти інформаційно-аналітичної підтримки управління економічною безпекою [1; 6]

Інструмент	Основні функції	Інструменти
ERP-системи	Інтегрують дані з усіх підрозділів підприємства. Автоматизують управління фінансами, виробництвом, логістикою, кадрами. Забезпечують прозорість та контроль	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics
BI-інструменти	Забезпечують глибокий аналіз і візуалізацію даних. Дозволяють створювати інтерактивні звіти, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення	Tableau, Power BI, Qlik
CRM-системи	Управляють взаємодією з клієнтами, аналізують їх поведінку та сегменти. Інтегрують клієнтські дані у загальну систему управління	Salesforce, HubSpot, Zoho CRM
Системи управління ризиками	Ідентифікують, оцінюють ризики, розробляють превентивні заходи для їх мінімізації	MetricStream, Resolver
Технології великих даних (Big Data)	Забезпечують аналіз великих обсягів структурованих і неструктурованих даних для ідентифікації загроз і прогнозування тенденцій	Hadoop, Cloudera, Google BigQuery
Штучний інтелект та машинне навчання	Автоматизують обробку даних, виявляють закономірності, створюють прогнози. Підвищують точність і швидкість прийняття рішень	IBM Watson, TensorFlow, Amazon SageMaker

Таким чином, інтеграція цих інструментів у систему управління економічною безпекою дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність бізнес-процесів, але й забезпечувати їх довгострокову стабільність. Кожен із цих інструментів має свої особливості, переваги та функціональне призначення, що сприяє підвищенню ефективності процесів прийняття рішень.

Ефективне впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів є важливим фактором для забезпечення економічної безпеки підприємств. Для досягнення найкращих результатів необхідно дотримуватися поетапного підходу

(табл. 2).

Таблиця 2 – Рекомендації для впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів

Етап	Основні дії	Результат
Проведення попереднього аудиту	Оцінка бізнес-процесів і визначення критичних точок Аналіз наявних ресурсів (технічних, фінансових, кадрових)	Ідентифікація потреб підприємства та визначення готовності до впровадження нових інструментів
Розробка стратегії впровадження	Встановлення цілей інтеграції інструментів Вибір відповідних систем (ERP, BI, CRM тощо) Планування етапів впровадження	Чітке розуміння цілей впровадження та способів їх досягнення, узгодженість дій усіх учасників процесу
Навчання персоналу	Організація тренінгів та практичних занять Розробка програм підвищення кваліфікації співробітників	Підготовка персоналу до роботи з новими системами, мінімізація помилок через недостатню компетентність
Тестування та пілотне впровадження	Пілотний запуск на окремих підрозділах Аналіз ефективності та виявлення недоліків Коригування системи перед повним впровадженням	Забезпечення функціональності системи в реальних умовах, зменшення ризиків провалу на початкових етапах
Моніторинг та оптимізація	Регулярна оцінка ефективності інструментів Оновлення системи відповідно до змін ринку Збір зворотного зв'язку від співробітників	Підтримка високої продуктивності інструментів та адаптація до нових викликів
Забезпечення кібербезпеки	Розробка політик безпеки Використання сучасних захисних технологій (антивіруси, firewalls) Навчання персоналу правилам кібербезпеки	Захист інформаційно-аналітичних систем від зовнішніх загроз, запобігання витокам даних і кібератакам

Виконання зазначених етапів дозволяє мінімізувати ризики впровадження нових систем і забезпечує максимальну ефективність їх використання в управлінні економічною безпекою. Інформаційно-аналітична підтримка є невід'ємною складовою системи управління економічною безпекою промислових підприємств, яка відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої стійкості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах динамічних змін ринку та розвитку технологій використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, таких як ERP, BI, CRM-системи, технології Big Data та штучний інтелект, дозволяє підприємствам не лише своєчасно ідентифікувати загрози, але й формувати ефективні управлінські рішення. Ці інструменти забезпечують прозорість, автоматизацію процесів, точність прогнозування та підвищення ефективності управління.

Для досягнення найкращих результатів важливо дотримуватись структурованого підходу до впровадження інформаційно-аналітичних систем, що включає аудит поточних процесів, навчання персоналу, пілотне тестування та регулярний моніторинг. Водночас особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки, що забезпечує захист даних та систем від зовнішніх загроз.

Подальший розвиток інформаційно-аналітичної підтримки повинен враховувати сучасні тенденції цифрової трансформації, зокрема впровадження блокчейн-технологій, адаптацію до вимог сталого розвитку та інтеграцію інноваційних підходів до обробки даних. Це створить передумови для формування стійких, адаптивних і високоефективних систем управління, які забезпечуватимуть стабільність і розвиток промислових підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та

характеристики Business Intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. URL: <http://ujae.org.ua/osoblyvosti-ta-harakterystyky-business-intelligence-bi-system-yak-instrumentu-pidvyshhennya-efektyvnosti-diyalnosti-kompaniyi>.

2. Кононенко Ж. А., Ходаківська Л. О., Грибовська Ю. М. Економічна інформація як інструмент управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 83–87.

3. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 166–174.

4. Пуцентайло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Вип. 1-2. С. 74–82.

5. Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 1 (47). С. 84–90.

6. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8906>.

Лепьохін О. В.

кандидат економічних наук, доцент

Лисенко Д. М.

Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

2.2. ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються винятковою нестабільністю через вплив як глобальних економічних тенденцій, так і національних кризових явищ. Воєнний стан в Україні посилює економічні виклики, створюючи нові загрози для стабільності бізнесу, зокрема через дестабілізацію фінансових ринків, погіршення доступу до ресурсів і зростання невизначеності. У цьому контексті забезпечення фінансової стійкості підприємств стає важливим елементом підтримки їхньої економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства визначається як стан захищеності його фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів від загроз зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє забезпечувати стабільний розвиток і досягнення стратегічних цілей. Фінансова складова економічної безпеки є однією з найважливіших, оскільки саме фінансові ресурси є базовими для функціонування підприємства.

Валютні коливання, зниження платоспроможності клієнтів, порушення логістичних ланцюгів та інші фактори суттєво підвищують рівень фінансових ризиків, з якими стикається бізнес. Ці ризики безпосередньо загрожують економічній безпеці підприємств, ускладнюючи їхню здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і стабільно функціонувати. У таких умовах використання інструментів мінімізації фінансових ризиків стає не лише засобом збереження економічної стійкості, але й важливим механізмом забезпечення економічної безпеки.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування комплексної стратегії управління фінансовими ризиками, що враховує специфіку воєнного стану, а також сучасні інструменти мінімізації загроз. Метою дослідження є аналіз інструментів

мінімізації фінансових ризиків у системі економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та формулювання рекомендацій щодо їх ефективного застосування.

На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності ризику. Це зумовлено, зокрема, його багатоаспектною природою та майже повною відсутністю уваги до цього явища у вітчизняному господарському законодавстві, реальній економічній практиці та управлінській діяльності. Крім того, ризик можна розглядати як двовимірну категорію, що відображає ймовірність настання події та масштаб можливих втрат, спричинених невизначеністю, яка супроводжує діяльність організації [2].

У контексті економічної діяльності підприємств особливе значення має фінансовий ризик. Він пов'язаний із ймовірністю виникнення несприятливих змін у фінансовому стані організації, спричинених коливаннями на ринках капіталу, валютними ризиками, зміною процентних ставок або іншими факторами. Фінансовий ризик є однією з найбільш досліджуваних категорій, оскільки його належне управління забезпечує стабільність і стійкість підприємства до зовнішніх викликів [10].

Фінансові ризики можна класифікувати за їх походженням та впливом на діяльність підприємства: зовнішні фінансові ризики – виникають унаслідок впливу факторів зовнішнього середовища (валютні ризики, інфляційні ризики, процентні ризики) та внутрішні фінансові ризики – зумовлені специфікою фінансової діяльності підприємства (кредитні ризики, ризики ліквідності, інвестиційні ризики) [8].

Згідно з підходами, запропонованими науковцями Лацик І. та Бондаренко Л., фінансові ризики підприємства можуть розглядатися у двох аспектах: широкому та вузькому. Широкий аспект передбачає ризик погіршення фінансового стану підприємства та загрозу банкрутства або ліквідації через нестачу фінансових ресурсів. Вузький аспект фінансового ризику це ризик втрати прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності. Також автори наголошують на тому, що фінансові ризики охоплюють як загрозу втрат, так і можливість недоотримання доходів чи перевитрат під час реалізації фінансових операцій [7].

Система економічної безпеки підприємства є комплексом заходів, спрямованих на захист його ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів. У цьому контексті інструменти мінімізації фінансових ризиків відіграють важливу роль, адже вони дозволяють виявляти, оцінювати та знижувати рівень ризиків, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства.

Інтеграція інструментів мінімізації фінансових ризиків у систему економічної безпеки передбачає їх використання на різних рівнях управління підприємством:

- операційний рівень – використання інструментів хеджування, страхування та формування резервів для зменшення ризиків, пов'язаних з повсякденною діяльністю підприємства.

- стратегічний рівень – впровадження стратегічних інструментів, таких як оптимізація структури капіталу та диверсифікація активів, для зниження довгострокових ризиків та підвищення фінансової стійкості.

- аналітичний рівень – застосування систем моніторингу, аудиту ризиків та аналітики великих даних (Big Data) для своєчасного виявлення потенційних загроз і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- технологічний рівень – впровадження цифрових платформ, блокчейн-технологій та штучного інтелекту для автоматизації процесів управління ризиками та підвищення точності прогнозів.

Найпоширенішими інструментами мінімізації фінансових ризиків є хеджування, страхування, диверсифікація, формування резервів, оптимізація структури капіталу та використання цифрових технологій. Кожен із цих інструментів має свої переваги, обмеження та специфіку застосування, що наведено в таблиці нижче (табл. 1).

Таблиця 1 – Інструменти мінімізації фінансових ризиків підприємства [6; 9; 11]

Інструмент	Характеристика	Тип ризику, що мінімізується	Переваги	Обмеження
Хеджування	Використання деривативів (форвардів, ф'ючерсів, опціонів, свопів) для захисту від ринкових коливань	Валютні, процентні, ринкові	Зменшення невизначеності, фіксація цін чи ставок	Складність застосування, потреба у спеціальних знаннях
Страховання	Компенсація можливих фінансових втрат за допомогою укладення договорів зі страховими компаніями	Кредитні, операційні, кіберризики	Захист від великих втрат	Високі страхові премії, залежність від страховиків
Формування резервів	Створення фондів для покриття можливих фінансових втрат	Ліквідності, кредитні, інвестиційні	Забезпечення стійкості, покриття непередбачених витрат	Заморожування фінансових ресурсів
Диверсифікація	Розподіл активів між різними секторами, ринками чи інструментами	Портфельні, ринкові	Зменшення залежності від одного джерела ризику	Складність управління портфелем, потреба в аналітиці
Оптимізація структури капіталу	Забезпечення ефективного співвідношення власного і позикового капіталу	Ризик фінансової стійкості	Зниження залежності від позикових коштів, зменшення фінансового навантаження	Потребує стратегічного планування
Використання цифрових технологій	Аналітичні системи та платформи для прогнозування ризиків і управління ними	Кіберризики, ринкові, операційні	Автоматизація процесів, швидкий доступ до даних, підвищення точності аналізу	Висока вартість впровадження, потреба у спеціалістах

Хеджування та страхування знижують негативний вплив валютних коливань і непередбачених подій. Формування резервів забезпечує наявність ресурсів для подолання кризових ситуацій. Оптимізація структури капіталу дозволяє зменшити залежність від позикових коштів, що підвищує стійкість до фінансових ризиків. Диверсифікація активів знижує ймовірність значних втрат через залежність від одного джерела доходів. Використання цифрових платформ та аналітичних систем дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інструменти мінімізації фінансових ризиків дозволяють забезпечити адаптацію підприємств до змінного середовища та підтримувати фінансову стійкість навіть у кризових умовах. Наприклад, у виробничому секторі перевага надається інструментам хеджування та страхування, тоді як для компаній у сфері ІТ ключову роль відіграють цифрові платформи та аналітика великих даних.

Еволюція фінансових ринків, цифровізація бізнесу та зростаюча складність економічних умов сприяли появі сучасних підходів до використання інструментів мінімізації фінансових ризиків. Ці підходи включають застосування автоматизованих систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій, які забезпечують високу точність прогнозування ризиків і прийняття ефективних рішень.

Сучасні компанії активно використовують автоматизовані системи, такі як SAP чи Oracle Risk Management Cloud, для моніторингу та аналізу ризиків у реальному часі. Ці платформи надають інструменти для централізації та цифровізації управління

ризиками, забезпечуючи прозорість та довіру через вбудовані інформаційні панелі [12].

Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє виявляти закономірності у фінансових потоках, прогнозувати ринкові коливання та оцінювати можливі сценарії розвитку подій [4].

Штучний інтелект (AI) відкриває нові можливості для управління ризиками, зокрема: оцінка кредитної надійності клієнтів у банках, моделювання ризиків у кризових ситуаціях для стратегічного планування [1].

Блокчейн забезпечує прозорість фінансових операцій, знижує шахрайські ризики та спрощує міжнародні трансакції через використання смарт-контрактів. Наприклад, у міжнародних розрахунках блокчейн сприяє зниженню валютних ризиків і витрат [5].

Сучасні підприємства дедалі частіше комбінують кілька інструментів управління ризиками, наприклад хеджування у поєднанні з резервами забезпечує довгострокову фінансову стійкість; цифрові платформи разом із моніторингом ризиків дозволяють швидко ідентифікувати загрози та приймати обґрунтовані рішення.

В умовах глобальної невизначеності підприємства застосовують адаптивні моделі управління ризиками, які включають регулярний перегляд стратегій ризик-менеджменту відповідно до змін у середовищі та сценарний аналіз для підготовки до різних варіантів розвитку подій.

Кризові ситуації створюють нові виклики для підприємств, зокрема збільшують рівень невизначеності та підвищують вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. В таких умовах традиційні підходи до управління фінансовими ризиками потребують адаптації, що передбачає використання інноваційних інструментів, таких як автоматизовані системи моніторингу, прогнозування за допомогою штучного інтелекту або блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових операцій.

Особливості управління фінансовими ризиками в умовах кризи включають: швидкість реагування, гнучкість стратегій, прогнозування ризиків та зміцнення фінансової стійкості.

Гнучкі стратегії управління ризиками передбачають адаптацію підприємства до динамічного середовища шляхом диверсифікації активів, розробки багатосценарних планів, оперативного коригування операційної діяльності та впровадження цифрових інструментів для моніторингу й оцінки ризиків. Наприклад, підприємства можуть одночасно зберігати частину резервів у валюті для захисту від інфляції, а також використовувати автоматизовані системи аналізу для прогнозування змін у фінансових потоках.

Під час кризових ситуацій ефективність інструментів мінімізації фінансових ризиків залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових умов. Інтеграція адаптивних підходів до управління ризиками у систему економічної безпеки підприємства дозволяє не лише знижувати рівень ризиків, але й забезпечувати довгострокову фінансову стабільність, створюючи основу для подальшого розвитку навіть у нестабільних умовах.

В умовах воєнного стану важливу роль у зміцненні економічної безпеки підприємств відіграє державна підтримка, яка спрямована на зменшення фінансових ризиків і створення умов для стійкого розвитку бізнесу. Держава реалізувала низку ініціатив, що поєднують фінансову допомогу, спрощення регуляторних процедур і впровадження інноваційних інструментів [3].

Зокрема, через проєкт «єРобота» підприємцям було надано гранти на загальну суму 9,3 млрд грн, що сприяло створенню 55 тис. нових робочих місць. Майже половина коштів повернулася до державного бюджету через сплату податків, що підкреслює ефективність цієї ініціативи. Окрім цього, прийнятий у вересні 2024 року закон спростив регуляторні процедури для бізнесу, дозволяючи підприємцям

здійснювати окремі види діяльності на основі декларації без необхідності отримання додаткових дозволів.

Іншим важливим елементом державної підтримки стало впровадження фінансових інструментів, таких як факторинг через платформу «Прозорро.Продажі». Цей інструмент, реалізований за підтримки міжнародних партнерів, дозволив підприємствам отримати доступ до фінансування на вигідних умовах, що підвищило їхню ліквідність і знизило кредитні ризики.

Ці заходи державної підтримки відіграють значну роль у мінімізації фінансових ризиків підприємств, сприяючи їхній стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Вони є прикладом інтеграції фінансових інструментів у систему економічної безпеки, забезпечуючи підприємствам додаткові можливості для адаптації до умов невизначеності та підтримки стабільного функціонування.

В умовах сучасних викликів, спричинених глобальною невизначеністю та воєнним станом в Україні, управління фінансовими ризиками стає важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємств. Аналіз інструментів мінімізації фінансових ризиків свідчить про їхню ефективність у зниженні впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та підвищенні фінансової стійкості бізнесу.

Особливого значення набувають адаптивні моделі управління ризиками, що включають використання цифрових платформ, інструментів штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Гнучкі стратегії, такі як диверсифікація активів і розробка багатосценарних планів, дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни середовища та підтримувати стабільність навіть у кризових ситуаціях.

Державна підтримка, яка включає фінансові гранти, спрощення регуляторних процедур та впровадження інноваційних фінансових інструментів, значно сприяє зміцненню економічної безпеки підприємств. Інтеграція таких підходів з інструментами мінімізації фінансових ризиків створює основу для довгострокової фінансової стабільності та сталого розвитку бізнесу.

Література

1. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/93/73>.
2. Євстахевич В. Л., Комар В. М., Гармаш Р. В., Ожибко В. Б., Воїнський Н. В., Давидович М. І. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/s28.pdf>.
3. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Вересень 2024 року. НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku>.
4. Канигін С. М. Великі дані в управлінні фінансами підприємства. *Економіка управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 97–104.
5. Кривенко Ю. В., Бізянов В. В., Секретар О. О. Інноваційні інструменти фінансового ринку в системі міжнародних розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <http://surl.li/lisuqy>.
6. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
7. Лащик І., Бондаренко Л. Теоретико-методологічні аспекти управління фінансовими ризиками підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 62–70.
8. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 350–357.
9. Перевозова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. До питання ролі ризик-

менеджменту в цифровій трансформації промислового підприємства: сутність та інноваційний потенціал. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 91–99.

10. Томашук І. В. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 132–140.

11. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Персонал», 2019. 494 с.

12. Oracle Risk Management Cloud. URL: <https://www.oracle.com/erp/risk-management>.

Проскуріна Н. М.

доктор економічних наук, професор

Гороховець Ю. А.

кандидат економічних наук

Удодова Я. В.

кандидат економічних наук

Пушкар І. В.

кандидат наук з державного управління, доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

2.3. ПРОЦЕДУРНЕ ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ВИПУСКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА МЕТОДИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Питання якості продукції можна розглядати з двох різних сторін: з боку споживача і з позицій виробника. Для споживача якість продукції – це своєрідний ступінь досконалості властивостей і характеристик продукту, які здатні задовольнити їхні потреби та побажання. Споживачі визначають рівень якості продукції за її фізичними, технічними, екологічними та споживчими характеристиками (органолептичними показниками і рівнем безпечності продукції). Потенційні споживачі при виборі продукту надають перевагу якісним і надійним виробам, але для них важливим також залишається фактор співвідношення ціни та якості.

Для виробників, які мають на меті здійснення прибуткової діяльності та освоєння нових ринків збуту, якість продукції стає вирішальним інструментом відносно підтримки і підвищення конкурентоспроможності. З боку виробників якість продукції – це не тільки ступінь задоволення споживачів характеристиками готового продукту, а й скоординована діяльність підприємства, що полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. Якість продукції завжди є компромісом між бажаннями і можливостями, тому складним та відповідальним завданням для фахівців стає пошук оптимального співвідношення між характеристиками продукції, якістю і продуктивністю та ефективністю виробництва, між якістю і потребами ринку [1].

Якість продукції безпосередньо залежить від якісного здійснення всіх процесів виробництва, тому важливо її розглядати як об'єкт управління в межах виробничої діяльності підприємства.

Управління якістю – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролі організації щодо якості, що звичайно охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення та поліпшення якості [2].

Особливе місце в управлінні якістю продукції посідає контроль якості. Саме

контроль, як один з ефективних засобів досягнення намічених цілей і найважливіша функція управління, сприяє правильному використанню об'єктивно існуючих, а також створених людиною передумов і умов випуску продукції високої якості. Від ступеня досконалості контролю якості, його технічного оснащення і організації багато в чому залежить ефективність виробництва в цілому.

Контроль якості продукції – встановлення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам; інформація про перебіг виробничого процесу та підтримання його стабільності; захист підприємства від постачань недоброякісних матеріалів, енергоносіїв та ін.; виявлення дефектної продукції на ранніх етапах; запобігання випуску недоброякісної продукції [3].

В сучасних умовах господарювання, при проведенні внутрішнього контролю якості продукції в лакофарбовій промисловості, ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» керується:

- міжнародними стандартами ISO – є уніфікованим механізмом для оцінки якості виробництва і управління в світовому співтоваристві; вони застосовуються у всіх традиційних галузях;

- державними стандартами України – стандарти, розроблені відповідно до чинного законодавства України, що встановлюють для загального і багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості, розроблені на основі консенсусу та затверджені уповноваженим органом;

- розроблені на підприємстві технічні умови – містять вимоги, яким повинна відповідати продукція, процес або послуга, та визначає процедури, за допомогою яких може бути встановлено, чи дотримані такі вимоги [4].

Нормативним документом, обов'язковим для виконання ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» та його посадовими особами при проведенні офарблювальних робіт і застосуванні лакофарбових та допоміжних матеріалів на транспорті є Державні санітарні правила і норми застосування лакофарбових та допоміжних матеріалів на транспорті ДСанПіН 7.7.5-013-99 № 13 від 09.02.1999 р. [5].

Таблиця 1 – Технічні умови ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ»

Назва ТУ	Напрями
ТУ У 20.3-41305435-001:2018 «Фарби для розмічання проїзної частини автомобільних доріг та злітно-посадочних смуг»	Промисловий
ТУ У 23.3-41305435-002:2019 «Лакофарбові матеріали алкідні»	Автомобільний
ТУ У 20.3-41305435-003 :2019 «Лакофарбові матеріали»	Автомобільний
ТУ У 20.3-41305435-004:2020 «Матеріали лакофарбові акрилові»	Автомобільний
ТУ У 20.3-41305435-005:2020 «Матеріали лакофарбові базові»	Автомобільний
ТУ У 20.3-41305435-006:2020 «Лакофарбові матеріали поліуретанові»	Промисловий
ТУ У 20.3-41305435-007:2020 «Лакофарбові матеріали епоксидні»	Промисловий
ТУ У 20.3-41305435-008:2021 «Розріджувачі»	Автомобільний та промисловий

З метою задоволення споживачів від очікування якості готової продукції, в ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» розроблено комплекс заходів для забезпечення заданої якості, дотримання яких є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства. Зокрема, на підприємстві під кожен вид продукції є розроблені технічні умови, в яких відображені всі важливі для споживача параметри продукту.

В обліку ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» вищезазначені технічні умови значаться як об'єкти нематеріальних активів на рахунку 124 «Права на об'єкти промислової власності».

В ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТШІЛ» на кожен вид готової продукції розроблена технічна документація (TDS – Technical Data Sheet) – це свого роду «інструкція для користувача», в якій описані основні властивості продукту, рекомендації його використання та застереження.

На кожні технічні умови на підприємстві наявний висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи, які засвідчують відповідність вимогам безпеки для здоров'я і життя людини.

Значна кількість розроблених технічних умов полягає в тому, що на підприємстві випускається великий асортимент однокомпонентних та двокомпонентних лакофарбних матеріалів, кожна з них має відповідати певним показникам.

Якщо ж по цьому ж ТУ виготовляються двокомпонентні продукти, то до вищезазначених процедур з контролю за відповідністю якості готової продукції обов'язково входять такі показники:

- глянець (рівень блиску готового покриття);
- твердість покриття (показує, наскільки в продукті пройшов процес полімеризації і готове покриття має механічну стійкість до зовнішніх факторів);
- еластичність (даний параметр показує, на скільки покриття еластичне при наявності твердості, тобто не буде руйнуватись його невелика частина при незначному впливу, наприклад, при попаданні каміння або вм'ятини покращеної деталі).

Наприклад, з промислового напрямку, при виготовленні Ґрунту за ТУ У 20.3-41305435-006:2020 «Лакофарбові матеріали поліуретанові», контроль якості ГП здійснюється за показниками, відображеними в табл. 2.

Таблиця 2 – Тести з контролю за відповідністю якості готової продукції при виготовленні «Ґрунту поліуретанового»

№ з/п	Тест (критерії оцінки)	Показники
1	Колір покриття	Відповідність еталону
2	Зовнішній вигляд покриття	Однорідна плівка без сторонніх включень, раковин і напливів. Допустима легка шагрень
3	Умовна в'язкість компоненту А за віскозиметром DIN з діаметром сопла 4мм або 6мм	Тиксотропний
4	Умовна в'язкість суміші компонентів А+Б за віскозиметром DIN з діаметром сопла 4мм (6мм)	Не менше 40 сек
5	Густина компоненту А	1,4-1,6 г/см ³
6	Густина суміші компонентів А+Б	1,3-1,4 г/см ³
7	Вміст нелетких речовин компоненту А	Не менше 65% за вагою
8	Вміст нелетких речовин суміші компонентів А+Б	Не менше 50% за вагою
9	Стійкість до утворення патьоків	300 мкм
10	Ступінь перетирання	Не менше 40 мкм
11	Витрати робочої суміші	0,12 л/м ² (0,162 кг/м ²)
12	Час висихання до ступеню 3	Не більше 30 хв.
13	Еластичність плівки при вигині	5-38мм
14	Еластичність при витягуванні	Не нормується
15	Міцність плівки при ударі	Не менше 50см
16	Твердість покриття за маятниковим приладом	Не менше 100с
17	Адгезія плівки	Не вище за 1
18	Стійкість покриття до статичного впливу рідини; 3 тести	48 годин до води 48 годин 3% розчин NaCl 48 годин 10% розчин NaOH

Наприклад, при перевірці алкідної фарби, контроль за відповідністю якості готової продукції здійснюють за показниками з табл. 3.

Таблиця 3 – Тести з контролю за відповідністю якості готової продукції алкідних фарб

№ з/п	Тест (критерії оцінки)	Показники
1	Зовнішній вигляд	Однорідна плівка без сторонніх включень, раковин і напливів. Допустима легка шагрень
2	Колір	Відповідність еталону
3	Умовна в'язкість за віскозиметром з діаметром сопла 4мм при температурі (20±0,5)°C	тиксотропна
4	Покривність висушеної плівки	100 г/м2 / червоні, жовті 160 г/м2 /інші
5	Густина	1,1-1,5 г/см3
6	Ступень розведення до умовної в'язкості за віскозиметром з діаметром сопла 4мм при температурі (20±0,5)°C	10-50%

При здійсненні контролю за відповідністю якості лаків показник «колір покриття» не застосовується, оскільки лак є безколірним і прозорим.

Для здійснення внутрішнього контролю за відповідністю якості готової продукції, в ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» створено відділ контролю якості, в якому працюють висококваліфіковані спеціалісти з вищою хімічною освітою.

Внутрішній контроль за відповідністю якості готової продукції здійснюється на спеціальному обладнанні (лабораторний бісерний млин, маятниковий твердомір, віскозиметр, гриндометр, блискомір, вимірювач міцності покриттів при ударі, шафа сушильна, товщиномір покриттів на феромагнітних підкладках, шафа для реактивів, віскозиметри, тощо).

Всі процедури з контролю за відповідністю якості готової продукції, які проводяться на підприємстві, можна розділити на два види:

- первинний – проводиться перевірка сировини, яка при відповідності заявлених постачальником в сертифікаті її якісним характеристикам буде використана у виробництві; та контроль при виготовленні напівпродуктів);
- вихідний (готова продукція) – контроль за відповідністю якості готової продукції еталону.

Вся готова продукція в ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» вважається готовою продукцією і прибутокється на рахунок 26 «Готова продукція» тільки після проходження перевірки контролю за відповідністю якості готової продукції та отримання на кожну партію протоколу, бланк якого затверджено наказом по підприємству.

Окрім якісної сировини і дотримання технологічних вимог під час виробництва лакофарбових матеріалів, на кінцевий результат впливає освітній рівень працівників відділу контролю якості, які проводять контрольні заміри та оформлюють висновок відповідним протоколом.

З метою перевірки компетенції працівників відділу контролю якості на знання відповідних стандартів, начальником підрозділу проводиться анкетування. Для цього в ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕТІОНЛ» розробляється відповідний тест та шкала оцінювання.

Продемонструємо цей процес на прикладі перевірки знань щодо проведення тесту «Адгезія плівки» за ДСТУ 2409:2019 «Фарби та лаки. Випробування методом решітчастих надрізів» (ISO 2409:2013, IDT) та стандартів підприємства.

Таблиця 4 – Перевірка знань щодо проведення тесту «Адгезія плівки» за ДСТУ 2409:2019 «Фарби та лаки. Випробування методом решітчастих надрізів» (ISO 2409:2013, IDT) та стандартів підприємства

№ з/п	Контрольне завдання	Максимальна оцінка (бали)
1	Що вимірює метод решітчастих надрізів? А) адгезію; Б) стійкість до відшарування при нанесенні решітчастих надрізів;	1
2	Для яких поверхонь можна використовувати метод решітчастих надрізів? А) штукатурка; Б) деревина; В) гумові поверхні; Г) металеві та пластикові поверхні;	4
3	Виберіть інструменти, які рекомендовано використовувати для методу решітчастих надрізів: А) ручний однолезовий різальний інструмент, в якого лезо відповідає вимогам стандарту; Б) Канцелярський ніж, якщо його лезо відповідає вимогам стандарту; В) Будь-який гострий ніж; Г) ручний багатолезовий різальний інструмент, в якого леза відповідають вимогам стандарту; Д) багатолезовий різальний інструмент з електроприводом, в якого леза відповідають вимогам стандарту; Е) лупа x10;	4
4	Вкажіть максимальну товщину ЛПФ, для якого можна використовувати метод решітчастих надрізів А) 60 мкм; Б) 250 мкм; В) 120 мкм;	1
5	Кількість надрізів в кожному напрямку А) 6; Б) 12; В) 8;	1
6	Як обрати відстань між надрізами А) в залежності від товщини покриття; Б) в залежності від типу матеріалу; В) в залежності від субстрату;	1
7	Вкажіть рекомендовану кількість визначень А) тільки одне визначення; Б) достатньо одне вимірювання, але для більшої точності не менше трьох;	1
8	Оберіть вірні ствердження щодо розташування надрізів А) строго по центру пластини; Б) не менше, ніж 5 мм від краю пластини; В) форма поверхні будь-яка (плоска, закруглена та ін.)	1
9	Видалення відшарованого покриття. Вкажіть вірні ствердження А) пензлем та скотчем; Б) стислим азотом чи повітрям; В) за допомогою ножа.	2

За результатом опитування керівником відділу контролю якості складається «Протокол перевірки знань працівників відділу контролю якості», в якому зазначається ПІБ анкетованого працівника, дата проведення тесту, результат перевірки, орієнтовна дата роботи над помилками та ПІБ особи, яка здійснила перевірку.

Наведемо один із варіантів опитування по тесту на перевірку знань щодо проведення тесту «Адгезія плівки» за ДСТУ 2409:2019 «Фарби та лаки. Випробування методом решітчастих надрізів» (ISO 2409:2013, IDT) та внутрішніх стандартів підприємства.

У зв'язку з конфіденційністю інформації, ПІБ осіб з відділу контролю якості, які приймали участь у тестуванні, не наводимо. Протокол перевірки знань працівників відділу контролю якості наведено в табл. 5.

Таблиця 5 – Протокол перевірки знань працівників відділу контролю якості

№ з/п	ПІБ, посада	Дата перевірки	Результат перевірки	Дата роботи над помилками	Підпис співробітника	Особа, якою проведена перевірка
1	2	3	4	5	6	7
1	...	18.02.2022	12/16, (75%)	22.02.2022		
2	...	18.02.2022	13/16 (81%)	22.02.2022		
3	...	18.02.2022	9/16 (56%)	22.02.2022		
4	...	18.02.2022	12/16 (75%)	22.02.2022		
5	...	18.02.2022	14/16 (88%)	22.02.2022		
6	...	18.02.2022	12/16 (75%)	22.02.2022		
7	...	18.02.2022	13/16 (81%)	22.02.2022		

За наведеним в табл. 6 результатом анкетування, особа, яка проводила перевірку, висловила в протоколі задовільне судження відносно перевірки знань працівників на основі проведено аналізу.

Таблиця 6 – Аналіз перевірки знань працівників

Тест	Максимальна оцінка	1-й лаборант	2-й лаборант	3-й лаборант	4-й лаборант	5-й лаборант	6-й лаборант	7-й лаборант
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	0	1	1	1	1	1
2	4	3	4	1	3	4	3	4
3	4	3	3	1	3	4	3	2
4	1	1	1	1	0	1	1	1
5	1	1	1	0	1	0	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	0
8	1	1	1	1	1	1	1	1
9	2	0	1	2	1	1	0	2
Всього	16	12	13	9	12	14	12	13
% правильних відповідей	100	0,75%	0,81%	0,56%	0,75%	0,88%	0,75%	0,81%

Вибірково аналіз відповідей по деяких тестах продемонстровано на рис. 1-3.

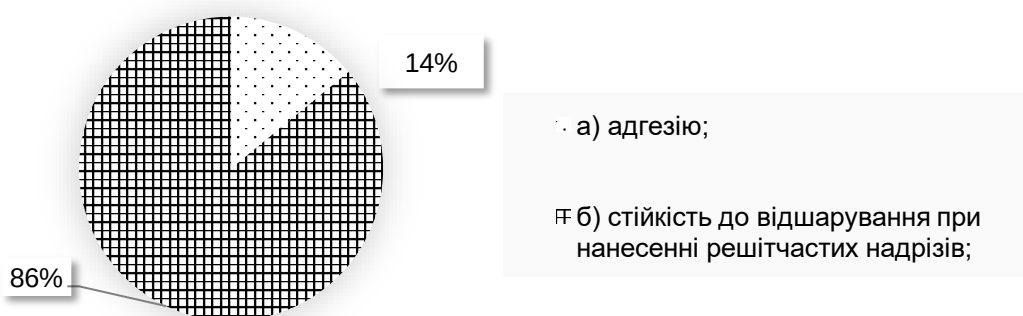


Рисунок 1 – Що вимірює метод решітчастих надрізів?

Співробітники знайомляться з результатами тестування під підписом.

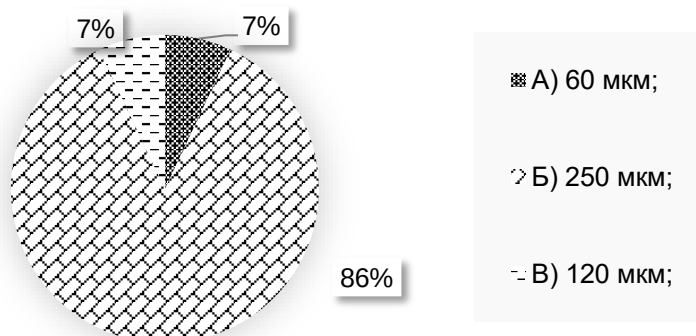


Рисунок 2 – Товщина ЛПФ (метод решітчастих надрізів)

Після складання тестів, робітникам дається час на повторення матеріалу та призначається дата роботи над помилками.

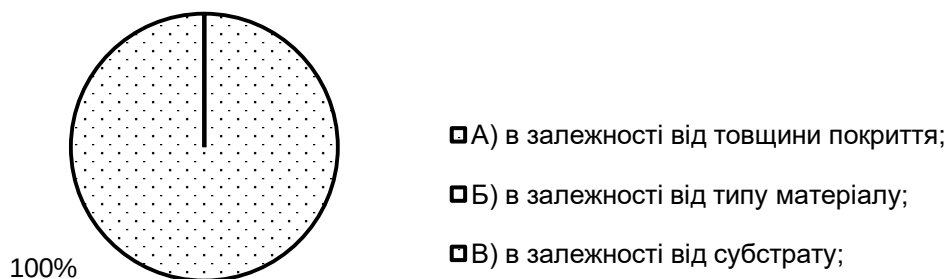


Рисунок 3 – Як обрати відстань між надрізами?

Таким чином, в ТОВ «ЛІДЕР ГРУП ІНТЕРНЕШНЛ», якість готової продукції є першочерговим завданням управлінського персоналу. Задля цього на підприємстві розроблено внутрішні стандарти якості (технічні умови), в яких закладено принципи міжнародних нормативів якості (ISO) та державних вимог (ДСТУ). Показники якості орієнтовані на споживача і на виробника, враховують вартісний і екологічний аспекти. Процес оцінки якості готової продукції охоплений всебічним внутрішнім контролем з боку посадових осіб.

Література

1. Грібахо О. О. Побудова системи управління якістю продукції на підприємствах. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2014. Вип. 2. С. 57–65.
2. Захожай В. Б., Салухіна Н. Г., Язвінська О. М., Чорний А. Ю. Управління якістю : навч. посіб. Київ : Персонал, 2011. 936 с.
3. Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 15.09.2024).
4. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. *Офіційний вісник України*. 2001. № 24. С. 15.
5. Державні санітарні правила і норми застосування лакофарбових та допоміжних матеріалів на транспорті ДСанПіН 7.7.5-013-99 : Постанова Міністерства охорони здоров'я України від 09.02.1999 р. № 13. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/129233___129233 (дата звернення: 08.09.2024).

Рибалко О. М.
кандидат економічних наук, професор
Черкасова Є. О.
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

2.4. ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ ТА БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

В умовах сьогодення все більшої ваги набувають інноваційні процеси, які є неможливими без інтеграції освіти, науки та бізнесу. Інтеграція науки та бізнесу в Україні є не просто бажаною тенденцією, а необхідним кроком для переходу до інноваційної економіки. Цей процес передбачає тісну співпрацю наукових установ та підприємств, спрямовану на перетворення наукових розробок у конкурентоспроможну продукцію та послуги.

Інтеграція освіти, науки та бізнесу являє собою об'єднання різних сфер суспільної діяльності в одну цілісну, що свою чергу створює та налагоджує тісну взаємодію між її учасниками задля ефективного виконання необхідних функцій та створених завдань, реалізація яких досягається використанням наявних ресурсів та механізмів управління. Інтеграція науки й освіти полягає в подоланні розриву між науковими та освітніми установами при виконанні суспільно значущих функцій виробництва, передання й поширення знань [4].

Інтеграційні процеси в сфері науки та бізнесу сприяють прискоренню технологічного прогресу; впливають на ефективність виробництва шляхом оптимізації виробничих процесів на основі наукових розробок та інновацій, які допомагають підприємству підвищувати свою енергоефективність та екологічність; сприяють розвитку наукоємних галузей.

Отже, метою інтеграції освіти, науки та бізнесу визначають створення та реалізацію інтелектуального капіталу, комерціалізацію наукових досліджень, прискорення оборотного капіталу, заохочення інвесторів до фінансування наукових досліджень та розробок, а також створення інноваційної екосистеми, що передбачає сприятливі умови для появи та розвитку нових розробок, ідей та компаній [1]. Інтеграція освіти, науки і бізнесу стає можливою завдяки активній взаємодії між різними суб'єктами: підприємствами, науковими установами, державними органами та інвесторами. Ця взаємодія базується на спільних цілях, довірі та наявності ефективних механізмів співпраці.

Тристороння співпраця науки, освіти та бізнесу є невід'ємною частиною переходу до економіки, заснованої на знаннях. Така взаємодія дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, пов'язані з інноваціями. Без постійного вдосконалення виробництва та впровадження нових технологій, будь-яке підприємство ризикує втратити свою конкурентоспроможність. Тому наукові розробки повинні не просто відповідати потребам ринку, а й випереджати їх. Тільки тісний зв'язок між наукою та виробництвом може забезпечити постійне оновлення та зростання економіки. Однак, для досягнення таких результатів необхідні значні інвестиції в науку, сприятливі умови для появи та поширення нових ідей, а також активне просування та комерціалізація інновацій.

Як правило, ядром співпраці між наукою, освітою та виробництвом є університети. Саме вони об'єднують в собі освітній, науково-дослідний та виробничий компоненти, створюючи ефективну інноваційну систему. Така співпраця приносить взаємну вигоду всім учасникам: університети отримують фінансування для розвитку матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації викладачів та підготовки фахівців за конкретними замовленнями компаній; наукові організації мають можливість

прискорити впровадження своїх розробок у виробництво завдяки тісному співробітництву з університетами та отриманню висококваліфікованих кадрів; компанії-замовники забезпечують собі потік молодих спеціалістів, які відповідають їхнім потребам; випускники отримують гарантоване працевлаштування та перспективи професійного зростання; а держава, в свою чергу, ефективніше використовує ресурси та стимулює економічний розвиток [4].

Однак, не варто залишати без уваги той факт, що інтеграція освіти, науки та бізнесу несе у собі також і деякі етичні проблеми, які полягають у [1]:

- можливості розходження інтересів між науковцями та підприємцями;
- можливості подання неправдивої інформації стосовно використання запатентованого наукового відкриття;
- повільному темпі викоринення корупції;
- зловживанні службовим положенням з боку вищого керівництва.

На сьогоднішній день існує три типи інтеграції освіти, науки та бізнесу: американський, японський та змішаний [2, с. 93]. В американській моделі інтеграції університет має повну автономію у прийнятті рішень щодо розвитку інновацій, співпраці з бізнесом та покращення якості освіти. Він виступає як рушійна сила прогресу, беручи на себе відповідальність за переведення наукових досягнень у практичну площину. Єдиним обмеженням є необхідність забезпечення високої якості освіти та виконання умов державних грантів. Одним із яскравих прикладів дії американського типу інтеграції є Силіконова Долина. Сутність Силіконової Долини полягає в тому що Стенфордський університет не просто готує фахівців, а й активно сприяє їхньому підприємництву. На території кампусу створюються наукові парки та бізнес-інкубатори, де молоді компанії можуть орендувати приміщення за пільговими тарифами. Більше того, держава надає податкові пільги таким компаніям, що стимулює їхній розвиток. Отже, можна виділити деякі переваги американського типу інтеграції:

- швидкий розвиток інновацій;
- високий рівень конкуренції (сильна конкуренція на ринку спонукає компанії постійно вдосконалюватися, підвищувати якість продукції та шукати нові рішення, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності виробництва та зростання продуктивності праці);
- створення нових робочих місць, зокрема активно відбувається залучення студентів до підприємницької діяльності.

На відміну від спонтанного розвитку інновацій в американській моделі, японська модель передбачає активну участь держави. Вона не лише регулює наукову та виробничу діяльність, а й виступає головним замовником технологій. Для реалізації цієї моделі створюються технополіси – території з розвиненою інфраструктурою, де зосереджені наукові лабораторії та дослідницькі центри. Відмінною рисою японської моделі є те, що дослідницькі замовлення виконуються не університетами, а національними лабораторіями, які фінансуються державою або великим бізнесом для проведення фундаментальних та прикладних досліджень. Студенти активно залучаються до наукової роботи в лабораторіях, виконуючи дослідницькі завдання під керівництвом викладачів [2].

Ключовими елементами змішаної (європейської) моделі інтеграції є технопарки, які можуть розвиватися в масштабні технополіси. Хоча держава підтримує цей процес, надаючи фінансування та пільги, ініціатива часто виходить від самих технопарків. Функції університетів в цій моделі інтеграції, зазвичай подібні до японської моделі та зводяться до освітянських, університети не виносять на пріоритетне місце виробничі та технологічні розробки, але вони активно залучають відповідні структури до співпраці. Студенти приймають участь у розробці певного продукту, який був замовлений комерційною фірмою у центру технічного трансферу. Проте, в цьому

випадку такі центри не є винахідниками, а є лише виконавцями, які використовують студентів як «дешеву робочу силу».

Найбільшу ефективність в умовах сьогодення демонструє саме американський тип інтеграції освіти, науки і бізнесу так як його ядром виступають дослідницькі університети. Завдяки дослідницьким університетам інтеграційні процеси відбуваються значно швидше та за менших матеріальних та адміністративних витрат, ніж в ситуаціях, у яких університети залучають адміністративно незалежні лабораторії. Також важливою перевагою американського типу інтеграції є підвищене стимулювання студентів до створення нових розробок, ведення комерційної діяльності. Завдяки такій системі, у молодого фахівця є багато можливостей до працевлаштування, завдяки великій щільності розташування різних компаній при університеті. Все вищезазначене, в підсумку, сприяє економічному зростанню регіону та країни в цілому.

Однак, американський тип інтеграції має і деякі недоліки. Наприклад, постійне підвищення оплати за навчання внаслідок комерціалізації університету. «Академічний капіталізм» – ще один недолік американського типу інтеграції, сутність якого полягає у конфлікті, який виникає через те що університети повинні здійснювати освітню діяльність, не тільки генерувати, а й поширювати знання, в той час як умови контрактів продажу ліцензій змушують їх зберігати комерційну таємницю [2].

В сучасних умовах українські університети не можуть самостійно забезпечити ефективну взаємодію з бізнесом та наукою без активної підтримки бізнес-спільнот, зокрема кластерів. Більшість закладів вищої освіти ще не повністю адаптувалися до ринкових умов, які вимагають не лише проведення навчальної та наукової діяльності, а й активного надання послуг бізнесу та фінансової самостійності. Саме бізнес-кластери виступають рушійною силою в цьому процесі, стимулюючи університети до змін. Завдяки різноманітним потребам бізнесу, університети оновлюють свої навчальні програми, розвивають матеріально-технічну базу та підвищують кваліфікацію персоналу. Ключовим рішенням для університетів є усвідомлення необхідності інтеграції з бізнесом та активна участь у цьому процесі.

Сукупний капітал, який умовно можна поділити на інтелектуальний та фінансовий – є інструментом інтеграції освіти, науки і бізнесу. Інтелектуальний капітал є цінним ресурсом сучасного світу, який включає в себе знання, досвід та креативність людей. Цей капітал є основою для створення нових продуктів, послуг та технологій, що підвищують конкурентоспроможність економіки. З розвитком інновацій зростає і вартість знань, що призводить до підвищення попиту на висококваліфікованих фахівців та інноваційні рішення. Під поняттям фінансового капіталу розуміють різноманітні грошові ресурси, такі як готівка, банківські депозити, цінні папери, нерухомість та інші активи. Ці ресурси слугують для задоволення широкого спектра потреб, від повсякденних витрат до масштабних проєктів.

Рівновага між соціальним і економічним благополуччям залежить від того, наскільки ефективно поєднуються інтелектуальний та фінансовий капітал. Прибутковість інноваційних проєктів, яка вимірюється обсягом продажів та оплатою за інтелектуальну власність, має бути достатньою, щоб стимулювати подальші дослідження та розробки. Інтеграція науки і бізнесу сприяє зростанню суспільного добробуту, оскільки дозволяє ефективніше використовувати трудові ресурси та стимулює розвиток інновацій [1].

Якщо сукупний капітал є інструментом інтеграції, тоді результатом такої інтеграції, тобто продуктом такої взаємодії можна певним чином вважати інновації.

Інноваційний процес – це складний шлях перетворення наукової ідеї на практичне втілення, яке приносить користь суспільству. Цей процес включає в себе кілька етапів: від народження ідеї до її впровадження у виробництво. Для успішного функціонування в сучасних умовах будь-яке підприємство повинно постійно

вдосконалюватися, тобто впроваджувати інновації. Інновації є ефективними, якщо вони приносять прибуток, дозволяють компанії виділитися серед конкурентів, знижують витрати та покращують якість продукції або послуг.

Країни, які досягли високого рівня економічного розвитку, успішно перейшли на інноваційний шлях розвитку. Це означає, що вони широко застосовують новітні наукові досягнення у виробництві та активно використовують технології для створення нових продуктів і послуг. Такий підхід дозволяє постійно оновлювати економіку, підвищувати її конкурентоспроможність і забезпечувати стійке економічне зростання. Яскравим прикладом успішного інноваційного розвитку є країни Європейського Союзу, США, Японія та низка країн Південно-Східної Азії. Саме завдяки інноваціям ці країни змогли досягти високих темпів економічного зростання за короткий історичний період [3].

Технологічні інновації відіграють вирішальну роль у сучасній економіці розвинутих країн, забезпечуючи значну частину економічного зростання. Саме рівень розвитку та динаміка інноваційних процесів визначають конкурентоспроможність країн на світовому ринку та забезпечують стійкий економічний розвиток. Тому розвинені країни приділяють велику увагу створенню сприятливих умов для інноваційної діяльності. Державна політика в цих країнах спрямована на підтримку наукових досліджень, стимулювання впровадження нових технологій у виробництво та залучення інвестицій для фінансування інноваційних проєктів. Таким чином, інноваційна політика є одним з ключових інструментів забезпечення економічного зростання та підвищення добробуту населення.

Україна активно впроваджує засоби забезпечення інтеграції науки та бізнесу, одним із яких є платформа «Наука та бізнес». Міністерство освіти і науки України представило нову онлайн-платформу «Наука та бізнес», яка покликана поєднати зусилля українських науковців та бізнес-спільноти. Цей сучасний інструмент забезпечить ефективну комунікацію між цими двома сферами, сприяючи розвитку інноваційної економіки країни. Завдяки платформі бізнес-структури отримають доступ до новітніх наукових розробок, а вчені зможуть знайти партнерів для комерціалізації своїх ідей. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій та реалізації інтелектуального потенціалу України.

Платформа пропонує користувачам широкий спектр можливостей [5]: вона об'єднує в єдиному просторі дані про актуальні наукові розробки та потреби бізнесу, що значно спрощує пошук потенційних партнерів та проєктів; користувачі отримують доступ до різноманітних інформаційних та консультаційних ресурсів, які допомагають їм орієнтуватися в складних питаннях наукової співпраці та бізнесу; платформа забезпечує зручний інструмент для пошуку потенційних партнерів для спільних проєктів, що дозволяє швидко знайти односторонніх та об'єднати зусилля; вся взаємодія між учасниками платформи відбувається в онлайн-режимі, що робить співпрацю більш гнучкою та доступною; платформа сприяє популяризації наукових досягнень та інноваційних розробок, що підвищує зацікавленість бізнесу до наукових досліджень та стимулює розвиток інноваційної економіки.

Завдяки роботі цієї платформи бізнес отримує можливість скорочення витрат на дослідження на ранніх етапах, доступ до найкращих наукових та інженерних рішень у конкретних сферах, посилення конкурентоспроможності шляхом виготовлення високотехнологічної продукції, залучення інвестицій.

Важливим кроком в посиленні української економіки шляхом інтеграції науки і бізнесу стала участь України в програмі «Горизонт Європа» (2021-2027). «Горизонт Європа» – це наймасштабніша програма Європейського Союзу з фінансування наукових досліджень та інновацій. Вона об'єднує науковців, дослідників, інноваторів та підприємців з різних країн Європи для спільного вирішення глобальних проблем та розвитку нових технологій [6]. Україна має такі привілеї від участі у програмі: українські науковці та інноваційні компанії отримують доступ до значних фінансових ресурсів для

реалізації своїх проєктів; участь у програмі дозволяє українським дослідникам співпрацювати з провідними науковими установами Європи, обмінюватися досвідом та знаннями; інтеграція української науки та інновацій у європейський дослідницький простір сприяє підвищенню конкурентоспроможності української економіки. Спільні зусилля українських та європейських науковців спрямовані на розв'язання таких глобальних проблем, як зміна клімату, охорона здоров'я, енергетична безпека тощо.

Інтеграція освіти, науки та бізнесу є стратегічним напрямком розвитку будь-якої країни, яка прагне досягти стійкого економічного зростання та підвищити свій добробут. Тільки за умови тісної взаємодії цих трьох секторів можна забезпечити ефективне використання наукового потенціалу, стимулювати інновації та підвищити конкурентоспроможність національної економіки. Україна активно працює в напрямку сприяння розвитку стартап-руху та інноваційного підприємництва. Нове законодавство, що розробляється з урахуванням сучасних економічних реалій, покликане створити сприятливі умови для зародження та зростання інноваційних компаній.

Література

1. Граб М. Б. Вплив інтеграції науки та бізнесу на формування соціального та економічного багатства. 2007. С. 48–53. URL: https://vlp.com.ua/files/08_24.pdf.
2. Коваль К. О., Іванчук Я. В. Міжнародні моделі інтеграції освіти, науки і бізнесу. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2017. № 4. С. 93–97.
3. Казакова Л. О., Шпонтан В. С. Інновації як засіб економічного розвитку держави та їхній вплив на формування світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 40. С. 42–47.
4. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Інтеграція освіти та науки з бізнесом за лідерства кластерів у післявоєнному відновленні України. *Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти* : зб. тез доповідей IV міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 25 жовтня 2022 р. Київ, 2022. С. 302–305.
5. Наука та бізнес: МОН України запустило платформу для комунікації та ефективної взаємодії. URL: <https://nupp.edu.ua/news/nauka-ta-biznes-mon-ukraini-zapustilo-platformu-dlya-komunikatsii-ta-yefektivnoi-vzaemodii.html> (дата звернення: 14.09.2024).
6. Програма Європейського Союзу «Горизонт Європа» 2021-2027. URL: <https://business.diia.gov.ua/horizon-europe> (дата звернення: 14.09.2024).

Черніков Я. Д.

Кисільова І. Ю.

кандидат фізико-математичних наук, доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

2.5. СУЧАСНИЙ СТРАХОВИЙ РИНОК ТА ЙОГО УЧАСНИКИ

В Україні страховий ринок уже сформувався й унормувався, його функціонування можна було б назвати навіть стабільним, якби не події останніх років. Спочатку екзистенційним викликом стала коронакриза. Зараз пандемію COVID-19 майже подолано, людство навчилося виробляти імунітет, однак ризик подальших пандемій залишається досить високим.

Починаючи з 2014 року Україна протистоїть російським загарбникам. А в 2022 році підступний ворог здійснив повномасштабне вторгнення на територію суверенної України. Все це кардинально відображається на стані та тенденціях

розвитку страхового ринку [1].

Особливості страхового убезпечення підтримують у суспільстві певний інтерес нагромадження та витрачання фінансових ресурсів для здійснення заходів із попередження, подолання чи зменшення негативного впливу різних ризиків і відшкодування збитків, спричинених їх реалізацією. Можна стверджувати, що потреби в страхуванні для людей зумовлюються такими причинами: по-перше, населення в будь-яких сферах своєї діяльності не є повністю захищеним від випадкових загроз, які часто мають катастрофічні наслідки; по-друге, ці загрози можуть завдавати збитків приватним особам і бізнесу; по-третє, можливості реалізації випадкових загроз, а також масштаби негативних наслідків від них прогресивно збільшуються; по-четверте, виникають нові загрози, як наприклад техногенні, екологічні, соціальні та воєнні [2].

Об'єктивно, що соціально-економічний розвиток постійно пов'язаний з ризиками, зумовленими як небезпечними природними явищами та процесами, так і самою життєдіяльністю людей. При цьому важливою обставиною минулого було те, що такі надзвичайні ситуації не мали глобального характеру, їх наслідки в основному обмежувалися системами окремих територій або регіонів країни, у найгірших випадках національними економіками. Стан справ кардинально змінився за останні десятиліття минулого сторіччя, коли безпрецедентні за своїми наслідками природні та техногенні катастрофи змусили людство замислитися про свою вразливість і звернути більш пильну увагу на можливості системного вирішення цих проблем шляхом страхування.

За висновками експертів, світова економіка в найближчому майбутньому не матиме можливості повністю компенсувати збитки від стихійних лих, кліматичних змін і нещасних випадків. Доведеться витратити все більше фінансових ресурсів на подолання наслідків негативних подій, зменшуючи частку ресурсів, спрямованих на відтворення матеріальних благ і поліпшення якості життя в цілому. Накладаючись на менш суттєві надзвичайні події (повсякденні побутові проблеми), катастрофи, стихійні лиха та війни вже перетворюють сучасну цивілізацію на суспільство ризику [3].

Тому в свідомих членів громадянського суспільства виникає гостра потреба у відшкодуванні матеріальних збитків, які є наслідками реалізації зазначених ризиків. Для задоволення потреб в оперативному та комплексному відшкодуванні збитків (компенсації втрат, які зазнали постраждали) зацікавлені особи створюють спеціальні запаси (страхові фонди) шляхом поступового, регулярного акумулювання коштів. Зараз це набуває більш складних форм завдяки цифровізації страхового ринку.

Зважаючи на складні умови через російсько-українську війну особливої ваги набуває питання забезпечення захисту учасників суспільних відносин від потенційних загроз і негативних чинників. Для уникнення ризиків або їх мінімізації в світовій практиці застосовують страхування, що дає змогу відшкодовувати економічні збитки, заподіяні стихійними лихами, аваріями, катастрофами, а також захищати інтереси фізичних і юридичних осіб при настанні несприятливих і непередбачених подій. На сьогодні страховий ринок є одним зі стратегічних секторів економіки України, адже воно сприяє акумулюванню коштів у вигляді страхових премій та перетворенню їх в інвестиційні ресурси [4].

Страхування виконує не тільки функцію компенсації, але й сприяє вирішенню значного числа макроекономічних завдань у країні. Тому можна стверджувати, що основою досягнення соціальної злагоди в суспільстві, забезпечення високого рівня життя населення та стабільності процесу відтворення є розвинена система страхового захисту. Страховий ринок є важливою складовою фінансової системи, що взаємодіє із виробничою сферою, ринком капіталу та фондовим ринком. Розглядаючи досвід передових країн, страхування забезпечує суб'єктам економічної діяльності страховий захист їх інтересів від відповідних ризиків, а фізичним особам захист їхніх майнових інтересів. Теж існує немало різних поглядів на суть страхового ринку, проте в економічній літературі немає однозначного розуміння щодо цього поняття, як і майже

всіх економічних категорій. За умов розвитку цифрової економіки, підвищення конкурентної боротьби неабиякого значення набувають питання страхового убезпечення функціонування бізнесу від наявних і потенційних загроз, створення дієвої системи страхового захисту від впливу можливих негативних чинників. Вирішенню цієї комплексної проблеми сприяє формування розвиненого, стійкого до сучасних викликів страхового ринку.

Не дивно, що різні автори дають свої дефініції страхового ринку. Так, наприклад, Поліщук Є. А. та Маюрченко В. В. вважають, що страховий ринок є системою економічних відносин, яка формує специфічну сферу діяльності страховиків і перестраховиків у певній країні, групі країн і в міжнародному просторі з надання різноманітних страхових послуг страхувальникам. Разом із тим дослідники виокремлюють також категорію обмеженого страхового ринку. Якщо страхування чи перестрахування не можуть бути представлені на якомусь страховому ринку [5].

В найбільш широкому розумінні страховий ринок є всією сукупністю економічних відносин з приводу купівлі-продажу страхових послуг, тобто цей ринок забезпечує органічний взаємозв'язок страховиків і страхувальників. На ньому має бути обов'язкове визнання страхової послуги як специфічного товару страхового ринку.



Рисунок 1 – Основні підходи, що в сукупності відображають сутність страхового ринку

При цьому необхідною умовою існування страхового ринку є наявність суспільних потреб на страховиків, які здатні задовольнити такі специфічні потреби. Об'єктивною передумовою страхового ринку є виникнення в процесі відтворення

необхідності надання грошової допомоги потерпілим через настання непередбачених подій. Основним економічними законами страхового ринку є закони попиту та пропозиції [6].

Без функціонування розвиненого страхового ринку неможливою є ефективна системи захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб, забезпечення економічної й національної безпеки держави. Крім того, страхування є важливим джерелом акумулювання коштів для їх подальшого використання для компенсації збитків, спричинених через страхові події, а також захисту бізнесу від економічних ризиків і забезпечення соціальної допомоги. Враховуючи трактування сутності страхового ринку українськими та зарубіжними вченими, було виявлено, що всі погляди можна згрупувати таким чином (рис. 1).

Основними функціями сучасного страхового ринку є акумуляція та розподіл страхового фонду для страхового захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб. Учасники страхового ринку звісно відіграють важливу роль у його формуванні та розвитку. Ними можуть бути страховики, страхувальники, застраховані особи, вигодонабувачі, посередники, а також асоціації страховиків [7].

Діяльність кожного суб'єкта економічних відносин пов'язана із ризиком, який необхідно попереджувати, мінімізувати і фінансувати, на що спрямована діяльність страхового ринку, який за посередництва страхових компаній шляхом використання спеціальних механізмів забезпечує безперервний процес суспільного відтворення в економіці [8].

В економічній системі України страховий ринок відноситься саме до ринків фінансових послуг як сфери діяльності його учасників для надання та споживання певних фінансових послуг. До ринків фінансових послуг належать професійні послуги на ринках банківських послуг, страхових послуг, інвестиційних послуг, операцій з цінними паперами та інших видах ринків, що забезпечують оборот фінансових активів [9].

Структура страхового ринку є досить складною. Залежно від критеріїв аналізу визначають інституціональну, територіальну, галузеву й організаційну структури страхового ринку України. Багатоаспектний аналіз структури страхового ринку вимагає розгляду кожної з названих структур. Так, інституціональна структура ґрунтується на розмежуванні приватної, публічної чи комбінованої форм власності, на якій утворюється страхова компанія. Вона може бути представлена різними акціонерними, корпоративними, взаємними, державними страховими компаніями.

В територіальному плані виокремлюють місцевий (регіональний), національний (внутрішній) і світовий (зовнішній) страхові ринки. Місцевий (регіональний) ринок задовольняє страхові інтереси регіону; національний – інтереси, що переросли межі регіону та поширились до рівня нації (держави), світовий – задовольняє попит на страхові послуги у масштабах світової економіки.

За галузевою ознакою виокремлюють ринки особистого, майнового страхування та страхування відповідальності. Кожна з цих ланок має свою структуру (своєрідну сегментацію).

Організаційна структура страхового ринку може бути представлена складовими (учасниками), які охарактеризовані далі. По-перше, страхова компанія, де відбувається формування страхового фонду та переплітаються індивідуальні, колективні й групові інтереси учасників.

Свої відносини з іншими страховиками економічно відокремлені страхові компанії вибудовують на основі співстрахування та перестрахування. Крім того страхова компанія може бути заснована промисловими, торговельними, банківськими та іншими структурами для задоволення їхніх потреб у страхових послугах. Створена таким чином страхова компанія називається кептивною.

По-друге, страхові компанії можуть створювати громадські об'єднання у формі

спілок, ліг, асоціацій для координації діяльності, захисту інтересів своїх членів та здійснення спільних проєктів, якщо їх формування не суперечить чинному законодавству України. Вони не мають права безпосередньо займатися страховою діяльністю.

По-третє, товариства взаємного страхування – юридичні особи – страховики, створені згідно із Законом України «Про страхування» для страхування ризиків товариства. Сплата страхового платежу здійснюється за рахунок чистого прибутку, що залишається у розпорядженні членів товариства, крім випадків, передбачених законодавством України.

По-четверте, страхові посередники, якими є страхові агенти та страхові брокери. Страхові агенти є громадянами чи юридичними особами, які діють від імені та за дорученням страховика і виконують частину його страхової діяльності (укладання договорів страхування, одержання страхових платежів, виконання робіт, пов'язаних із виплатами страхових сум і страхового відшкодування). Страхові агенти є представниками страховика тож діють у його інтересах за комісійну винагороду на підставі договору зі страховиком.

Страхові брокери є громадянами чи юридичними особами, які зареєстровані у встановленому порядку як суб'єкти підприємницької діяльності та провадять посередницьку діяльність на страховому ринку за винагороду від свого імені на підставі доручень страхувальника чи страховика. Страхові брокери – громадяни, які не мають права отримувати та перераховувати страхові платежі, страхові виплати та виплати страхового відшкодування.

По-п'яте, перестраховальні компанії (перестраховики) – компанії, які не виконують прямих страхових операцій, а приймають у перестраховування ризики інших страховиків і можуть передавати частину з них у ретроцесію.

По-шосте, перестрахові брокери – юридичні особи, які здійснюють за винагороду посередницьку діяльність у перестраховуванні від свого імені на підставі брокерської угоди зі страховиком, який має потребу у перестраховуванні як посередник.

По-сьоме, професійні об'єднання страхових компаній. Основними серед них є страхові бюро та страхові пули. Страховий пул є добровільним об'єднанням страхових компаній для спільного страхування певних ризиків, що не є юридичною особою. Він створюється за угодою між зазначеними компаніями для забезпечення фінансової стійкості страхових операцій на умовах солідарної відповідальності за виконання зобов'язань за договорами страхування. Пул є неприбутковою організацією, яка утримується тільки за рахунок внесків його членів та не здійснює підприємницької діяльності.

По-восьме, професійні оцінювачі ризиків і збитків – актуарії, андерайтери, диспашери, аварійні комісари, сюрвеєри. Андерайтер – висококваліфікована та відповідальна особа страховика, уповноважена виконати необхідні процедури з розгляду пропозицій і прийняття ризиків на страхування (перестраховування). Андерайтер оформляє страхові поліси, оцінює ризик, визначає ставки премій та інші умови страхування. Сюрвеєр – інспектор або агент страховика, який здійснює огляд застрахованого майна (суден, вантажів) і дає висновок щодо їх стану, розміру, пошкодження у разі аварій тощо. Аварійний комісар – особа, яка встановлює причини настання страхового випадку і визначає розмір збитків, а також відповідає певним кваліфікаційним вимогам. Диспашер – спеціаліст із розрахунків аварій і розподілу загальної аварії між учасниками морського перевезення. Інша назва диспашера – аджастер [10].

По-дев'яте, спеціальний уповноважений орган у справах нагляду за страховою діяльністю, який здійснює нагляд з боку держави з метою дотримання вимог учасниками страхового ринку законодавства про страхування, ефективного розвитку страхових послуг, запобігання неплатоспроможності страховиків та захисту інтересів

страхувальників.

В сукупності всі елементи внутрішньої структури страхового ринку взаємопов'язані. Вплив на один із них спричиняє дію в інших. Тому управлінському складу страхової компанії важливо враховувати взаємодію цих елементів й узгоджувати їх із ринковою кон'юктурою. Зовнішнє середовище страхового ринку складається з елементів, якими страховик може управляти, а також із тих, на які він впливати не може, але повинен враховувати їх у своїй діяльності.

Сьогодні страховий ринок України розвивається та інтегрується у світовий ринок. Порівняно з країнами ЄС в Україні страхові послуги мають менший попит, особливо у галузі майнового та окремих видів особистого страхування, що зумовлено як низькою довірою до страховиків, так і невисоким рівнем фінансової обізнаності про страхування. Варто наголосити, що спостерігається брак професійної підготовки страховиків і недосконалість чинного законодавства, державного регулювання та контролю страхової діяльності.

Стримують розвиток страхового ринку України проблеми, які необхідно вирішити для забезпечення його стабільного функціонування: несприятлива воєнна й економічна ситуація в країні; недосконала законодавча база страхування; недостатність фінансового добробуту населення; невисока довіра населення до страхових компаній і низький рівень поінформованості про можливості страхового убезпечення; низький рівень забезпеченості страхових вкладень; недостатній рівень капіталізації страховиків; неналежний рівень забезпечення відповідальності щодо великих застрахованих ризиків; перестраховування частини великих ризиків за кордоном; необґрунтований виток фінансових ресурсів із України; брак достатньої кількості кваліфікованих фахівців зі страхування; курсові коливання національної валюти; неможливість здійснення довгострокових видів страхування; неефективне регулювання страхової діяльності з боку держави; відсутність чіткої стратегії розвитку страхового ринку України; роль і місце страхування не відповідають завданням, що стоять перед Україною в сучасних умовах російсько-української війни; сучасний стан страхового ринку недостатньо орієнтований на тенденції розвитку світового страхового ринку.

Для вирішення цих проблем та ефективного функціонування страхового ринку Україні слід вжити таких заходів: застосування цифрових технологій і впровадження інновацій у страхову діяльність; удосконалення нормативно-правової бази; імплементація міжнародних стандартів страхової діяльності; розробка надійної та ефективної стратегії розвитку страхового ринку України; проведення просвітницьких заходів для громадян із метою популяризації страхових послуг в Україні.

Враховуючи різні погляди науковців щодо визначення страхового ринку, їх можна згрупувати таким чином: складова фінансового ринку; сукупність економічних відносин з приводу формування та використання страхового фонду; система соціально-економічних відносин; сукупність різних інститутів; сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу страхової послуги; система розподілу ризиків.

Узагальнюючи вищезазначене можна стверджувати, що страховий ринок України перебуває на етапі розвитку та інтеграції в світовий простір. Незважаючи на певні здобутки він характеризується недоліками, наявність яких показує перспективи розвитку та потенціал для України.

Стан страхового ринку України, рівень його інтеграції, затребуваність характеризуються обсягами страхових премій і страхових виплат. Вагомого значення у визначенні стабільності ринку має рівень капіталізації страховиків, тобто обсяг власних коштів і страхових резервів тощо. Функціональні й інституційні характеристики страхового ринку України в цілому не відповідають реальним потребам економіки та трендам світових страхових ринків, що зумовлює його нестабільний розвиток у глобальному процесі цифрової трансформації світової фінансової системи.

Література

1. Баранов А. Л., Зіменков А. Ю. Страхування воєнно-політичних ризиків як інструмент захисту інвестицій в економіку України. *Бізнес інформ*. 2024. № 7. С. 421–427.
2. Страхування воєнних ризиків в Україні / О. М. Полінкевич та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 44–51.
3. Report on the digitalisation of the European insurance sector 2024. European Insurance and Occupational Pensions Authority. URL: https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf (date of application: 14.09.2024).
4. Балян А. В., Гришова І. Ю., Щербата М. Ю. Реалізація інноваційних інструментів розвитку аграрного страхування у світі. *Бізнес інформ*. 2021. № 7. С. 31–36.
5. Поліщук Є. А., Маюрченко В. В. Розвиток ринку страхування життя України та країн Європи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 10–18.
6. Буга Г. С. Страховий ринок як сфера діяльності небанківських фінансових установ. *Нове українське право*. 2021. Вип. 6. С. 22–28.
7. Ковалишин О. Р. Страхування відповідальності в корпоративному управлінні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2023. Вип. 63. С. 88–91.
8. Драган О. О., Ткаченко К. В., Артимонова І. В. Страхування ризиків на ринку фінансових (банківських) послуг України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Вип. 103. Ч. 2. С. 39–49.
9. Луценко І. В., Яковенко С. Л. Страхування підприємницьких ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 24–26.
10. Кобко Р. В. Удосконалення механізму страхування відповідальності суб'єкта аудиторської діяльності перед третіми особами. *Приватне та публічне право*. 2023. № 3. С. 26–31.

Щебликіна І. О.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Васильєва О. В.

адвокат, член Комісії з оцінювання якості,
повноти та своєчасності надання адвокатами
безоплатної правничої допомоги
Ради адвокатів Запорізької області
м. Запоріжжя

Шкрюбка К. Є.

Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

2.6. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ» В ПРОЦЕСІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Економіка сучасної України знаходяться у кризовому становищі, що зумовлений численними зовнішніми та внутрішніми викликами, серед яких значне місце займають кризові явища на підприємствах, спричинені нестабільною макроекономічною ситуацією в Україні, геополітичними ризиками, впливом глобальних кризових процесів,

зокрема пандемії COVID-19, а саме процесів подолання її наслідків та повномасштабними військовими діями на всій території України. Загострення кризових явищ, зацікавленість у збереженні підприємств зумовлює необхідність виникнення та розвиток ефективного антикризового управління підприємства для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Антикризове управління дозволяє не лише подолати негативні наслідки кризових ситуацій, а й створити передумови для стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. У свою чергу, оцінка фінансово-економічного стану підприємства дозволяє виявляти потенційні ризики, скоригувати стратегічні плани та забезпечити стійкість розвитку. У сучасних умовах діагностика банкрутства виступає невід'ємною частиною оцінювання діяльності підприємства, оскільки спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання формує основу для будь-якої довгострокової планової діяльності, саме це і визначає актуальність теми дослідження. Об'єкт роботи – шляхи аналізу та оцінки фінансово-економічного стану підприємства під час проведення діагностики банкрутства підприємства АТ «Мотор Січ» в умовах сучасного економічного середовища України. Предмет роботи формує теоретико-методичні та практичні аспекти шляхи аналізу та оцінки фінансово-економічного стану підприємства з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансового стану.

В процесі написання використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, серед яких: методи логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; аналіз та синтез – для дослідження теоретичних аспектів, систематизації знань; індукція та дедукція – для формування висновків на основі вивчення окремих аспектів діяльності та узагальнення результатів; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків; графічний метод – для візуалізації результатів аналізу.

Наукові основи аналізу та оцінки неспроможності й банкрутства підприємств були вперше розроблені зарубіжними економістами, серед яких Е. Альтман, Л. В. Андрєєва, І. А. Астраханцева, М. І. Баканов, І. Т. Балабанов, А. Ю. Бєліков, У. Бівер, Ю. Бріггем, О. П. Зайцева, Л. Гапенскі, Г. П. Герасименко, Ч. Празана, Р. С. Сайфулін, Р. Теффлер, Г. Тішоу, Г. В. Федорова та ін. У вітчизняній економіці вагомий внесок у вирішення проблеми діагностики неспроможності внесли вчені: Ш. О. Бланк, О. Я. Базилінська, О. В. Гук, М. К. Колісник, А. В. Матвійчук, О. В. Подольська, О. О. Терещенко, І. В. Троц, А. В. Череп, О. О. Шапунова, А. М. Штангрет, та багато інших.

У теперішній реалії функціонування економіки України, нерідким явищем є наявність кризового стану на підприємстві або ж загроза банкрутства. Важливим є вчасне реагування менеджменту на можливі загрози розвитку та порушення функціонування підприємства, аналіз фінансового стану підприємства, впровадження ефективної системи антикризового управління для подолання несприятливого економічного становища.

А. В. Череп [1] визначає антикризове управління як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, його профілактику, попередження й подолання. Узагальнюючи, антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи підприємства. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання і подолання кризових явищ.

Одним із важливих показників відсутності кризи на підприємстві є оцінка його фінансового стану. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є

результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [2]. Слід визначити, що під фінансово-економічним станом підприємства розуміють сукупність показників, що характеризують результати господарської діяльності, фінансову стійкість, платоспроможність і рентабельність підприємства. Він відображає здатність організації ефективно використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільності в умовах конкуренції.

Діагностика кризового стану і банкрутства підприємства зазвичай починається з виявлення так званих можливих її симптомів, до яких належать: зменшення обсягів реалізації продукції, спад попиту, зниження прибутковості виробництва, втрата клієнтів, неритмічність виробництва, низький рівень використання господарського потенціалу, зниження рівня продуктивності праці, нераціональне скорочення робочих місць [3]. Аналіз фінансових показників зосереджує свою увагу насамперед на вивченні фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства. Основним джерелом інформації для його проведення виступає фінансова звітність, яка є показником майнового і фінансового становища суб'єкта господарювання.

Основними показниками, які визначають фінансовий стан підприємства, є: показники ліквідності та платоспроможності; показники оцінки фінансової стійкості; показники ділової активності; показники аналізу рентабельності та ін. [4]. Існують багато методик для прогнозування та оцінки потенційного банкрутства економічного суб'єкта, а саме: Z-рахунок Е. Альтмана, Комплексна однокритеріальна оцінка фінансового стану підприємства розроблена Уільямом Бівером, Модель Спрінгейта, Показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера, модель О. О. Терещенка. Виділити одну з моделей як ту, що дає найточніший прогноз, складно. Однак модель О. О. Терещенка є найбільш оптимальною для застосування українськими підприємствами, оскільки була створена на основі аналізу діяльності саме вітчизняних підприємств.

Розроблена дискримінантна модель О. Терещенка має значні переваги: зручність у застосуванні, при використанні вітчизняних статистичних даних врахована сучасна міжнародна практика, вирішення проблеми критичних значень показників, за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності, врахування галузевої специфіки підприємства [5]. Саме тому її використання є доцільним під час аналізу діяльності АТ «Мотор Січ».

Модель Терещенка представляється у такому вигляді:

$$Z = 1,5K_1 + 0,08K_2 + 10K_3 + 5K_4 + 0,3K_5 + 0,1K_6$$

де K_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

K_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

K_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

K_4 – відношення прибутку до виручки;

K_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

K_6 – відношення виручки до основного капіталу [6].

Таблиця 1 – Шкала визначення стану підприємства за моделлю О. Терещенка

Граничне значення коефіцієнта	Стан підприємства
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Z > 2$	Банкрутство не загрожує

Давайте розглянемо показники фінансової звітності АТ «МОТОР СІЧ» на основі яких проводилось обчислення.

Таблиця 2 – показники фінансової звітності АТ «МОТОР СІЧ»

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Грошові надходження	2756289	1446568	747190	1623002	1092085
Зобов'язання	9862024	7650614	7562802	7935983	8028723
Валюта балансу	29243457	27652379	26892746	28133858	29146625
Чистий прибуток	3104174	747353	-671792	636717	920027
Середньорічна сума активів	29243457	27652379	26868222	27876768	28133858
Прибуток	3104174	747353	-671792	636717	920027
Виручка	15150429	12831788	10074404	11326735	9695729
Виробничі запаси	4218462	4607626	4739945	4789651	5360770
Основний капітал	7033627	6553584	6826900	6460679	6248626

Із цього можемо визначити фінансового стану підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» на основі фінансової звітності за моделлю О. Терещенка.

Таблиця 3 – фінансовий стан підприємства АТ «МОТОР СІЧ» за моделлю О. Терещенка

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
K1	0,28	0,19	0,10	0,20	0,14
K2	2,97	3,61	3,56	3,55	3,63
K3	0,11	0,03	-0,03	0,02	0,03
K4	0,20	0,06	-0,07	0,06	0,09
K5	0,28	0,36	0,47	0,42	0,55
K6	2,15	1,96	1,48	1,75	1,55
Z	2,83	1,18	-0,12	1,15	1,36

Аналізуючи отримані результати прорахунків діагностики банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка, слід зазначити, що протягом п'яти років роботи ПАТ «МОТОР СІЧ», підприємство мала різний стан підприємства від ситуації повної відсутності ймовірності банкрутства, до реальної загрози банкрутства та порушення фінансової стійкості. Відповідні зміни зазначені на діаграмі (рис. 1).



Рисунок 1. Шкала визначення стану АТ «МОТОР СІЧ» за моделлю О. Терещенка

Слід визначити, що маючи достойні переваги, а саме: простота розрахунку; розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних і враховує галузеві особливості підприємства; за рахунок використання різноманітних модифікацій

базової моделі до підприємств різних видів діяльності; вирішує проблему визначення критичних значень показників, які є індикатором вірогідності банкрутства підприємства конкретної галузі [8].

Модель діагностики банкрутства підприємства О. О. Терещенка може широко використовуватись в практичній діяльності підприємств, а саме в процесі визначення фінансово-економічного стану підприємств. Отже, в часи нестабільної економічної ситуації в країні, мінливість та жорсткість змінних умов зовнішнього середовища, важливим аспектом діяльності підприємства залишається аналіз фінансово-економічного стану задля уникнення кризового стану та ризику настання банкрутства. У таких умовах дослідження методів та інструментів діагностики банкрутства набуває особливої актуальності. Виявлення сигналів про можливість неплатоспроможності та визначення оптимальних шляхів поліпшення фінансового стану створюють базу для подальшого економічного зростання підприємства. Серед багатьох моделей аналізу фінансового стану підприємства, слід відмітити вітчизняну модель О.О. Терещенка, яка з урахуванням в тому числі і галузевої особливості виробництва здатна показати реальний стан підприємства, визначити слабкі та сильні сторони, загальні тенденції розвитку.

Література

1. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65). С. 161–173.
2. Фінанси підприємств : підручник. 6. вид., перероб. та доп. / Поддєрьогін А. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
3. Городня Т. А., Корнієнко А. О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 154–157.
4. Підхомний О. М. Діагностика фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2017. № 23. С. 234–237.
5. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44.
6. Далюк Н. Я., Ткачук М. П. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Actual problems of economics*. 2022. № 10-11. С. 256–257.
7. Офіційний веб сайт АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr> (дата звернення: 02.09.2024).
8. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 132–138.

Ярошук І. О.

Линенко А. В.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

2.7. РОЗВИТОК ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ В АТ «УКРСИББАНК»

Сьогодні UKRSIBBANK BNP Paribas Group один із найстаріших і найкрупніших банків України, який розпочав свою діяльність у 1990 році. За свою 30-річну історію банк пройшов шлях від невеликого комерційного банку до міжнародної фінансової установи з мільйонами клієнтів та мережею відділень по всій країні. При цьому місією

АТ «УКРСИББАНК» є забезпечення підприємств усіх форм власності та населення професійним і комфортним банківським сервісом через надання якісних услуг із метою сприяння становленню та розвитку бізнесу клієнтів. Основні принципи, на яких банк будує свою діяльність – це індивідуальний підхід до роботи з кожним клієнтом, постійний пошук нових банківських технологій, розширення спектру фінансових послуг високої якості.

Основні напрями діяльності АТ «УКРСИББАНК»: роздрібний бізнес – банк надає повний спектр банківських послуг широким верствам населення, представникам малого й середнього бізнесу; корпоративний бізнес – довіру провідних українських підприємств та організацій Банк завоював завдяки здатності відповідати найвищим стандартам корпоративного обслуговування, зокрема – у наданні структурованих фінансових послуг; фінансово-інституціональний бізнес – банк є важливим гравцем на ринку цінних паперів.

За переліком видів діяльності, які здійснює банк, та груп клієнтів, що ними користуються, а також сферами застосування залучених ресурсів, АТ «УКРСИББАНК» є універсальною кредитно-фінансовою установою, що має всі необхідні ліцензії на здійснення фінансової діяльності. АТ «УКРСИББАНК» пропонує своїм клієнтам якісне фінансове обслуговування у найкращих європейських фінансових традиціях. 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% ЄБРР. АТ «УКРСИББАНК» обслуговує близько 2 млн клієнтів, 170 тис. компаній середнього та малого бізнесу та 600 груп корпоративних компаній – лідери вітчизняної економіки та міжнародні корпорації. В наявності у клієнтів більше 240 відділень та 1000 банкоматів по всій Україні [1].

Поява концепції маркетингу в банківському секторі була неминучою реакцією на ситуацію на ринку та активною конкуренцією. Цей процес проводився в два етапи. По-перше, трансформація ринкової стратегії. Зміна орієнтації на клієнта, замість на орієнтації на продукт: банки почали вивчати потреби та очікування клієнтів і пропонувати їм більш відповідні та персоналізовані продукти та послуги. Розширення асортименту продуктів: з'явилися нові види рахунків, кредитів, депозитів і банківських продуктів, які відповідали різним сегментам ринку. Активізація цінової політики: банки стали більш гнучкими у формуванні процентних ставок і комісій, запропонували клієнтам більш вигідні умови.

По-друге, трансформація управлінської політики. Впровадження маркетингових досліджень: банки почали використовувати маркетингові дослідження, щоб краще розуміти ринок, конкурентів і потреби клієнтів. Створення маркетингових відділів: з'явилися спеціальні відділи для розробки та впровадження маркетингових стратегій. Зміна корпоративної культури: банки стали більш орієнтованими на клієнтів, надаючи більш якісні послуги і будуючи довгострокові відносини з клієнтами. Сьогодні комерціалізація є невід'ємною частиною діяльності кожного успішного банку.

За допомогою маркетингових стратегій банки можуть залучати нових клієнтів, утримувати існуючих клієнтів, розширювати свою частку ринку та отримувати прибуток [2]. Директ-маркетинг – потужний інструмент в арсеналі будь-якого банку, що дозволяє встановити персоналізовані та прямі стосунки з клієнтами. АТ «УКРСИББАНК» як один із лідерів українського банківського ринку, активно використовує цей інструмент для просування своїх продуктів та послуг. Прямий маркетинг – це будь-яка форма індивідуального спілкування з потенційними чи існуючими клієнтами з метою отримання відповіді чи угоди.

У банківській сфері це: телефонні дзвінки – персональні пропозиції, уточнення потреб; SMS-повідомлення – інформація про новинки, нагадування про оплату; маркетинг електронною поштою – відправка нових персоналізованих пропозицій; пряме поштове розсилання – розсилка рекламних матеріалів, листівок; соціальні мережі – особисті повідомлення, таргетована реклама.

Як застосовується прямий маркетинг в АТ «УКРСИББАНК». Персоналізовані пропозиції – банк аналізує історію транзакцій клієнта та пропонує продукти, які можуть його зацікавити. Наприклад, клієнтам, які часто здійснюють міжнародні перекази, може бути запропоновано спеціальну дебетову картку з кешбеком за валютні операції. Нагадування SMS – клієнти будуть отримувати повідомлення про дату погашення кредиту, низький баланс рахунку тощо. Електронна розсилка новин та акцій – банк регулярно інформує клієнтів про новини, спеціальні пропозиції та зміну тарифів. Пряме поштове розсилання – для інформування про нові послуги або проведення маркетингових кампаній банк може використовувати листівки, брошури. Соціальні мережі – АТ «УКРСИББАНК» активно використовує соціальні мережі для спілкування з клієнтами, організації конкурсів та анонсування нових продуктів [3].

Переваги прямого маркетингу для АТ «УКРСИББАНК»:

- 1) персоналізація – можливість створення індивідуальної пропозиції для кожного клієнта;
- 2) вимірювання – легко відстежувати ефективність кожної рекламної кампанії;
- 3) негайний зворотний зв'язок – клієнти можуть негайно відреагувати на пропозицію;
- 4) гнучкість – здатність швидко змінювати маркетингові стратегії з урахуванням результатів.

Проблеми, з якими можуть зіткнутися банки. Прямий маркетинг відіграє важливу роль в українській банківській сфері, допомагає установам залучати нових клієнтів, утримувати існуючих клієнтів та просувати свої продукти та послуги. Проте динамічний розвиток ринку та зростання конкуренції дає багато проблем, з якими стикаються банки при використанні інструментів прямого маркетингу.

Захист даних і конфіденційність. Українське законодавство, зокрема Закон про захист персональних даних, встановлює жорсткі вимоги щодо збору, обробки та зберігання персональних даних клієнтів. Недотримання цих вимог може завдати значної шкоди репутації банку та призвести до значних штрафів. У наш час спостерігається значне збільшення кількості кіберзагроз, тому захист особистої інформації клієнтів є дуже важливим. Банки повинні впроваджувати сучасні заходи кібербезпеки та постійно оновлювати системи захисту.

Надмірний спам і негативне сприйняття. В час великої кількості інформації, надсилання багатьох рекламних повідомлень може змусити клієнтів сприймати їх як спам, ігнорувати або відхиляти. Це буде негативно впливати на лояльність клієнтів та імідж банку. Також надмірний спам може викликати обурення та може спровокувати людей писати негативні відгуки про банк у соціальних мережах та інших онлайн-каналах, що може завдати шкоди його репутації.

Неефективна цільова аудиторія. Нечітке визначення цільової аудиторії може призвести до того, що маркетингові кампанії банку не досягнуть поставлених результатів. Щоб точно визначити, на яких сегментах ринку зосередитися, важливо провести якісний аналіз ринку та потреб потенційних та вже наявних клієнтів. Персоналізовані повідомлення, які не враховують індивідуальні потреби та інтереси клієнтів, можуть здатися нецікавими та нерелевантними.

Конкурентне середовище. Через високий рівень конкуренції на українському банківському ринку банкам важко диференціювати свої бренди та пропозиції. Необхідно постійно шукати нові маркетингові стратегії, щоб привернути увагу клієнтів. Інноваційні конкуренти: інші банки можуть використовувати більш інноваційні та ефективні маркетингові стратегії, що може ускладнити конкуренцію. Важливо йти в ногу з новими маркетинговими тенденціями та використовувати найкращі практики у своїх кампаніях.

Вимірювання продуктивності. Виміряти рентабельність інвестицій (ROI) кампаній прямого маркетингу може бути важко. Необхідно чітко визначити цілі

маркетингових кампаній і встановити відповідні показники ефективності (KPI). Щоб отримати точне уявлення про ефективність маркетингових зусиль, важливо налагодити збір і аналіз даних [4].

У сучасних динамічних умовах банківського сектору АТ «УКРСИББАНК» постійно стикається з викликами конкурентного середовища та мінливих потреб клієнтів. Ефективна маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та успіху банку.

Оптимізація використання даних і аналітики. Збір і аналіз даних – упровадження комплексної системи збору та аналізу даних про клієнтів, їх поведінку та вподобання.

Персоналізація – використання даних для персоналізації маркетингових кампаній, продуктів і пропозицій, значно підвищуючи їх релевантність і ефективність.

Прогнозування – використання методів прогнозової аналітики для передбачення потреб клієнтів і завчасного пропонування їм необхідних продуктів і послуг.

Інтеграція штучного інтелекту. Необхідно активно впроваджувати чат-боти та віртуальних помічників, щоб покращити обслуговування клієнтів і підтримку 24/7. Також, використовуючи ШІ для автоматизації рутинних маркетингових завдань, можна звільнити час для більш стратегічних ініціатив. Персоналізовані рекомендації: використання ШІ для аналізу поведінки клієнтів і надання їм персоналізованих рекомендацій щодо продуктів і послуг [5].

Розвиток комуніканального маркетингу банку. Можна створити бездоганний і інтегрований досвід для клієнтів у всіх каналах, включаючи веб-сайт, мобільний додаток, фізичні відділення та соціальні мережі. Персоналізація в усіх каналах: забезпечити персоналізацію маркетингових повідомлень і пропозицій у всіх каналах зв'язку та плавний перехід, що дозволяє клієнтам плавно переходити з одного каналу на інший без втрати інформації чи контексту.

Збільшення уваги до мобільного маркетингу. Розробка та постійне вдосконалення зручного та функціонального мобільного додатку, який дозволяє клієнтам здійснювати всі необхідні банківські операції. Push-повідомлення: використання цільових push-повідомлень для інформування клієнтів про новини, пропозиції та важливі події. Мобільні кампанії: розробка та реалізація мобільних маркетингових кампаній, оптимізованих для смартфонів і планшетів.

Зміцнення партнерства між банками. Стратегічне партнерство – співпраця з іншими компаніями в різних галузях, такими як роздрібні торговці, телекомунікаційні компанії та транспортні компанії, для розширення охоплення та пропозиції спільних продуктів і послуг.

Програми лояльності – розробляйте та беріть участь у програмах лояльності, які пропонують клієнтам винагороди, ексклюзивні переваги та стимулюють довгострокові відносини.

Спонсорство спортивних команд, культурних заходів та інших заходів для підвищення впізнаваності бренду та покращення іміджу банку. Реалізація цих стратегічних напрямів удосконалення маркетингу може значно підвищити ефективність маркетингової діяльності УкрСиббанку, залучити нових клієнтів, утримати існуючих та зміцнити його лідерські позиції на конкурентному ринку [6].

Аналіз АТ «УКРСИББАНК» показує, що успішне впровадження маркетингу підштовхнуло його до розвитку та зміцнення ринкових позицій. Від великих маркетингових кампаній до персоналізованих комунікацій, заснованих на глибокому розумінні потреб клієнтів, перехідний банк дав змогу не лише збільшити клієнтську базу, але й підвищити лояльність існуючих клієнтів. Проте, банк не має лідируючі позиції, перед ним стоять нові виклики. Ринок, що постійно змінюється, зростаюча конкуренція та зростання очікувань клієнтів вимагають постійного вдосконалення маркетингових стратегій АТ «УКРСИББАНК».

Перспективні напрями розвитку директ-маркетингу банку. Поглиблення

персоналізації – використання більш складних алгоритмів для створення гіперперсоналізованих пропозицій на основі даних про поведінку клієнтів у реальному часі. Розвиток комунікативного маркетингу – забезпечення безперервної взаємодії клієнтів з банком через різні канали комунікації (сайт, соціальні мережі, фізичні відділення). Розширення ролі даних – активне використання великих даних для прийняття стратегічних рішень, прогнозування тенденцій і виявлення нових ринкових можливостей. Розширення співпраць – створення партнерських відносин з інноваційними компаніями для розробки нових фінансових продуктів і послуг. Посилення уваги до сталого розвитку – демонстрація соціальної відповідальності та екологічної обізнаності шляхом розробки відповідних продуктів і послуг. Створення персоналізованих фінансових помічників – розробка чат-ботів, які можуть надавати клієнтам персоналізовані фінансові поради та рекомендації. Впровадження біометричної аутентифікації – підвищення рівня безпеки та зручності банківських послуг за рахунок використання біометричних даних (відбитки пальців, розпізнавання обличчя). Розширена розробка мобільних додатків – платежі клієнтів, перекази, інвестиції. Створення екосистеми фінансових послуг – об'єднання різних фінансових продуктів і послуг в єдину екосистему, яка забезпечує комплексне обслуговування клієнтів.

Прямий маркетинг відіграє велику роль у сучасних банках. Однак, щоб зберегти конкурентні переваги, необхідно адаптуватися до постійно мінливих умов ринку та впроваджувати інноваційні рішення. АТ «УКРСИББАНК» має високий потенціал для майбутнього розвитку і його досвід може бути прикладом для інших банківських установ.

Література

1. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com> (дата звернення: 28.08.2024).
2. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 27.04.2024. URL: <https://cutt.ly/DNpmrfr> (дата звернення: 28.08.2024).
3. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2024).
4. Doole I., Lowe R., Kenyon A. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 9th ed. Andover : Cengage, 2022. 511 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052042.pdf> (дата звернення: 28.08.2024).
5. Линенко А. В., Ракша О. А. Сучасні можливості автоматизації процесів у директ-маркетингу. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави* : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 20-21 квітня 2023 р. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. С. 244–246.
6. Янчук Т. В., Любінчак К. Р. Прямий маркетинг в Україні: основні проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1768> (дата звернення: 28.08.2024).

РОЗДІЛ 3

СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ, НАУКИ Й БІЗНЕСУ ЗАРАДИ ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ

Батракова Т. І.

кандидат економічних наук, доцент

Сейсебаєва Н. Г.

кандидат економічних наук, доцент

Головань А. Р.

Запорізький національний університет

м Запоріжжя

3.1. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сільське господарство є центральною складовою української економіки та основним джерелом засобів до існування для приблизно однієї третини населення України. Україна може не тільки годувати себе, але й годувати мільйони людей в Азії, Африці, на Близькому Сході та інших країнах за рахунок своїх найбільших родючих земель, сприятливого клімату та сприятливого інвестиційного клімату. До війни сільське господарство в Україні зростало швидше, ніж будь-яка інша галузь, з щорічним зростанням 5-6% і часткою у ВВП 10,9%. До 2021 року він забезпечив 17% внутрішньої зайнятості. Однак сільське господарство також було зоною напруженості в Україні, де протягом багатьох років співіснували два різні способи виробництва, а саме: великий індустріальний агробізнес і сімейні фермерські господарства. Зосереджуючись на виробництві зернових та олійних культур на експорт, агробізнес контролює 53,9% орних земель і забезпечує 54,5% валового внутрішнього сільськогосподарського виробництва України.

В Україні до війни часто ігнорувалися інтереси сімейних фермерських господарств і особистих селянських господарств, віддаючи перевагу великому бізнесу у своєму баченні економічного розвитку, незважаючи на те, що мале та середнє сільськогосподарське виробництво має велике значення для забезпечення споживачів якісною органічною та крафтовою сільськогосподарською продукцією, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Багато програм розвитку сільського господарства та сільської місцевості формально спрямовані на підтримку різних виробників харчових продуктів, але фактично бенефіціаром є агробізнес, який отримує приблизно 60-70% державних сільськогосподарських субсидій і контролює весь промисловий ланцюжок виробництва продуктів харчування.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року поставило під загрозу продовольчу безпеку України та всього світу. Цілеспрямовані атаки російської армії на сільськогосподарську інфраструктуру та сільськогосподарські об'єкти по всій Україні, включаючи обстріл сільськогосподарських об'єктів і інфраструктури по всій Україні, мінування та спалювання сільськогосподарських угідь поблизу зони активних бойових дій, п'ять місячних блокада чорноморських портів (яка була оновлена в липні 2023 року) і підлив дамби Каховської ГЕС, значно ускладнили роботу У той час як експортоорієнтований агробізнес зазнав найбільших втрат, особливо на початку війни, сімейні фермерські господарства та особливості селянських господарств населення пристосовуються до екстремальних умов і забезпечують продовольство українській армії та населенню [2].

Війна стає величезною небезпекою для сільськогосподарського бізнесу в зонах бойових дій. Знищено елеватори, склади, ферми, техніку. Крім того, війна може призвести до знищення посівів, коли окупована територія стає непридатною для сільського господарства через фізичне пошкодження або спалювання посівів.

Аграрний бізнес пізнає економічних збитків. Втрати врожаю та пошкодження техніки, втрата логістичних зв'язків та партнерів по бізнесу призвели до значного скорочення доходів.

Збитки включають часткове або повне знищення техніки та обладнання, складських приміщень, худоби та багаторічних насаджень, вироблення матеріалів та продукції, а також сільськогосподарські угіддя, які потребують огляду, очищення та відновлення. Втрати виробництва, таких як незібраний урожай, зниження обсягів виробництва, вища вартість виробництва та нижчі ціни реалізації експортно-орієнтованих товарів, таких як ячмінь, кукурудза, пшениця та масло соняшнику, є частиною загальних збитків. Крім того, катастрофа в Каховці призвела до прямих збитків сільського господарства на 25 доларів США, залишивши без зрошення майже 600 000 гектарів сільськогосподарських угідь. Загалом, приблизно 30% сільських угідь України наразі не обробляються через те, що вони знаходяться на тимчасово окупованих територіях або є небезпечними для землеробства [1].

На початку війни український зерновий експорт зазнав найбільшої шкоди, через блокування Росією морських портів України, через які 95% українського зернового експорту відправлялося за кордон. Це спричинило продовольчу кризу та призвело до подорожчання сільськогосподарської продукції у всьому світі.

Діаграма на рис. 1 ілюструє скорочення експорту зернових культур України у 2023 році порівняно з 2021 роком.



Рисунок 1 – Скорочення експорту зернових під час війни

Багато працівників сільськогосподарських підприємств були змушені евакуюватися або мобілізовані до армії. Це призвело до дефіциту робочої сили та збільшення навантаження на тих, хто залишився. Крім того, робота в умовах постійної небезпеки і психологічний тиск значно знижують продуктивність праці. Керівництво підприємств під час війни змушено переглядати стратегію управління, пристосовуватися до нових підходів управління – фінансами, виробництвом, витратами, персоналом, щоб зберегти підприємство під час війни, зберегти робочі місця та мати можливість ефективно працювати під час повоєнної відбудови.

Сільськогосподарські підприємства впроваджують технології точного землеробства, що дозволяє зменшити втрати та підвищити ефективність виробництва, що є особливо важливим в умовах війни.

Використання сонячної енергії та біогазу допомагає знизити залежність від традиційних джерел енергії, які можуть бути недоступними під час війни.

Використання сучасних ІТ-рішень допомагає контролювати виробництво та

управлінські процеси навіть у віддаленому режимі.

Все більша кількість агропромислових компаній впроваджують ERP-систему для управління ресурсами та виробничими процесами, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та мінімізувати втрати.

Забезпечення безпеки працівників, їх психологічна підтримка та створення комфортних умов праці стають ключовими завданнями для підприємств під час війни. На рисунку 2 зображені соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах війни.

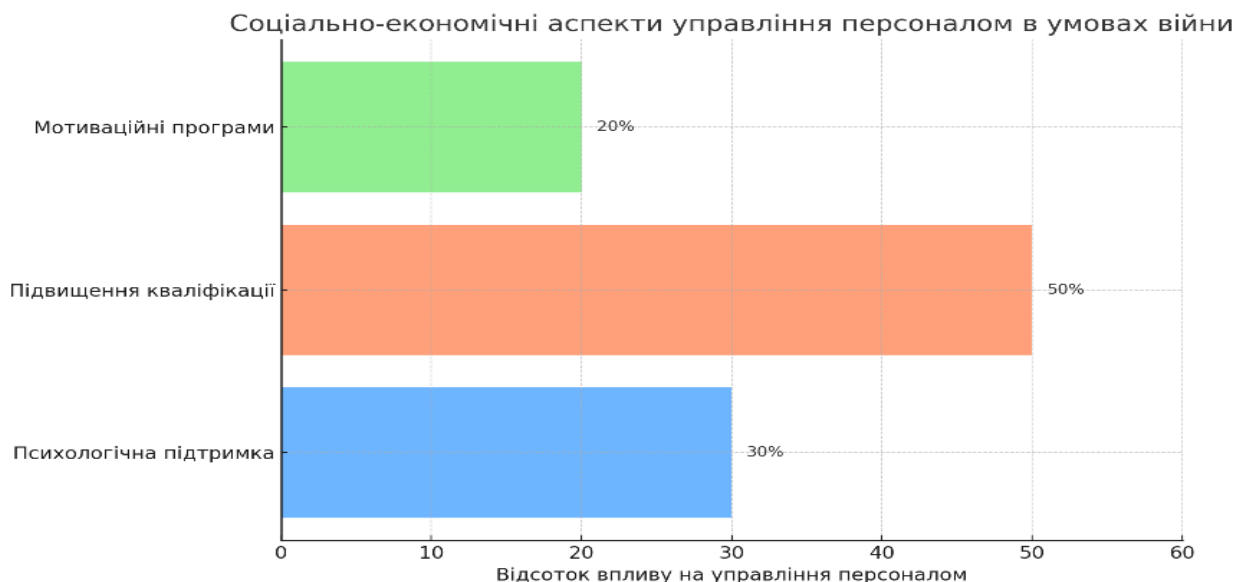


Рисунок 2 – Соціально-економічні аспекти управління персоналом під час війни

Запровадження спеціальних програм психологічної підтримки для працівників та їх родин дозволяють знизити рівень стресу та підвищити мотивацію працівників. Навчання та підвищення кваліфікації працівників допомагає адаптуватися до нових умов та підвищити ефективність роботи.

Організація онлайн-курсів, під час війни, з сучасних методів землеробства та управління, дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу в умовах обмежених ресурсів.

Впровадження програм мотивації допомагає зберегти високий рівень залученості працівників навіть в умовах кризових ситуацій.

Також багато підприємств впроваджують під час війни програми соціальної підтримки для працівників, які були змушені переїхати, надаючи фінансову допомогу та житло.

Важливість впровадження міжнародних стандартів якості, використання інноваційних технологій та створення кооперацій для зниження ризиків.

Українські сільгоспвиробники можуть скористатися досвідом управління підприємствами під час війни тих країн, які переживали і переживають такі складні випробування як війна або внутрішні конфлікти та економічні кризи. Наприклад скористатися досвідом Франції та Німеччині зі створення кооперативів для спільного використання техніки та обміну ресурсами.

Розробка та впровадження власної стратегії управління підприємством під час війни може стати основою для повоєнного розвитку галузі АПК, створення нових робочих місць та сприятиме поверненню молоді на село і підвищенню добробуту сільського населення в повоєнний період.

Відновлення сільського господарства, як основи економічної стабільності та продовольчої безпеки країни, дуже важливе для української економіки, тому Уряд

країни всіляко підтримує сільгоспвиробників та вважає галузь АПК пріоритетною. Спільно з ЄС Уряд розробляє план відновлення сільськогосподарського сектору, який включає створення нових логістичних маршрутів та програм підтримки для фермерів. Сільське господарство може стати локомотивом розвитку економіки в повоєнній Україні.

Таблиця 1 – Порівняння стратегій адаптації до кризових явищ

Країна	Основна загроза	Стратегії адаптації	Результати
Ізраїль	Тероризм	Високі стандарти безпеки, точне землеробство	Сільське господарство в Ізраїлі являє собою високо-розвинену галузь народного господарства та економіки країни в цілому. Ізраїль є великим експортером продуктів і світовим лідером в області сільськогосподарських [3]
Африка (загалом)	Внутрішні конфлікти	Кооперація, об'єднання ресурсів	Підвищення стійкості господарств. Сільське господарство в Африці має величезний соціальний та економічний потенціал [4]
Франція, Німеччина	Економічні кризи, зміна клімату	Кооперативи, спільне використання техніки	Зниження витрат, підвищення ефективності

У воєнний час керівництво сільськогосподарських підприємств зіткнулося з багатьма викликами, які вимагають гнучкості, та здатності швидко адаптуватися до змін. Зберегти виробництво та робочі місця під час війни та конкурентоспроможність підприємства в повоєнний період допоможуть сучасні методи управління: автоматизація та цифровізація процесів може підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, що особливо важливо, коли ресурси обмежені; зміна асортименту продукції та зосередження на більш стійких культурах може допомогти мінімізувати ризик збитків і забезпечити стабільний дохід; оптимізація витрат, пошук нових ринків збуту та партнерів, створення буферів фінансової безпеки, щоб компанія могла успішно пережити періоди кризи; турбота про працівників, забезпечення їхньої безпеки та підтримка в умовах війни сприяє збереженню кваліфікованих кадрів та підвищенню їхньої мотивації.

Також менеджменту підприємств слід шукати можливостей участі у програмах міжнародної допомоги та фінансування, таких як USAID, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), програми ООН. Співпраця з іншими аграрними підприємствами для спільного використання техніки та інфраструктури. Укладання стратегічних альянсів з переробними підприємствами та логістичними компаніями сприятиме забезпеченню стабільного збуту продукції та підвищенню конкурентоспроможності. Таким чином, управління сільськогосподарськими підприємствами під час війни – це не лише питання виживання, але й можливість для трансформації та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Література

1. Transnational Institute. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>.
2. Головне управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області. URL: <https://consumerhm.gov.ua/3536-realiji-silskogo-gospodarstva-pid-chas-vijni-vikliki-ta-mozhlivosti>.
3. Вікіпедія. Сільське господарство Ізраїлю. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%>.
4. AgroЕліта. URL: <https://agroelita.info/potentsial-silskoho-hospodarstva-afryki-iyakym-bude-maybutnie>.

5. Продовольчі системи України: Повоєнне відновлення та забезпечення сталого розвитку. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/conf-15-16-05-24-mater-conf.pdf>.

6. Українське сільське господарство у воєнний час. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>.

Кузнєцова Т. В.

кандидат економічних наук, доцент

Кузнєцов Є. С.

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

м. Переяслав

3.2. СИНЕРГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ, ДІДЖИТАЛ-НАУКИ І БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЧНА ЗАПОРУКА ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ НА ВСІХ ФРОНТАХ

Війна – це завжди каталізатор змін. Вона руйнує старе та створює нове, часто кардинально змінюючи суспільство, економіку та політику. Україна, яка зазнала масштабного вторгнення, не стала винятком. Війна стала випробуванням на міцність, але водночас і потужним стимулом для змін.

Україна більше ніколи не буде такою, як до війни. Країна переживає глибоку трансформацію на всіх рівнях. Проте, ця трансформація має стати не лише вимушеною реакцією на зовнішню агресію, а й активним процесом побудови нового, більш справедливого, демократичного та процвітаючого суспільства.

На думку авторів, щоб вистояти, перемогти та відродитися, українцям необхідно:

- зміцнити національну єдність (війна об'єднала українців як ніколи раніше; цю єдність необхідно зберегти та перетворити на потужний рушій розвитку країни),

- прискорити цифрову трансформацію (війна продемонструвала критичну важливість цифрових технологій для забезпечення обороноздатності й ефективного управління державою; цифровізація всіх сфер життя має стати одним з пріоритетів),

- реформувати освіту (нові реалії вимагають підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні завдання у складних умовах; освіта має бути орієнтована на розвиток критичного мислення, креативність і підприємливість),

- підвищити рівень довіри до державних інститутів (корупція та неефективність державного управління підривають довіру громадян до влади; боротьба з корупцією та реформування державного апарату є необхідними умовами для успішного розвитку країни),

- розвивати економіку (відновлення та розвиток економіки є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку країни; необхідно створити сприятливі умови для інвестицій, підтримувати малий та середній бізнес, розвивати експортний потенціал),

- зміцнити обороноздатність (забезпечення національної безпеки є одним з найважливіших завдань держави; необхідно модернізувати Збройні Сили України, розвивати оборонно-промисловий комплекс і зміцнювати міжнародне співробітництво в сфері безпеки).

Саме синергія професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту має стати потужним інструментом для досягнення цих цілей. Підсилена інтеграція цих сфер дозволить створити нові можливості для розвитку країни, підвищити її конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечити стабільність і процвітання майбутніх поколінь.

У контексті даного наукового дослідження під діджитал-наукою розуміється

інтеграція сучасних цифрових технологій й інноваційних підходів, які забезпечують нові можливості для розвитку освіти та бізнесу. Це включає в себе використання штучного інтелекту, великих даних, аналітичних платформ та інших інструментів, які допомагають адаптуватися до нових викликів і забезпечують конкурентоспроможність в умовах глобалізації та війни. Діджитал-наука сприяє розвитку гнучких освітніх платформ і зменшення інформаційних бар'єрів, що є важливим для адаптації і підготовки кадрів, які здатні впоратися з сучасними вимогами та викликами.

Професійна освіта в даному контексті визначається як система підготовки і перепідготовки кадрів, що відповідає сучасним стандартам і потребам ринку праці. В умовах війни й економічної нестабільності професійна освіта стає критично важливою для формування нових компетентностей і компетенцій, необхідних для ефективної роботи в бізнесі й обороні. Вона повинна забезпечувати не тільки теоретичні знання, але й практичні навички, що допомагають гнучко адаптуватися до умов, що швидко змінюються, і впроваджувати інновації.

Бізнес-менеджмент у дослідженні охоплює управлінські практики та стратегії, які орієнтовані на підвищення ефективності підприємств і організацій в умовах швидких змін та нестабільності. Це включає в себе боротьбу з корупцією, оптимізацію управлінських процесів, впровадження сучасних технологій для поліпшення управління ресурсами та підвищення прозорості. Успішний бізнес-менеджмент є ключовим для забезпечення стійкості та росту суб'єктів господарювання, що в свою чергу підтримує економічну стабільність і обороноздатність країни.

Синергія інтеграції професійної освіти, діджитал-науки і бізнес-менеджменту створює підсилений ефект, який виходить за межі звичайної інтеграції цих сфер. Вона забезпечує більш ефективну підготовку кадрів, впровадження інноваційних технологій і оптимізацію управлінських практик, що є критично важливим для успішного функціонування тилу та перемоги на полі бою. Таке поєднання дозволяє зменшити ризики, підвищити адаптивність і конкурентоспроможність, а також забезпечити стійкість до зовнішніх загроз і внутрішніх викликів.

Таблиця 1 – Вплив професійної освіти на діджитал-науку та бізнес-менеджмент

Напрями професійної освіти	Вплив на діджитал-науку	Вплив на бізнес-менеджмент	Приклади успішних практик	Перешкоди та виклики
Технічна освіта	Розвиток навичок у програмуванні, аналітиці даних	Покращення управлінських навичок, впровадження нових технологій	Студентські проекти у сфері IT, стартапи	Недостатня практична орієнтація, швидкість технологічних змін
Гуманітарна освіта	Аналіз впливу цифрових технологій на суспільство	Розвиток комунікаційних навичок, стратегічне мислення	Курси з цифрового етикету, управлінські тренінги	Труднощі в інтеграції технічних навичок, відсутність практики
Бізнес-освіта	Впровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси	Оптимізація бізнес-процесів, ефективність управлінських рішень	Кейс-стаді, бізнес-симуляції	Нерегулярне оновлення навчальних програм, нестача актуальних кейсів
Економічна освіта	Використання даних для економічного прогнозування	Стратегії на основі аналітики даних, підвищення ефективності	Економічні дослідження, фінансові моделі	Недостатнє знання нових цифрових інструментів, складність в адаптації
Міжнародні відносини	Аналіз впливу глобальних технологій на ринок	Розвиток стратегій для міжнародного бізнесу	Міжнародні проекти, партнерства	Нестабільність міжнародних ринків, політичні ризики

Запорука перемоги України у війні з російською агресією полягає в стратегічній інтеграції та синергії цих трьох ключових елементів. Професійна освіта, діджитал-наука і бізнес-менеджмент разом формують основу для ефективного подолання викликів тилу, що в свою чергу сприяє успіху на військовому фронті. Боротьба з корупцією в топ-менеджменті бізнес-компаній є невід'ємною частиною забезпечення національної безпеки. Корупція підриває довіру до державних інститутів, послаблює економіку та створює перешкоди для розвитку. Тому боротьба з корупцією є важливою запорукою перемоги.

Визначивши ключові поняття, що є основою даного наукового дослідження, проаналізувавши взаємодію між професійною освітою, діджитал-наукою і бізнес-менеджментом, варто детально розглянути їх вплив й інтеграцію через представлені табл. 1-3. Ці таблиці ілюструють, як кожен компонент сприяє загальному розвитку й як їх синергія забезпечує стратегічну запоруку перемоги України на освітянському, підприємницькому та оборонному фронтах. Кожна таблиця містить ключові аспекти для оцінки та висновки, які надають рекомендації для подальшого розвитку.

Аналіз даних табл. 1. демонструє, як різні напрямки професійної освіти впливають на розвиток діджитал-науки та бізнес-менеджменту. Впровадження нових технологій і розвиток практичних навичок є ключовими для успішної інтеграції до сучасного бізнес-середовища. Висновки свідчать про необхідність оновлення освітніх програм і покращення практичної підготовки студентів.

Таблиця 2 – Роль діджитал-науки в бізнес-менеджменті

Технології діджитал-науки	Використання в бізнес-менеджменті	Переваги для бізнесу	Ризики та проблеми	Кращі практики впровадження
Аналітика даних	Прогнозування ринкових тенденцій, оптимізація процесів	Підвищення точності рішень, зниження витрат	Обробка великого обсягу даних, захист конфіденційності	Використання сучасних аналітичних інструментів, навчання персоналу
Штучний інтелект	Автоматизація рутинних задач, покращення обслуговування клієнтів	Зниження витрат, підвищення ефективності	Високі витрати на впровадження, потреба в спеціалізованих навичках	Впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси, постійний моніторинг результатів
Блокчейн	Забезпечення прозорості фінансових транзакцій, захист від шахрайства	Підвищення довіри клієнтів, зниження ризиків	Складність впровадження, високі витрати на технології	Розробка блокчейн-рішень для конкретних бізнес-потреб, партнерство з технологічними компаніями
Інтернет речей (IoT)	Управління ресурсами, моніторинг обладнання	Оптимізація ресурсів, зниження витрат	Проблеми безпеки, інтеграція з існуючими системами	Впровадження IoT для моніторингу і управління, регулярні оновлення безпеки
Хмарні обчислення	Зберігання даних, забезпечення доступу до інформації з будь-якого місця	Зниження витрат на IT-інфраструктуру, гнучкість	Проблеми з безпекою даних, залежність від постачальника послуг	Використання перевірених хмарних сервісів, резервне копіювання даних

Пропозиції. Рекомендується адаптувати навчальні/освітні програми відповідно до сучасних вимог діджитал-науки та бізнес-менеджменту, впроваджувати більше

практичних завдань і кейсів, а також активно залучати бізнес-експертів до навчального/освітнього процесу.

Аналіз даних табл. 2 показує, як різні технології діджитал-науки сприяють покращенню бізнес-процесів. Хоча технології надають значні переваги, існують також ризики, які потребують уваги. Кращі практики впровадження допоможуть знизити ці ризики та максимізувати вигоди. Пропозиції. Рекомендується активно впроваджувати діджитал-технології, забезпечити належний рівень навчання для персоналу та регулярно переглядати технологічні рішення для зменшення ризиків.

Таблиця 3 – Стратегії бізнес-менеджменту для інтеграції професійної освіти та діджитал-науки

Стратегії інтеграції	Короткострокові результати	Довгострокові результати	Вплив на бізнес	Рекомендації для реалізації
Перепідготовка кадрів	Підвищення кваліфікації співробітників	Зростання компетентностей і продуктивності	Підвищення ефективності, зниження витрат	Розробка програм перепідготовки, залучення експертів
Співпраця з освітніми установами	Актуалізація навчальних/освітніх програм	Впровадження інноваційних рішень	Розвиток нових навичок, покращення якості освіти	Укладання угод з закладами освіти, створення спільних проєктів
Впровадження нових технологій	Підвищення ефективності бізнес-процесів	Довгострокові конкурентні переваги	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності	Оцінка потреб бізнесу, вибір відповідних технологій
Участь у наукових дослідженнях	Доступ до нових знань і технологій	Зміцнення репутації як інноваційної компанії	Розширення можливостей для інвестицій і партнерства	Підтримка наукових проєктів, участь у конференціях
Розвиток партнерства	Підвищення можливостей для зростання	Довгострокові вигоди від спільних ініціатив	Розширення ринків, зниження ризиків	Пошук стратегічних партнерів, укладення угод

Аналіз даних табл. 3 висвітлює стратегії для інтеграції професійної освіти та діджитал-науки до бізнес-менеджменту, їх короткострокові та довгострокові результати. Рекомендації включають розроблення ефективних програм для успішної реалізації цих стратегій. Пропозиції. Рекомендується реалізувати стратегії інтеграції, враховуючи короткострокові та довгострокові вигоди, активно співпрацювати з освітніми установами й інвестувати в нові технології для підвищення ефективності бізнес-процесів в умовах невизначеності. Важливим кроком стає інтеграція знань і практичних навичок через сучасні освітні програми, що дозволить підприємствам не тільки отримати короткострокову вигоду, але й забезпечити довгострокову стійкість.

Щоб реалізувати це на практиці, слід звернути увагу на схему інтеграції знань, яка описує різні рівні взаємодії між дисциплінами. Внутрішньо-предметна інтеграція фокусується на поглибленому вивченні окремих тем, тоді як міжпредметна дозволяє встановити зв'язки між кількома дисциплінами, що стає основою для комплексного підходу до вирішення сучасних проблем бізнесу через професійну освіту. Трансдисциплінарна інтеграція, своєю чергою, виходить за межі традиційних дисциплін, формуючи нові підходи, які є необхідними для розвитку гнучкості й інноваційного мислення в умовах цифрової трансформації.

Це підводить до принципів інтегрованого навчання, що дозволяє не лише засвоювати знання, а й застосовувати їх на практиці. Такий підхід сприяє формуванню критичного мислення, що стає вирішальним для прийняття інноваційних рішень у

бізнесі. Враховуючи сучасні тенденції до цифровізації, вміння адаптуватися до змін і швидко приймати рішення стає конкурентною перевагою, яку можна досягти завдяки ефективній освітній підготовці.

Розуміння цих принципів навчання є важливим для успішної цифрової трансформації, що вимагає не лише впровадження нових технологій, але й глибокого розуміння бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами. В умовах сучасної війни, цифрова трансформація українських підприємств стає не просто питанням конкурентоспроможності, але й питанням виживання. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту й інших цифрових рішень дозволяє суб'єктам господарювання зберегти гнучкість, оптимізувати свої процеси та швидко реагувати на виклики.

Цей процес не лише підвищує ефективність бізнесу, але й створює нові можливості для розвитку навіть в умовах військової агресії. Результати, представлені у табл. 1-3, свідчать про те, що синергія між професійною освітою, діджитал-наукою та бізнес-менеджментом створює додаткову цінність, яка виходить за межі простої суми внесків кожної з цих сфер. Вона генерує нові можливості для інноваційного розвитку та значно підвищує ефективність підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, синергія між цими трьома сферами не просто об'єднує окремі елементи, а підсилює загальний результат. Аналіз синергії демонструє, що така співпраця забезпечує інноваційний розвиток, підвищену ефективність і стійкість українських суб'єктів господарювання, що є стратегічною запорукою успіху на всіх фронтах – освітньому, бізнесовому та військовому. У контексті війни та повоєнного відродження України, синергія професійної освіти, діджитал-науки і бізнес-менеджменту стає важливим фактором не лише для економічної перемоги, але й для загальної стратегії успішного майбутнього країни.

Принцип синергії візуалізується через формулу « $1+1>2$ », що означає: коли сфери працюють разом, загальний ефект перевищує сумарний вплив окремих елементів.

Аналіз синергії полягає в тому, що об'єднання зусиль різних сфер діяльності не тільки підвищує ефективність, але й створює нові можливості для інноваційного розвитку. У контексті цієї статті синергія професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту стає стратегічною основою для розвитку освітянського та підприємницького фронтів, що в свою чергу забезпечує успішність оборонного фронту. Це підсилений ефект, який дає Україні змогу не лише витримати натиск війни, але й перемогти в довгостроковій перспективі через інвестиції в майбутнє, освіту та технології.

Для кращого розуміння стратегічних можливостей і викликів, пов'язаних із синергією професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту, виконано SWOT-аналіз (табл. 4). Цей метод дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, пов'язані з інтеграцією освіти, науки та бізнесу в умовах цифрової трансформації й сучасних викликів для України.

SWOT-аналіз підкреслив значення синергії від інтеграції професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту при реалізації успішної цифрової трансформації в Україні. Він показав, що інтеграція цих сфер не тільки підвищує адаптивність і конкурентоспроможність на міжнародному рівні, але й сприяє ефективнішій підготовці кваліфікованих фахівців, що є критично важливим для зміцнення економічної стійкості.

Така взаємодія привертає інвестиції в освіту та технології, що допомагає підвищити інноваційний потенціал і зменшити відставання від глобальних тенденцій. Водночас, аналіз виокремив основні виклики, такі як нестача фінансування та кадрів, а також потенційні загрози від зовнішніх чинників, зокрема військових дій.

Заснований на SWOT-аналізі, авторський огляд синергії конгломерату освіти,

науки та бізнесу в контексті цифрових трансформацій підтвердив цінне бачення потенціалу цих сфер у подоланні сучасних викликів і використанні нових можливостей.

Таблиця 4 – SWOT-аналіз синергії професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока гнучкість і адаптивність до змін	Недостатній рівень цифрової грамотності серед частини працівників
Синергія забезпечує підвищену ефективність	Обмежений доступ до інноваційних технологій у регіонах
Інтеграція освіти, науки та бізнесу створює нові можливості для розвитку	Відсутність належного фінансування для повної реалізації цифрової трансформації
Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку	Недостатньо розвинене партнерство між освітніми та бізнесовими установами
Підготовка фахівців з необхідними навичками для цифрової економіки	Слабка співпраця між державою та бізнесом щодо впровадження цифрових рішень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інвестиції в освіту та технології для довгострокового розвитку	Військова агресія й її вплив на економіку та освітню систему
Партнерства з міжнародними компаніями для обміну досвідом	Ризик відставання через технологічні відмінності з іншими країнами
Швидка адаптація бізнесу до нових цифрових рішень	Втрата кваліфікованих кадрів через еміграцію та/або військовій дії
Розвиток нових ринків завдяки цифровим інноваціям	Економічні труднощі, що можуть обмежити доступ до новітніх технологій
Підвищення стійкості українських підприємств через цифровізацію	Нестача кадрів з компетентностями/компетенціями в цифровій трансформації

Синергія освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту є стратегічною запорукою успіху України. Завдяки взаємодії цих трьох сфер досягається більша ефективність в умовах невизначеності та швидких змін.

Цифрова трансформація, яка охоплює бізнес-процеси, освіту й технології, є вирішальним фактором підвищення стійкості українських підприємств і створення нових можливостей для розвитку.

Інвестиції в освіту та технології є ключовими для успішного довгострокового розвитку української економіки. Партнерство між бізнесом, наукою й освітою допомагає підготувати нове покоління фахівців, здатних відповідати сучасним викликам.

Ключові загрози пов'язані з військовою агресією, що однозначно впливають на економічну стійкість і освіту. Водночас важливо продовжувати розвивати цифрові компетентності/компетенції та зміцнювати зв'язки між бізнесом і освітою, щоб подолати ці виклики.

Синергія інтеграції професійної освіти, діджитал-науки та бізнес-менеджменту є не лише важливою для короткострокового розвитку, але й має критичне значення для стійкості та перемоги України на всіх фронтах, включаючи економічний, освітній і військовий.

Література

1. Кузнецов Є., Кузнецова Т. (2024) Innovative models of professional education: symbiosis of artificial intelligence, neuropedagogy and competence approach. Журнал «Професійна освіта: методологія, теорія та технології».
2. Bilynska, K., Markova O., Chornobryva, N., Kuznietsov, Y., & Mingli, W. (2024). The power of digitalization in education: improving learning with interactive multimedia

Левченко В. А.

Батракова Т. І.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

3.3. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТОРГОВИЙ БАЛАНС КРАЇНИ

Тема впливу війни на економічні показники держави, зокрема на торговий баланс, є надзвичайно актуальною і важливою для розуміння складних процесів, що відбуваються в економіках країн під час конфліктів. Війни завжди призводять до значних потрясінь як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні, що відображається у зміні структури торгівлі, виробництва та споживання. Економіка держави, що перебуває у стані війни, стикається з численними викликами: руйнування інфраструктури, пошкодження або втрата виробничих потужностей, порушення ланцюгів постачання, збільшення витрат на оборону та інші супутні фактори.

Війна значно впливає на економіку країни, особливо на її торгівлю з іншими державами. Під час війни виробничі підприємства можуть бути зруйновані, що зменшує експорт. Країна втрачає доступ до ринків збуту, а торгові шляхи можуть бути заблоковані. Імпорт також скорочується через санкції, зруйновану інфраструктуру та проблеми з постачанням. Це призводить до великих змін у торговому балансі, зокрема до збільшення дефіциту. Також війна може підвищити інфляцію, зменшити обсяги іноземних інвестицій та примусити уряд брати більше позик, що створює додаткові труднощі для економіки.

Війна також негативно впливає на рівень зайнятості та добробут населення. Втрата робочих місць через зруйновані підприємства та скорочення виробництва призводить до зниження доходів громадян. Це, у свою чергу, зменшує споживчий попит, що додатково посилює економічний спад. Крім того, витрати на гуманітарні потреби та відновлення інфраструктури часто перевищують можливості держави, що вимагає міжнародної фінансової допомоги.

Таким чином, війна створює глибокі економічні проблеми, зокрема у сфері зовнішньої торгівлі, що вимагає гнучкої економічної політики та міжнародної підтримки для стабілізації ситуації. Дослідження впливу воєн на економіку дозволяють глибше зрозуміти, як конфлікти можуть змінювати глобальні економічні відносини та руйнувати торгові зв'язки, на відновлення яких знадобляться роки.

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року стало вирішальним фактором, який спричинив різкі зміни в економіці країни. Найбільш помітним стало вплив на зовнішньоекономічні показники, зокрема на торговельний баланс. Торговельний баланс є одним із ключових макроекономічних індикаторів, що відображає економічне здоров'я країни та її здатність підтримувати рівновагу між імпортом та експортом. Зменшення експорту, зміни в структурі товарообігу та географічна переорієнтація стали важливими викликами для економіки України. Дослідження цих аспектів є актуальним для розуміння довгострокових наслідків війни на економіку та для вироблення ефективних політичних рішень у післявоєнний період.

Воєнні дії спричиняють порушення у ланцюгах постачання, закриття виробничих потужностей, руйнування інфраструктури та блокування транспортних маршрутів, що значно впливає на торговельні показники країни. Наукове осмислення цих процесів важливе для коригування зовнішньоторговельної політики країни та її економічної стратегії. Це дослідження надає можливість проаналізувати зміни в торговельному балансі України в умовах війни та їхні наслідки для економіки.

Основне завдання цієї роботи – дослідити механізми впливу війни на торговий баланс та можливі шляхи стабілізації економічної ситуації після завершення воєнних дій. У дослідженні застосовано методи кількісного та якісного аналізу статистичних даних. Кількісний аналіз був використаний для вивчення обсягів експорту та імпорту за періоди 2021–2023 років на основі даних Державної служби статистики України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту та інших міжнародних джерел. Для якісного аналізу були залучені дані Національного інституту стратегічних досліджень та аналітичні матеріали міжнародних організацій, таких як Світовий банк і МВФ, для оцінки економічних наслідків війни. Дослідження організовано у три етапи. Перший етап полягав у зборі статистичних даних, другий – в аналізі змін у структурі експорту та імпорту, третій – у формулюванні висновків та рекомендацій.

За прогнозами, до того, як Росія вторглася в Україну, глобальне економічне зростання у 2022 році становитиме близько 5 відсотків. Війна в Україні стала «масовим та історичним енергетичним шоком» для ринків, йдеться у звіті ОЕСР за листопад 2022 року. «Шок» від війни став одним із головних факторів, який уповільнив економічне зростання у 2022 році лише до 3,1 відсотка, і чому ОЕСР прогнозувала його уповільнення до 2,2 відсотка у 2023 році. Війна, як зазначається у звіті, мала найбільший вплив на економіку Європи, де, за прогнозами, зростання у 2023 році становитиме лише 0,3 відсотка.

У результаті повномасштабного вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року структура торговельного балансу України зазнала суттєвих змін. Основною причиною цих змін стало значне скорочення обсягів експорту, викликане обмеженнями на зовнішню торгівлю та транспортні шляхи, що були спричинені бойовими діями. За даними Forbes Україна та Офісу з розвитку підприємництва та експорту, у 2022 році експорт товарів знизився на 35% порівняно з попереднім роком і становив \$44,2 млрд. За січень–серпень 2023 року експортна виручка була на 15% меншою за аналогічний період 2022 року і на 41% нижчою, ніж у 2021 році.

Однією з основних змін стало переформатування структури як експорту, так і імпорту. Згідно з Національним інститутом стратегічних досліджень, частка продовольчих товарів та сільськогосподарської сировини в експорті зросла до 60,6%, що демонструє їхнє домінування на ринку. Водночас частка експорту металургійної продукції скоротилася до 11% через скорочення виробництва та логістичні труднощі. Також відбулося зменшення частки експорту мінеральних продуктів, машин, устаткування, транспорту та хімічної продукції.

Щодо імпорту, у 2023 році спостерігалось зменшення частки паливно-енергетичних товарів до 19,2%, що свідчить про часткове насичення внутрішнього ринку цією продукцією. Водночас частка імпорту машин, устаткування, транспорту, а також продовольчих товарів і сільськогосподарської продукції зросла.

Окремо варто згадати Харківську область. За період з січня по липень 2023 року експорт товарів з області зменшився на 18% порівняно з тим самим періодом попереднього року та склав \$425 млн. У той же час імпорт зріс на 26% і досяг \$829 млн. Основними експортними товарами з області були рослинні продукти, машини та обладнання, а також готові харчові продукти. Імпорт, натомість, складався переважно з машин, обладнання, полімерних матеріалів, пластмас та хімічної продукції.

Війна вимагає від України значних витрат, які суттєво впливають на економіку країни. Зокрема, великі фінансові ресурси спрямовуються на військові потреби: закупівлю техніки, озброєння, лікування поранених військових та громадян. Це призводить до збільшення бюджетного дефіциту, що вимагає залучення додаткових коштів через кредити і сприяє зростанню державного боргу. Крім того, значний вплив на бюджет мають витрати, пов'язані з відновленням зруйнованої інфраструктури та забезпеченням соціальної допомоги постраждалим.

Війна також негативно вплинула на зовнішню торгівлю України. Частина ринків

стала недоступною через воєнні дії та блокади, що знизило експортні можливості країни, особливо в аграрній сфері, де Україна традиційно виступає великим експортером. Наприклад, за даними Міжнародного валютного фонду, прогнозоване падіння ВВП у 2022 році складало 35%. Український уряд коригував ці показники, знизивши оцінку до 29,2%, хоча це все ще свідчить про серйозну економічну кризу.

Російсько-українська війна стала важким випробуванням для українського бізнесу на міжнародному ринку, зокрема у сфері логістики. До початку війни близько 75% зовнішньоторговельного обороту України здійснювалося через морські порти. Однак з 24 лютого 2022 року порти були заблоковані, що змусило український бізнес шукати альтернативні шляхи для транспортування товарів. Через блокування морських портів з лютого 2022 року компанії змушені були негайно трансформувати свої бізнес-процеси для адаптації до нових умов. Через блокаду Чорноморських портів Росією Україна значно збільшила постачання товарів до країн Європейського Союзу, зокрема до Румунії, Іспанії та Бельгії. Паралельно, окрім європейських країн, зріс експорт до Китаю, Єгипту та Ізраїлю. Головним викликом стало переформатування логістичних маршрутів, оскільки українська морська інфраструктура була критично важливою для експорту та імпорту.

Заміна морської логістики на наземну виявилася складною, оскільки вона значною мірою залежала від портів. В Українському агросекторі до війни провідними експортними товарами були соняшникова олія, кукурудза, пшениця, макуха і насіння ріпаку. У 2021 році 86,3% експорту сільськогосподарської продукції здійснювалося морським транспортом, 9,4% – автомобільним, а 3,9% – залізничним. Основними портами для експорту були Миколаїв, Чорноморськ та Південний Одеса, які були заблоковані російськими військами з початку вторгнення. За попередніми оцінками, затримка доставки агропродовольчих товарів коштує Україні приблизно 1,5 млрд доларів щомісяця.

Експерти вважають, що для відновлення роботи портів і морської логістики в післявоєнний період може знадобитися від шести місяців до двох років у деяких регіонах. Проте, перенаправлення експортних потоків автомобільним транспортом є надто витратним, а можливості залізниці обмежені. Додаткові труднощі виникають через необхідність пошуку вантажу на зворотному шляху, щоб уникнути витрат на «обидва кінця» для спецтранспорту, такого як зерновози та контейнеровози. За перші два місяці 2022 року, до початку війни, Україна експортувала сільськогосподарські товари на суму 11,57 млрд грн, що на 71,6% перевищує відповідні показники попереднього року. Зокрема, експорт зернових зріс на 119,2%, а соняшникової олії – на 39%. Проте з березня 2022 року експорт українського зерна практично припинився через військові дії та блокаду портів. Ці дані підкреслюють важливість аграрного сектору для економіки України, а також наслідки війни, які серйозно вплинули на зовнішньоекономічну діяльність. Війна в Україні має серйозні глобальні наслідки для продовольчої безпеки, оскільки країна є одним із найбільших постачальників сільськогосподарської продукції у світі. За даними міжнародних організацій, Україна забезпечує значну частину світового експорту сільськогосподарських товарів: 52% соняшникової олії, 60% макухи, 15% кукурудзи, ячменю та насіння ріпаку, а також 10% пшениці.

З початком російського воєнного вторгнення в Україну у 2022 році світові постачання зернових скоротилися, що викликало побоювання щодо продовольчої безпеки. Це призвело до зростання цін на продукти харчування по всьому світу, що особливо вплинуло на країни, які залежать від імпорту, зокрема в Африці та Близькому Сході.

Міжнародні організації, такі як ООН та Продовольча і сільськогосподарська організація, висловили занепокоєння щодо нестачі продуктів харчування в багатьох країнах унаслідок блокування українських портів та зменшення обсягу аграрного

експорту. Такі зміни можуть призвести до продовольчих криз і нестабільності в регіонах, які вже страждають від гуманітарних проблем.

У результаті, війна не тільки погіршила ситуацію з постачаннями сільськогосподарської продукції, а й створила загрози для продовольчої безпеки на глобальному рівні, підкреслюючи важливість стабільності в Україні для підтримання світових аграрних ринків.

Одним із перших секторів, які постраждали, став контейнерний бізнес, де тисячі імпортерів контейнерів опинилися заблокованими. Однак до середини березня 2022 року було налагоджено доставку вантажів через порти Констанци (Румунія), Гданська та Гдині (Польща). Основний акцент був зроблений на автомобільні перевезення, хоча цей сектор також зіткнувся з проблемами нестачі транспорту та водіїв.

Залізничний транспорт зіткнувся з технічними труднощами через різну ширину колії в Україні та Європі. Проте проблему вдалося частково вирішити запуском регулярних потягів на маршруті Тернопіль – Констанца, що допомогло вивезти критично важливі контейнери, зокрема з товарами першої необхідності.

Незважаючи на блокаду, вантажні перевезення не припинилися. Компанії активно переорієнтовуються на використання залізничного та автомобільного транспорту для експорту продукції. Уряд також впроваджує низку заходів для підтримки експортерів, полегшуючи вивезення товарів і адаптуючи логістичні процеси до нових реалій, спричинених війною.

Що стосується інвестицій, війна практично зупинила нові іноземні вкладення в економіку України через високі ризики. Нестабільність та невизначеність викликають обережність у потенційних інвесторів, що обмежує економічне зростання в середньостроковій перспективі. Крім того, зруйнована інфраструктура, включаючи дороги, мости, заводи та енергетичні об'єкти, значно обмежує виробничі можливості країни і впливає на подальший експорт енергоносіїв.

Іншим важливим аспектом є те, що війна сприяє масовому переміщенню населення. Міграція мільйонів українців, зокрема в сусідні країни, змінює економічні й демографічні процеси як в Україні, так і в країнах, що приймають біженців, як, наприклад, Польща, де українські робітники відіграють важливу роль.

Згідно з даними Міжнародної організації з міграції, більшість українських біженців висловлюють бажання повернутися додому після завершення конфлікту, але їхнє тривале перебування в інших країнах може змінити демографічний ландшафт в Україні, зменшуючи робочу силу та впливаючи на соціальну структуру. Цей процес також вимагає від країн, які приймають біженців, адаптації своїх економічних та соціальних стратегій, щоб забезпечити підтримку новим мешканцям, водночас зберігаючи стабільність для своїх громадян.

Війна в Україні не тільки призвела до значних втрат у сфері торгівлі та економіки, але й змінила геополітичну та економічну карту регіону. Руйнування інфраструктури та логістичних шляхів поставили українські компанії перед необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, часто в умовах обмеженого доступу до ресурсів та ринків. Це вимагає від бізнесу гнучкості та інноваційного підходу для підтримки конкурентоспроможності.

Окрім цього, війна показала важливість диверсифікації економіки та розвитку нових секторів, щоб зменшити залежність від окремих галузей, таких як металургія чи сільське господарство. Держава має підтримувати розвиток високотехнологічних галузей, що можуть стати рушійною силою для відновлення економіки після конфлікту. Важливим є і подальше налагодження співпраці з міжнародними партнерами, які можуть допомогти не лише фінансово, але й з передачею технологій та досвіду.

Відновлення економіки України після війни вимагатиме значних зусиль як з боку держави, так і від міжнародної спільноти. Необхідні будуть великі інвестиції в

інфраструктуру, модернізацію виробництва, підтримку малого та середнього бізнесу, а також реформи для покращення бізнес-клімату. Руйнування інфраструктури та промисловості, втрата торгових шляхів і зниження експорту – це лише частина масштабних проблем, з якими Україна зіткнулася. Водночас, ці виклики показали здатність країни до адаптації, що вселяє надію на майбутнє відновлення.

З одного боку, відновлення економіки вимагатиме великих зусиль, часу та інвестицій, особливо в умовах, коли іноземні інвестиції суттєво скорочуються через ризики війни. Проте, з іншого боку, Україна має можливість не просто відновитися, а й модернізувати свою економіку та перейти на нові, перспективні ринки.

Після завершення війни важливим стане не лише економічне відновлення, а й зміцнення міжнародної співпраці, яка допоможе створити нові можливості для розвитку. Інноваційні галузі, підтримка підприємництва та інтеграція у глобальні ринки можуть стати ключовими напрямками для післявоєнного відродження України.

Література

1. Берестенко В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом та експортом. URL: <https://t1p.de/5zsfq>.
2. Korn T., Stemmler H. Russia's war against Ukraine might persistently shift global supply chains. VoxEU. CEPR Debates. Research-based policy analysis and commentary from leading economists. 2022. Mar 31. URL: <https://voxeu.org/article/russias-war-against-ukraine-might-persistently-shift-global-supply-chains>.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

Череп О. Г.

доктор економічних наук, професор

Андрюкайтене Р. М.

доктор PhD соціальних наук (менеджмент), доцент

Марьямпольський університет прикладних наук

м. Марьямполь, Литва

Литовський університет спорту

м. Каунас, Литва

Чепурна Т. А.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

3.4. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

В період російсько-української війни та пандемії COVID-19 виникла гостра проблема з використанням цифрових інноваційних технологій. Головнокомандуючий збройних сил України В. Залужний, а нині посол України у Великій Британії під час виступу в Лондонському Королівському об'єднаному інституті оборонних досліджень зазначив, що сучасна війна – це війна новітніх технологій, тож, переможе той, хто більш досконало ними володіє [1].

Наукові дослідження Ньюелл Аллен [2-6], Арнотт Дж. Л. [5], Джон Бонні А. [2; 3], Брукс К. П. [4], Дай Р. [5], Даунтон А. К. [4], Кернс А. Дж. [6], Лідхем К. Г. [4], Джон Мейнард Кейнс [7] показали, доцільність вивчення і використання штучного інтелекту, який дозволяє підвищити якість життя та проникає у всі галузі економіки.

Ньюелл Аллен & Кернс А. Дж. [6] у статті дослідили роль і місце цифрової економіки у житті кожної людини та визначили, яким чином вона витісняє значення інших наук в розвитку науково-технічного прогресу. Цілком можливо, що, штучний інтелект дозволить підвищити ефективність взаємодії людини з комп'ютером. Існує

припущення, що штучний інтелект може призвести і до негативних наслідків. Тож такий тенденції можна запобігти шляхом зміцнення застосовної психологічної науки. Однак цей підхід піддався критиці на тій підставі, що отриманий обсяг знань був би занадто низьким, занадто обмеженим за обсягом, щоб вплинути на комп'ютерні технології і надто складно, щоб застосувати. В статті аналізуються перспективи подолання кожної з цих перешкод.

В свою чергу відомий фізик Стівен Хокінг на Web Summit, технологічній конференції в Лісабоні, Португалія заявив, що поява штучного інтелекту (ШІ) може стати «найгіршим, що коли-небудь траплялося з нашою цивілізацією», якщо людство не знайде спосіб контролювати його необмежений розвиток [8]. Він також заявив «Теоретично, комп'ютери можуть імітувати і навіть перевершити людський розум». Така ж думка превалює і у статті «Штучний інтелект стане головною загрозою людству» [9].

Серед вітчизняних науковців проблемними питаннями використання штучного інтелекту у різних сферах діяльності займаються Воронкова В. Г. [10], Єфремов М. І. [11], Нікітенко В. О. [10], Опанасюк В. В. [12], Череп А. В. [10], Череп О. Г. [10].

Науковці Воронкова В. Г., Череп А. В., Нікітенко В. О., Череп О. Г. у своїй статті [10] дослідили цілий ряд підходів і методів, зокрема машинне навчання, обробку природної мови, комп'ютерний зір і розуміння, які сприяють розвитку науки і техніки, дозволяючи автоматизувати завдання, підвищуючи ефективність роботи і розробляючи нові продукти і послуги Метою штучного інтелекту є розробка систем, які аналізують інформацію, прогнозують і вирішують проблеми.

Тож зупинимось на перевагах та недоліках використання ШІ в умовах глобалізаційних викликів та російсько-української війни. Штучний інтелект (ШІ) представляє собою значний крок вперед у технологічному розвитку людства, відкриваючи нові можливості та потенційні загрози для його майбутнього. Дослідники та суспільство в цілому стоять перед важливим питанням: чи стане ШІ надійним помічником людству, чи його розвиток може призвести до небезпеки та вразливості.

Історія ШІ налічує понад чотири століття. Вона почалася у XVI столітті зі спроб Леонардо да Вінчі створити обчислювальні пристрої. У 1623 році німецький науковець Вільгельм Шиккард сконструював першу механічну цифрову обчислювальну машину, а через 15 років Блез Паскаль створив першу лічильну техніку. Початок науково-технічної революції в XV столітті змінив розуміння матеріального світу, спричинивши масштабні зміни у виробництві та перетворивши індустріальне суспільство на постіндустріальне. Значний розвиток інтелектуальних технологій відбувся в другій половині XX століття, коли впровадження ШІ почало активно змінювати різні галузі науки та техніки.

Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, яка дозволяє механічним системам навчатися, обробляти та застосовувати отримані знання для виконання завдань. Спочатку метою створення ШІ було полегшення людської праці та економія часу через автоматизацію процесів, що призвело до значного розвитку обчислювальної техніки, мореплавства, промисловості та сучасних технологій.

На сучасному етапі досліджень основними завданнями науковців є моделювання роботи мозку, розкриття таємниць мислення та розуміння. Це вже не питання далекого майбутнього, адже подібні технології розвиваються в наші дні. Одним із найвідоміших досягнень є робот Софія, створений компанією «Hanson Robotics» у 2015 році. Софія стала першою моделлю робота, здатного взаємодіяти з людьми, вести діалоги та навіть жартувати. Вона вже брала участь у роботі ООН і має громадянство Саудівської Аравії. Її творець, Девід Генсон, передбачає, що протягом найближчих десятиліть роботи стануть частиною нашого повсякденного життя.

Однак ставлення до ШІ є неоднозначним. Деякі науковці, як – от Стівен Хокінг [8] і Ілон Маск [13], вважають, що розвиток ШІ може стати загрозою для людства. Вони

застерігають про потенційну небезпеку створення роботів із самостійним мисленням, які можуть вийти з-під контролю людини. Це, на їхню думку, може призвести до глобальних конфліктів і навіть загрожувати самому існуванню людства. Ми розділяємо дану точку зору тому, що в основі будь-якої діяльності повинен лежати не лише інтелект, а і почуття самоповаги, саморозвитку, людяності, співчуття тощо. Тож, вважаємо, що ШІ стане помічником людині у виконанні важких робіт, умови виконання яких відхиляються від нормальних умов праці і пов'язані із шкодою для життя і здоров'я працівників; при виконанні діагностики, аналізу, прогнозуванні перспектив розвитку як суб'єктів господарювання, так адміністративно– територіальних громад; та багато інших робіт, які ми опишемо нижче.

Серед переваг ШІ, доцільно виділити такі:

- 1) технології ШІ допомагають діагностувати захворювання, аналізувати генетичні дані та розробляти лікарські засоби, що покращує медичні послуги, економить час та ресурси;
- 2) ШІ активно застосовується у правоохоронній діяльності для аналізу баз даних та ідентифікації осіб, що сприяє ефективнішому правосуддю;
- 3) ШІ здатний обробляти величезні обсяги інформації з точністю і швидкістю, що перевищує людські можливості, знижуючи ризики помилок;
- 4) інтелектуальні системи допомагають астронавтам, виявляючи небезпеки та несправності, що є критично важливим під час космічних польотів і досліджень;
- 5) ШІ не потребує навчання і може виконувати завдання, значно скорочуючи витрати часу і грошей, зокрема у банківській сфері.

Серед загроз ШІ, слід акцентувати увагу на таких:

- 1) автоматизація може призвести до втрати робочих місць, що, в свою чергу, спричинить економічну кризу та соціальну напругу;
- 2) розвиток ШІ з можливістю автономного мислення несе ризик неконтрольованості роботів, що може призвести до непередбачуваних наслідків;
- 3) швидке поширення ШІ може загострити релігійні, соціальні та економічні конфлікти, створюючи розбіжності в суспільстві [14].

Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання (МН) – це сучасні технології, які, незважаючи на високі витрати і складність впровадження, стрімко розвиваються по всьому світу. Особливої уваги заслуговує їхнє військове застосування, яке охоплює широкий спектр завдань: від збору розвідданих і логістики до гуманітарної допомоги. Військові сили використовують ці технології для аналізу великих масивів інформації, виявлення потенційних загроз та підтримки управлінських процесів у реальному часі. Разом із цим, швидкий розвиток створює низку етичних питань, пов'язаних із відповідальністю за прийняття рішень та впливом на цивільне населення.

На світовій арені провідними державами у галузі військового застосування ШІ є США та Китай. Водночас, Україна, хоча й орієнтується на західні підходи, зокрема на американські, відстає через значні бюджетні обмеження та брак ресурсів. В. Сольський, експерт у галузі ШІ, зазначає, що різниця у фінансуванні призводить до технологічного відставання України на кілька десятиліть. Хоча Китай міг би стати іншим орієнтиром для українських розробників, мовні бар'єри та геополітичні реалії ускладнюють співпрацю.

Сьогодні в Україні використання ШІ у військових цілях зосереджене на аналізі аерофотозйомок і технологіях OSINT для збору та аналізу розвідданих. Одним із прикладів ефективного застосування ШІ є використання американської технології Clearview AI, яка дозволяє ідентифікувати військових і цивільних осіб на основі величезних баз даних зображень. Також в умовах війни активно тестується технологія Primer Command, що допомагає обробляти радіодані ворога за допомогою моделей машинного навчання.

Штучний інтелект активно застосовується у сфері військової підготовки. Завдяки

таким технологіям, як Virtual Combat Convoy Trainer, військові можуть відточувати навички у симульованих бойових умовах. Це не лише скорочує час навчання, але й значно знижує витрати на підготовку військових. Подібні системи використовуються у підготовці пілотів, саперів та інших військових спеціалістів. У США також застосовуються платформи, що використовують ШІ для тактичної підготовки, що дозволяє суттєво скоротити час навчання і підвищити його ефективність.

Перспективи застосування ШІ в медичній сфері, зокрема у військовій медицині, також викликають інтерес. У майбутньому це може включати біонічне протезування, яке використовує нейромережі для аналізу сигналів рухів і чутливості. Післявоєнна реабілітація може отримати значний імпульс завдяки ШІ, оскільки технології допоможуть відновленню фізичного та психічного здоров'я ветеранів, а також вирішенню проблем, пов'язаних із замінованими територіями та відбудовою інфраструктури.

Незважаючи на швидкий розвиток військових технологій, Україні слід усвідомлювати потенційні виклики. Непередбачуваність використання ШІ та ризики, пов'язані з етикою застосування технологій, потребують ретельної оцінки. Безумовно, ключовими викликами залишаються регулювання, безпека та захист прав людини у військовому контексті [15].

Важливо також зазначити, що Україні потрібно адаптувати свої закони до нових реалій, що з'являються у світі ШІ, аби захистити права громадян та запобігти зловживанням. Технології ШІ відкривають нові можливості, але й потребують відповідального підходу до їх використання.

Отже, ШІ обіцяє трансформувати багато аспектів нашого життя, однак вимагає уважного підходу до його впровадження. Зважаючи на ризики і виклики, важливо підтримувати етичні норми та забезпечувати контроль за розвитком цих технологій, щоб вони служили на благо людству. Суспільство повинно активно обговорювати та розробляти політики, які дозволять забезпечити безпечне та ефективне використання ШІ, запобігаючи потенційним загрозам.

Література

1. Залужний: Технології стануть вирішальними у війні з Росією і визначатимуть глобальну безпеку. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3888012-zaluznij-tehnologii-stanut-virisalnim-u-vijni-z-rosieu-i-viznacatimut-globalnu-bezpeku.html>.
2. John Bonnie E., Newell Allen. Predicting the time to recall computer command abbreviations. In: Graphics Interface 87 (CHI+GI 87) April 5-9, 1987, Toronto, Ontario, Canada. 1987, pp. 33-40. URL: <https://graphicsinterface.org/proceedings/gi1987/gi1987-6>.
2. John Bonnie E., Newell Allen. Cumulating the Science of HCI: From S-R Compatibility to Transcription Typing. In: Bice, Ken, Lewis, Clayton H. (eds.) Proceedings of the ACM CHI 89 Human Factors in Computing Systems Conference April 30 – June 4, 1989, Austin, Texas. pp. 109–114.
3. Leedham C. G., Downton A. C., Brooks C. P., Newell Allen. On-Line Acquisition of Pitman's Handwritten Shorthand as a Means of Rapid Data Entry. In: Shackel, Brian (eds.) INTERACT 84 – 1st IFIP International Conference on Human-Computer Interaction September 4-7, 1984, London, UK. pp. 145–150.
4. Newell Allen, Arnott J. L., Dye R., Cairns A. Y. A Full-Speed Listening Typewriter Simulation. In International Journal of Man-Machine Studies, 35 (2) 1991, pp. 119–131.
5. Newell Allen, Card Stuart K. (1986): Straightening Out Softening Up: Response to Carroll and Campbell. In Human-Computer Interaction, 2 (3) 1986, pp. 251–267.
6. John Maynard Keynes. Economic Possibilities for our Grandchildren. (1930), in Essays in Persuasion (New York: Harcourt Brace, 1932, 358–373. URL: https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/Intro_and_Section_I.pdf.

7. Стівен Хокінг: штучний інтелект може стати найгіршим винаходом людства. URL: <https://mind.ua/news/20178313-stiven-hoking-shtuchnij-intelekt-mozhe-stati-najgirshim-vinahodom-lyudstva>.
8. Штучний інтелект стане головною загрозою людству. URL: <https://1news.com.ua/tsikave/shtuchnij-intelekt-stane-golovnoyu-zagrozoju-lyudstvu.html>.
9. Воронкова В. Г., Череп А. В., Нікітенко В. О., Череп О. Г. Штучний інтелект та його атрибути: умови поліпшення функціональності та взаємодії з користувачами. *Actual problems of education and science in the conditions of war* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks California : GS Publishing Services, 2023. 236 p. P. 39–56. URL: https://ezapi.pdmu.edu.ua/api/file/get/ratingFile/1686550019__monohrafiia1.pdf.
10. Єфремов М. І Штучний інтелект, історія та перспективи розвитку. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/81625/79214>.
11. Опанасюк В. В. Функція колективної безпеки в інформаційному суспільстві: баланс, обтяжений війною. *Безпекові студії: концепції, методологія, освіта* : матеріали Міжнародної конференції (м. Острого, 31-30 жовтня, 2023 р.) / за ред. Едуарда Балашова. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2023. С. 11–15. URL: <https://eurohybsec.oa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materials-of-conference-security-studies-eurohybsec.pdf>.
12. Elon Musk Reminds Us of the Possible Dangers of Unregulated AI. URL: <https://futurism.com/elon-musk-reminds-us-of-the-possible-dangers-of-unregulated-ai>.
13. І знову про штучний інтелект. Допомога, загроза чи пусті балачки? URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/i-znovu-pro-shtuchnij-intelekt-dopomoga-zagroza-chi-pusti-balachki.html>.
14. Як українці використовують штучний інтелект у війні з росією? URL: https://zaxid.net/viyna_z_rosiyeyu_yak_ukrayintsi_vikoristovuyut_shtuchnij_intelekt_n1549819.

РОЗДІЛ 4

ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Болдуєва О. В.

доктор економічних наук, професор

Тимофєєв О. О.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

4.1. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної нестабільності та посилення конкурентного тиску фінансова діагностика набуває стратегічного значення. Вона стає основою для ухвалення рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження обумовлена постійними змінами зовнішнього середовища, зокрема впливом економічних криз, нестабільності ринків, змін у законодавстві та інших дестабілізаційних чинників. В умовах таких викликів фінансова діагностика стає не лише важливим засобом підтримання стабільності бізнес-процесів, але й основою для формування стратегічних ініціатив, орієнтованих на довгострокову стійкість підприємства.

Фінансова діагностика є інтегрованою частиною системи управління підприємством, спрямованою на підвищення стійкості економічної безпеки. Її метою є виявлення стану фінансових ресурсів, оцінка їх ефективності використання та розробка заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій та мінімізацію ризиків [2].

Фінансова діагностика визначається як процес збору, обробки та аналізу фінансової інформації, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити його фінансову стабільність та розробити рекомендації для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Особливого значення вона набуває у контексті стратегічного управління, адже забезпечує обґрунтованість рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ефективна система фінансової діагностики дозволяє підвищити рівень управління фінансовою діяльністю підприємства. Це досягається шляхом комплексного аналізу фінансових проблем, структурування даних, формування прогнозів і розробки заходів, які спрямовані на попередження можливих ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства [1].

Основні функції фінансової діагностики можна визначити через її основні завдання, які включають оцінку, аналіз, прогнозування та рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами [4; 6]:

- оцінка фінансового стану – оцінка рівня платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- аналіз ризиків – ідентифікація фінансових загроз, таких як збитковість, заборгованість або ризик втрати ліквідності, у контексті забезпечення конкурентоспроможності;
- прогнозування – оцінка можливостей і ризиків майбутнього розвитку підприємства на основі аналізу фінансових показників, ринкових трендів та глобальних викликів;
- стратегічне прогнозування – аналіз фінансових тенденцій і зовнішніх факторів

для формування довгострокових стратегій розвитку підприємства.

- моніторинг – постійний контроль за динамікою фінансових показників для своєчасного виявлення відхилень і адаптації стратегій;

- розробка рекомендацій – формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління фінансами та інтеграції результатів фінансової діагностики у стратегічне планування підприємства;

- інтеграція у стратегічне управління – використання результатів фінансової діагностики для адаптації та коригування бізнес-стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Окрім виконання базових завдань, таких як оцінка фінансового стану та прогнозування, фінансова діагностика виступає важливим інструментом для створення системи раннього попередження, яка забезпечує завчасну ідентифікацію ризиків. Ця система дозволяє підприємствам: аналізувати зовнішні фактори, що потенційно загрожують стабільності бізнесу (економічні, політичні, регуляторні); прогнозувати наслідки можливих кризових явищ на основі фінансових і нефінансових показників; розробляти адаптивні управлінські рішення, спрямовані на пом'якшення впливу ризиків або їхню мінімізацію.

Реалізація функцій моніторингу та прогнозування в рамках системи раннього попередження дозволяє оперативно реагувати на загрози й адаптувати стратегії підприємства до нових умов ринку. Таким чином, система раннього попередження стає інструментом, який не лише захищає підприємство від потенційних ризиків, але й сприяє виявленню нових можливостей для його розвитку.

У системі економічної безпеки підприємства фінансова діагностика виконує стратегічну роль, оскільки вона дозволяє виявляти потенційні ризики, пов'язані з фінансовою нестабільністю, забезпечувати стійкість до кризових явищ через своєчасне прийняття заходів реагування та підвищувати прозорість фінансової діяльності, що важливо для забезпечення довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін [5].

Фінансова діагностика підприємства передбачає систематичне та всебічне оцінювання діяльності підприємства та використовує різноманітні методи аналізу.

До основних методів фінансової діагностики належать формалізовані методи, які спираються на наукове обґрунтування – їм притаманний об'єктивізм, саме тому їх зазвичай використовують під час оцінювання діяльності національних підприємств та неформалізовані методи, які спираються на характеристики аналітичних процедур на логічному рівні – характерною ознакою цих методів є суб'єктивізм, оскільки вони переважно засновані на знаннях, досвіді та інтуїції аналітика [7].

Для забезпечення ефективної фінансової діагностики підприємства використовується широкий спектр методів, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз його фінансового стану, прогнозувати ризики та розробляти заходи для підвищення стабільності. Залежно від поставлених завдань, методи фінансової діагностики можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як формалізація, мета застосування або специфіка аналітичних процедур (табл. 1).

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій інноваційні рішення відіграють дедалі важливішу роль у фінансовій діагностиці. Вони сприяють підвищенню точності аналізу, оперативності прийняття рішень і ефективності управління фінансовими ресурсами. Інноваційні технології забезпечують підприємствам конкурентні переваги, дозволяючи швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптувати свої стратегії до мінливих умов ринку.

Однією з основних переваг використання цифрових рішень у фінансовій діагностиці є можливість інтегрувати великі обсяги різноманітної інформації з різних джерел для створення комплексної картини стану підприємства. Застосування таких технологій як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології дозволяє

підприємствам не лише оцінювати поточний стан фінансів, але й формувати стратегічні рекомендації для адаптації до швидких змін середовища [3; 11].

Таблиця 1 – Класифікація методів фінансової діагностики [8-10]

Методи	Характеристика	Інструменти
Формалізовані методи	Методи, що базуються на наукових підходах і об'єктивних даних, застосовуються для систематичного аналізу діяльності підприємств	Аналіз коефіцієнтів, розрахунок фінансової стійкості, кореляційно-регресійний аналіз
Неформалізовані методи	Методи, що ґрунтуються на логічних процедурах, суб'єктивних знаннях і досвіді аналітика	Експертна оцінка, аналіз за аналогією, інтуїтивний аналіз
Кількісні методи	Використовують математичні та статистичні прийоми для оцінки фінансових показників і взаємозв'язків між ними	Коефіцієнтний аналіз, математичне моделювання, статистичний аналіз
Якісні методи	Зосереджуються на оцінці нефінансових аспектів діяльності підприємства, таких як управління або стратегічне планування	SWOT-аналіз, оцінка рівня управління фінансами
Методи порівняльного аналізу	Порівнюють фінансові показники підприємства з історичними даними, галузевими стандартами або конкурентами	Горизонтальний і вертикальний аналіз, бенчмаркінг, аналіз трендів
Методи факторного аналізу	Виявляють вплив окремих факторів на фінансовий стан підприємства, дозволяють оцінити взаємозв'язок між фінансовими результатами та факторами	Детермінований факторний аналіз, стохастичний факторний аналіз, модель Дюпона
Методи прогнозування	Застосовуються для передбачення змін у фінансовому стані підприємства в майбутньому	Екстраполяція, аналіз часових рядів, моделювання сценаріїв
Інтегральні методи	Комплексний підхід, який дозволяє розрахувати узагальнені показники фінансової стабільності або ризиків банкрутства	Z-модель Альтмана, індекси фінансової стійкості, інтегральні моделі ризиків
Методи фінансового контролінгу	Інтеграція фінансового аналізу з управлінськими процесами, орієнтована на прийняття стратегічних рішень	Бюджетування, управління витратами, стратегічний аналіз

Big Data дає змогу працювати з масивами даних, що раніше були недоступними для аналізу через їх обсяг і складність. Завдяки цьому підприємства отримують можливість виявляти приховані закономірності, аналізувати тенденції та прогнозувати ризики. Штучний інтелект (AI) дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних, виявляти ризикові зони та моделювати сценарії розвитку подій, що особливо важливо для формування довгострокових стратегій.

Блокчейн забезпечує прозорість і надійність фінансових операцій, знижуючи ризики шахрайства та забезпечуючи захист даних через використання смарт-контрактів. У свою чергу, хмарні технології сприяють централізованому зберіганню фінансової інформації та забезпечують доступ до неї в реальному часі, що підвищує швидкість і точність управлінських рішень.

Інтеграція інноваційних технологій у фінансову діагностику дозволяє автоматизувати основні процеси, оптимізувати витрати, зменшувати вплив людського фактору та забезпечувати високий рівень точності аналізу. Це створює нові можливості для підвищення фінансової стійкості підприємства, забезпечення його адаптації до змін середовища та формування надійної основи для довгострокового

розвитку.

Ефективність фінансової діагностики оцінюється через низку кількісних та якісних показників, які дозволяють визначити, наскільки успішно ця система сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпеченню фінансової стійкості та адаптації до зовнішніх викликів (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні показники оцінки ефективності фінансової діагностики

Показники	Характеристика
Рівень ліквідності	Покращення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності
Платоспроможність	Підвищення коефіцієнта покриття боргів
Рентабельність	Зростання рентабельності активів або капіталу
Зниження фінансових ризиків	Зменшення співвідношення боргу до власного капіталу
Економія витрат	Скорочення непродуктивних витрат або втрат
Аналіз ризиків	Зменшення кількості ризиків або зниження їх впливу
Аналіз динаміки	Моніторинг змін фінансових показників у часі
Інтеграція у стратегічне управління	Кількість управлінських рішень на основі діагностики
Рівень довіри зацікавлених сторін	Покращення кредитного рейтингу та довіри інвесторів
Автоматизація процесів	Зменшення часу на рутинні аналітичні задачі

Використання системи оцінки ефективності фінансової діагностики через основні показники дозволяє підприємствам не лише оцінити досягнення поточних цілей, але й визначити напрями для вдосконалення стратегічного управління. Застосування таких індикаторів, як рівень фінансової стійкості, зниження ризиків або підвищення прозорості, сприяє формуванню цілісної картини результативності діагностичних процесів. Крім того, впровадження чітких параметрів оцінки підвищує довіру з боку зацікавлених сторін і забезпечує базу для адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

Фінансова діагностика у сучасних умовах набуває стратегічного значення як інструмент, що забезпечує адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, підтримання фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Вона дозволяє ідентифікувати ризики, оцінювати ефективність використання ресурсів, формувати рекомендації для підвищення стабільності бізнесу та приймати управлінські рішення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей.

Впровадження інноваційних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн та хмарні рішення, значно підвищує ефективність фінансової діагностики, дозволяючи інтегрувати її результати у стратегічне управління. Це сприяє підвищенню прозорості, довіри інвесторів, зниженню фінансових ризиків та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств у динамічних ринкових умовах.

Систематичний підхід до оцінки ефективності фінансової діагностики через відповідні кількісні та якісні показники забезпечує можливість комплексної оцінки результативності цього процесу. Крім того, він створює базу для формування адаптивних управлінських рішень, що спрямовані на розвиток підприємства та його стійкість до зовнішніх змін. Таким чином, фінансова діагностика стає ключовим елементом забезпечення економічної безпеки та стратегічного успіху сучасних підприємств.

Література

1. Дмитренко Д. Концептуальний підхід до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2562/2481>.

2. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 97–112.
3. Задворний Ю. Еволюція ролі фінансових інновацій у вирішенні викликів фінансових ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4414/4344>.
4. Іщенко Н. А. Фінансова діагностика підприємств в системі фінансового контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 312–316.
5. Кащена Н. Б., Ставерська Т. О. Концептуалізація фінансової діагностики в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 2 (28). С. 52–64.
6. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879>.
7. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2 (07). С. 66–69.
8. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 4. С. 37–44.
9. Семененко Т., Поплюйко А. Діагностика фінансового стану як основний етап стратегічного аналізу бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3172/3095>.
10. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17 (2). С. 87–91.
11. Хіцан Д. В. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf.

Захарова Н. Ю.

кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя

4.2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значним рівнем динамічності та невизначеності. Невизначеність – це стан, при якому бракує достатньої інформації для прогнозування результатів або подій, що ускладнює прийняття управлінських рішень. В умовах невизначеності існує багато варіантів розвитку ситуацій, але неможливо точно оцінити їхні ймовірності. Це може стосуватися економічних, політичних, соціальних, технологічних або інших аспектів середовища, в якому функціонує підприємство. Невизначеність підвищує рівень ризику і вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності в управлінні, в тому числі і у формуванні стратегій і планів.

Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у рамках 24-го Щомісячного опитування підприємств «Український бізнес під час війни» за квітень 2024 року встановлено, що рівень невизначеності щодо планів підприємств на наступні два роки залишається низьким після суттєвого зниження в березні цього року.

Відповідь щодо перспектив на майбутні два роки не можуть дати 38,2% опитаних (було 39,4% у березні та 50,6% у лютому).

Рівень невизначеності щодо планів на дворічну перспективу залежить від розміру підприємства. Водночас, значення несуттєво збільшилось лише для малих підприємств. Показник є найнижчим для мікропідприємств, значення зменшилось із 36% до 31%. Показник малих підприємств незначним чином збільшився, із 40% до 42%, і це значення є найвищим. По середнім та великим підприємствам цей показник є приблизно однаковим і зменшився в обох випадках (із 39% до 37% та з 41% до 38% відповідно).

Дослідженням встановлено, що у квітні 2024 року серед перешкод для зростання виробництва найчастіше називали війну та несприятливу безпекову ситуацію. Частка підприємств, які повідомляли про цю проблему, зросла з рівня 45% – 46%, на якому вона знаходилася з початку 2024 року, до 55%. На другу позицію висувається проблема зростання цін на сировину та матеріали, про яку повідомив 51% опитаних підприємств. Близько 43% підприємств стикнулися з браком робочої сили внаслідок призову або виїзду співробітників, внаслідок чого ця проблема зайняла третє місце в рейтингу перешкод. Зросла актуальність проблеми зменшення попиту на продукцію або послуги (38%). П'яте місце цього рейтингу зайняла перешкода «розрив ланцюжків постачання» (24%) [1].

Трохи інші результати отримано за даними «Барометр Бізнесу» від Торгово-промислової палати України, сформований за червень 2024 року. Найбільшими викликами сьогодення для бізнесу є зростання тарифів на електроенергію, на що вказали 47% та девальвація гривні – 28%. За опитуванням трохи менше підприємців турбує повільний темп реформ (15%). До викликів, пов'язаних з відключеннями електроенергії та мобілізацією бізнес значною мірою адаптувався [2].

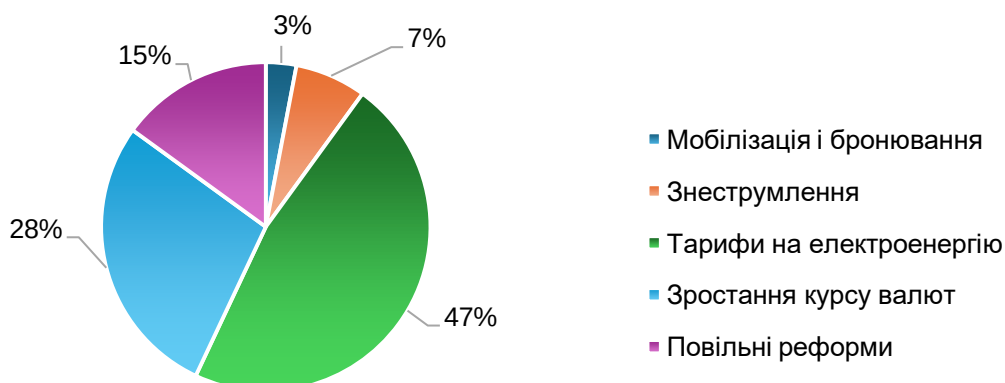


Рисунок 1 – Найбільші виклики для бізнесу за даними «Барометр Бізнесу» за червень 2024 року

Ключовими компонентами, що здатні забезпечити підприємству стійкість на ринку та зміцнити його конкурентні позиції, є обґрунтовані стратегічні орієнтири розвитку, тобто ключові напрями, цілі та пріоритети, які визначають довгостроковий розвиток підприємства і є основою для розробки конкретних стратегій та планів дій. Їх формування має спиратися на принципи інтенсивного розвитку, сприяючи більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізації асортименту продукції чи послуг, максимізації віддачі інвестованого капіталу, а також повному задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов і сервісного обслуговування.

Стратегічні орієнтири ґрунтуються на ряді важливих аспектів.

1) Стратегічні орієнтири задають загальний вектор діяльності підприємства,

спираючись на його місію (тобто головну мету існування) та довгострокові прагнення.

2) Орієнтири допомагають формувати конкретні цілі, яких підприємство прагне досягти.

3) В основі формування орієнтирів лежить врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а також можливості та загрози, що існують на ринку.

4) Стратегічні орієнтири дозволяють підприємству сформувати підходи щодо ефективного використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) для досягнення своїх цілей.

5) Орієнтири сприяють визначенню інноваційних підходів та методів підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг підприємства.

6) В умовах невизначеності ринку стратегічні орієнтири забезпечують підприємству здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

Основні стратегічні орієнтири розвитку підприємства визначають напрямки його діяльності та забезпечують досягнення довгострокових цілей. Серед основних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства можна виділити наступні.

Таблиця 1 – Основні стратегічні орієнтири розвитку підприємства

Орієнтир	Характеристика
Інноваційний розвиток	Фокус на впровадження нових технологій, продуктів, процесів та управлінських підходів, що забезпечують підприємству конкурентні переваги. Можливість забезпечити додатковий доступ до фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів та досліджень на основі співпраці з іншими компаніями та інвесторами
Підвищення конкурентоспроможності	Спрямованість на зміцнення позицій підприємства на ринку шляхом оптимізації витрат, покращення якості продукції, розширення асортименту, а також створення унікальних пропозицій
Оптимізація використання ресурсів	Стратегічний фокус на ефективному використанні наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) для підвищення продуктивності та зниження витрат шляхом підвищення якості логістичного управління, енергоефективності тощо
Розширення ринків збуту	Концентрація зусиль на пошуку як внутрішніх, так і міжнародних ринків збуту продукції, що забезпечуватиме зростання обсягів продажів і диверсифікацію ризиків
Розвиток кадрового потенціалу	Акцент на інвестиції у навчання, розвиток та мотивацію співробітників для підвищення їх продуктивності. Забезпечення залученості до управління підприємством, що сприятиме впровадженню інновацій та зростанню конкурентоспроможності
Сталий розвиток та екологічна відповідальність	Підхід, орієнтований на відповідність цілям сталого розвитку. Серед основних акцентів – впровадження екологічно чистих технологій, зменшення вуглецевого сліду та соціальна відповідальність. Це забезпечує відповідність вимогам сучасного суспільства й формуванню позитивного іміджу
Фінансова стабільність та управління ризиками	Концентрація зусиль на забезпеченні фінансової стійкості підприємства через ефективне управління грошовими потоками, оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел фінансування, зниження або нейтралізацію фінансових ризиків та створення резервів на випадок кризових ситуацій

В умовах війни стратегічні орієнтири можна доповнити такими аспектами: зосередження на безпековому чиннику, тобто захисті фізичних активів, персоналу, виробничих потужностей; підвищена увага до інформаційної безпеки і здійснення комунікацій; перебудова логістичних схем, пошук альтернативних джерел сировини, матеріалів та технологій, оскільки традиційні постачальники можуть стати недоступними; зміна ринкових стратегій у зв'язку із зміною потреб споживачів;

поширення дистанційної роботи персоналу або застосування тимчасових моделей зайнятості; підвищення рівня соціальної відповідальності перед суспільством та реалізація благодійних ініціатив.

В умовах невизначеності стратегічний менеджмент підприємств зазнає суттєвих змін, що дозволяє йому адаптуватися до непередбачуваних подій у зовнішньому середовищі. Основні напрямки його трансформації загалом включають.

1) Перехід від довгострокових до короткострокових цілей, оскільки в ситуаціях невизначеності підприємства часто зміщують акцент на користь короткострокових, більш гнучких стратегічних рішень. Це дає можливість швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними подіями.

2) Ключовим елементом стратегічного планування стає швидка адаптація до нових обставин. Підприємства формують стратегії, що можуть швидко змінюватися відповідно до умов ринку, регуляторних змін або інших зовнішніх факторів.

3) Пошук нових можливостей розвитку через впровадження інновацій, що дозволяє швидше інтегрувати нові рішення для збереження конкурентної переваги.

4) Запровадження диверсифікації продукції, послуг або ринків з метою зниження залежності від одного джерела доходу в умовах невизначеності.

5) Підвищена увага з боку менеджменту до управління ризиками, що реалізується на базі ідентифікації можливих загроз і розробці сценаріїв їхнього подолання. Додатково розробляються плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

6) Здатність до оперативного прийняття рішень, що потребує використання спрощених методів ухвалення рішень і делегування повноважень на нижчі рівні управління.

7) Стратегічний менеджмент починає оцінювати успішність бізнесу через призму як матеріальних, так і нематеріальних активів, які відображають стійкість та довготривалий потенціал розвитку підприємства, оскільки традиційні фінансові показники перестають бути єдиним критерієм успіху.

Відзначимо, що стратегічні орієнтири служать базисом для розробки стратегії розвитку підприємства, допомагаючи спрямувати всі зусилля на досягнення довгострокового успіху.

Стратегію розвитку підприємства можна трактувати як довгостроковий, адаптивний план дій, орієнтований на інновації, який передбачає певний рівень ризику, що ґрунтується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та вимагає інвестицій для досягнення результатів і підвищення рівня конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку підприємства повинна включати не тільки перелік запланованих дій і способів їх реалізації, але й враховувати можливі негативні ситуації, щоб своєчасно адаптуватися до нових умов.

Серед стратегій розвитку вчені найбільш часто виділяють три підходи, що можуть бути застосовані підприємствами (рис. 2).

Виділення стратегічних орієнтирів і формування стратегії розвитку підприємства можливі лише на основі ґрунтовного аналізу, проведення якого в умовах невизначеності має певні особливості, оскільки традиційні підходи до його здійснення можуть не повністю відповідати викликам.

По-перше, через те, що прогнозування може бути неточним, підприємства часто використовують сценарне планування, яке дозволяє розробити кілька можливих варіантів розвитку подій і підготувати стратегії для кожного з них. Загалом підприємства повинні запроваджувати гнучкі та адаптивні підходи до планування, що дозволить їм швидко змінювати курс у разі зміни умов здійснення діяльності.

По-друге, у ситуаціях невизначеності підприємства часто стикаються з браком точних даних або суперечливістю інформації. Тому важливо приймати адекватні

управлінські рішення на основі аналізу доступної інформації, використовуючи обґрунтовані методи її опрацювання. Підбір останніх повинен бути виваженим, а результати – мати додаткову експертну оцінку.

По-третє, в умовах невизначеності доцільно впроваджувати невеликі ініціативи або проекти, тестувати і швидко коригувати їх в разі потреби, або відмовлятися від них. Це дозволяє зменшити ризики значних втрат ресурсів і забезпечити адаптивність стратегії.

По-четверте, аналіз повинен надати можливості ідентифікувати потенційні ризики (політичні, економічні, екологічні тощо), які в процесі реалізації певних планів мають бути нейтралізовані або мінімізовані. Крім того, варто оцінювати не тільки загрози, але й можливості, які можуть виникнути внаслідок змін на ринку, оскільки часто кризи відкривають нові перспективи для подальшого розвитку підприємства.

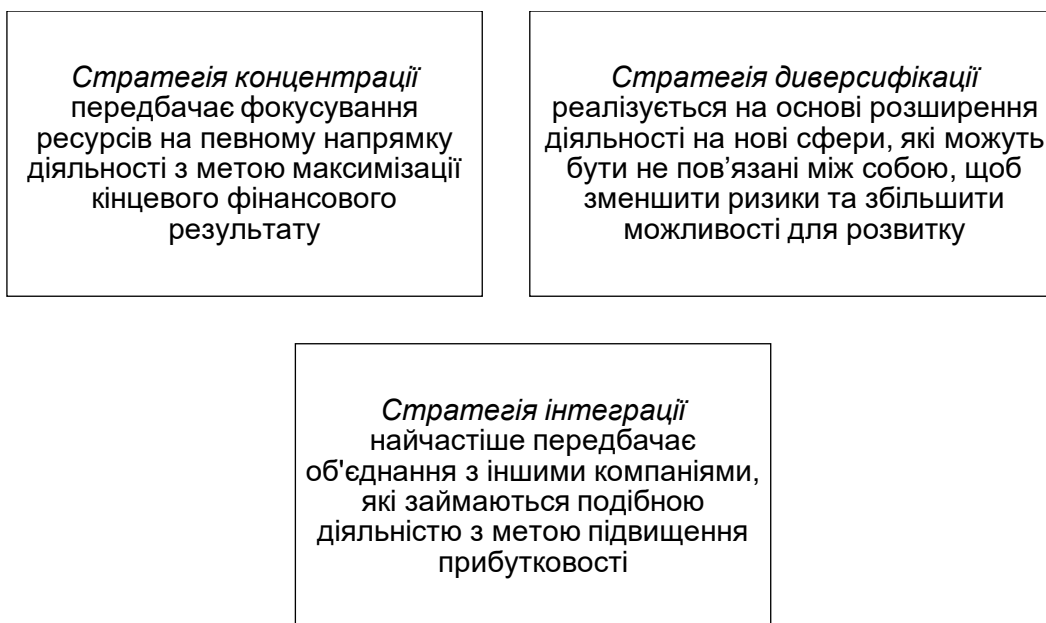


Рисунок 2 – Стратегії розвитку підприємства

Відзначимо, що підходи до стратегічного планування в умовах невизначеності суттєво відрізняються через різні масштаби діяльності, наявність ресурсів та підходи до управління ризиками. Великі підприємства, як правило, планують на довші періоди і мають більше можливостей для інвестування в довгострокові проекти. Вони можуть дозволити собі диверсифікацію бізнесу, масштабні інновації та глибокий аналіз ринку для прогнозування змін. Середні і малі підприємства, навпаки, орієнтовані на короткострокові цілі через обмежені ресурси. Вони часто не мають великого запасу фінансової стійкості, тому змушені діяти швидко, реагуючи на зміни. Їхня гнучкість є перевагою, оскільки вони можуть оперативніше змінювати стратегію, переглядати плани та адаптувати їх під нові виклики. Малий і середній бізнес частіше залучає інновації для виживання, але обмежений у масштабах їх впровадження.

Мікро-, малі та середні підприємства в Україні складають 99,98% усіх суб'єктів господарювання, є основою економічної стійкості та відіграють вирішальну роль у зміцненні економіки та підтримці соціальної стабільності. Вони генерують близько двох третин загальної доданої вартості та забезпечують понад 80% робочих місць у країні. Малий і середній бізнес є критично важливим для розбудови внутрішнього ринку, формування конкурентоспроможності та стимулювання підприємницької ініціативи серед населення, що робить його фундаментальним елементом національного економічного розвитку. Українські малі та середні підприємства виявили вражаючу стійкість: майже 91% компаній відновили свою діяльність після початку війни [3].

Акцентуючи увагу саме на цих позиціях, 30 серпня 2024 р. Кабінетом Міністрів України була прийнята Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [4]. Цей документ враховує рекомендації ОЕСР, відповідає змісту Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також узгоджується з Планом для Ukraine Facility.

Мета стратегії полягає в удосконаленні державної політики у сфері розвитку та підтримки малого і середнього підприємництва як ключового сектору вітчизняної економіки в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України шляхом створення умов для сталого розвитку, створення доданої вартості та цифрової трансформації, полегшення доступу до фінансування, підтримки зростання суб'єктів малого і середнього підприємництва на внутрішньому та зовнішньому ринку, особливо на внутрішньому ринку ЄС [4].

Стратегія містить чотири стратегічних цілі.

1) Відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу шляхом доступу до капіталу, дерегуляції та запровадження нових інструментів підтримки.

2) Сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та «зеленому переходу» У Стратегії передбачено підхід розумної спеціалізації, формування галузевих кластерів і наукових парків, які сприятимуть залученню інвестицій і розвитку регіонів. Підсилення планується здійснювати за рахунок цифровізації бізнес-процесів, використання технологій штучного інтелекту, інструментів електронного виставлення рахунків та миттєвих платежів Національного банку за умови забезпечення кібербезпеки.

3) Розвиток людського капіталу та культури підприємництва шляхом популяризації ведення бізнесу та інформування про його можливості і переваги; інвестування у розвиток людського капіталу; заохочення повернення українців з-за кордону та їх залучення до відбудови економіки; підтримки жіночого, молодіжного, соціального, сімейного підприємництва, ветеранів і людей з інвалідністю тощо.

4) Посилення конкурентоспроможності та збільшення експорту. Серед іншого стратегія включає співпрацю з міжнародними мережами, такими як Enterprise Europe Network та Erasmus for Young Entrepreneurs, а також розвиток бренду «Зроблено в Україні». Вона передбачає надання підтримки в пошуку партнерів, веденні переговорів і запуску спільних ланцюгів, а також розширення діяльності ПАТ «Експортно-кредитне агентство».

Показником реалізації Стратегії, що стосується одразу кількох стратегічних цілей, буде досягнення таких результатів до 2027 року: частка суб'єктів малого і середнього підприємництва в загальному обсязі доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання становить 74% (66,1% у 2021 році, 72,4% у 2022 році); обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів малого і середнього підприємництва становить 10,65 трлн. грн (9,8 трлн. грн у 2021 році та 7,1 трлн. грн у 2022 році) [4].

Важливо відзначити, що успішна інтеграція підприємства в економіку багато в чому залежить від законодавчих рамок, податкового режиму, державних програм стимулювання та інвестиційного клімату. Крім того, регуляторна база, яку встановлює держава, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, їхню здатність до інновацій та виходу на нові ринки.

Отже, стратегія розвитку будь-якого підприємства повинна бути узгоджена з питаннями державної політики щодо підтримки і розвитку бізнесу, щоб максимально використовувати наявні можливості, зменшити ризики та забезпечити стабільне зростання. Синхронізація стратегічних планів із державними програмами розвитку бізнесу допомагає мінімізувати вплив економічної невизначеності та сприяти ефективнішому використанню ринкових можливостей. З іншого боку, стратегія розвитку підприємства має бути гнучкою та орієнтованою на власні інноваційні

рішення і підприємницьку ініціативу. Підприємства повинні формувати такі орієнтири, що дозволять їм залишатися конкурентоспроможними, швидко адаптуватися до зміни умов діяльності, технологічних тенденцій та потреб клієнтів. Такий баланс між відповідністю державним пріоритетам і внутрішньою гнучкістю дозволяє підприємствам одночасно використовувати зовнішню підтримку та розвивати власні сильні сторони для сталого зростання в умовах невизначеності.

Література

1. Дослідження стану бізнесу в Україні (квітень 2024). URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/_NRES_April_2024_FINAL_UA.pdf.
2. Звіт «Барометр бізнесу» за червень 2024. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/667b061b5bf7f762961767.pdf>.
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні : Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
4. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження КМУ від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824>.

Калінін Ю. А.

Линенко А. В.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

4.3. ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК УКРАЇНИ

Сучасні виклики, що постають перед українськими підприємствами АПК вимагають негайного реагування, зумовлюючи досить жорсткі вимоги до їхньої господарської діяльності. Необхідно підтримувати належний рівень ефективності виробництва, забезпечувати якість відповідно до чинних стандартів, оновлювати матеріально-технічну базу, впроваджувати інноваційні технології, роботизувати й автоматизувати за можливості виробництво, раціонально використовувати економічні ресурси, а також модернізувати системи менеджменту з огляду на потребу формування конкурентних переваг.

Враховуючи стан, в якому зараз перебувають підприємства АПК, коли частина територій тимчасово окупована російськими ворогами, деякі бізнеси релоковані й часто відсутні можливості для формування довгострокових стратегічних альтернатив, основним важелем покращення та потужним чинником розвитку є саме конкурентні переваги, сформовані підприємствами АПК на різних рівнях [1].

В умовах реалій сьогодення, посилення конкурентної боротьби змушує підприємства АПК розширювати арсенал інструментів із формування їхніх конкурентних переваг на ринку. Адже зараз конкуренція виступає в якості вагомому рушія, мотивує виробників постійно запроваджувати нововведення, що сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Ці об'єктивні процеси викликають потребу пошуку нових можливостей формування конкурентних переваг підприємствами АПК України на ринку [2].

Необхідно розкрити особливості формування конкурентних переваг саме

підприємствами АПК України, що дають їм можливість підвищення конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Безперервний процес змін в економічному середовищі України зумовлює нові цілі та завдання підприємств АПК. У цьому процесі одночасно протікають функціональні та структурні зміни, що приводять у відповідність внутрішню будову й організаційну структуру управління підприємств АПК у відповідність до сукупності зовнішніх чинників, формуючи їхні конкурентні переваги на ринку.

Конкурентними перевагами є відмінні позитивні характеристики підприємств АПК, які дають їм змогу функціонувати на ринку успішно. Також конкурентні переваги можна охарактеризувати як позиції підприємства АПК на певному ринку, що дають можливість долати сили конкурентів та залучати клієнтів. І зрештою, конкурентні переваги становлять у сукупності систему, що має визначені індивідуальні цінності, зумовлюючи переваги підприємств АПК над їхніми конкурентами в економічному, технічному, організаційному сенсі, можливість ефективніше використовувати їхні ресурси [3].

АПК і сільське господарство як сфери матеріального виробництва мають низку особливостей, що позначаються на їх функціонуванні в умовах ринкової економіки. Найперша з них пов'язана з відносною іммобільністю ресурсів, яка є бар'єром на шляху їх перерозподілу (звісно, крім трудових ресурсів) із сільського господарства в промисловість та інші галузі. Це означає, що дана галузь не бере безпосередньої участі у формуванні середньої норми прибутку між галузями. Теоретично можна уявити, що при зменшенні доходів у сільському господарстві, яке може мати місце в дійсності через зниження цін внаслідок зростання пропозиції сільськогосподарської продукції, фермери в пошуках більш прибуткового бізнесу перерозподілять свої ресурси на користь інших виробництв. У результаті пропозиція сільськогосподарської продукції зменшиться щодо попиту, отже, зростуть ціни на неї, а з ними й доходи сільських товаровиробників.

Однак у реальному житті такого перерозподілу ресурсів не відбувається, за винятком істотного відтоку сільського населення в промисловість і сферу послуг, що має місце в усіх розвинених країнах. Причина цього полягає в тому, що людські ресурси на селі хоч і скорочуються, але земельні ділянки, якими вони володіли або на яких вони працювали, не будучи їх власниками, продовжують залишатися в сільськогосподарському обороті. На них і далі виробляється сільськогосподарська продукція, що вимагає від товаровиробників достатньої кількості основного та оборотного капіталу. Це заважає його перетіканню в інші галузі. Більше того, для забезпечення ефективності виробництва в умовах конкуренції сільські товаровиробники повинні здійснювати інвестиції з урахуванням фактичних масштабів землекористування. В цьому саме і виявляється іммобільність ресурсів сільського господарства. Завдяки цьому, а також впровадженню у виробництво досягнень науково-технічного прогресу пропозиція сільськогосподарської продукції зростатиме. Тому логічно припустити, що за таких умов ціни на сільськогосподарську продукцію і доходи сільських товаровиробників матимуть тенденцію до зниження. Ця проблема вимагає спеціального розгляду.

На відміну від промисловості до процесу сільськогосподарського виробництва залучено не три, а чотири ресурси – основні й оборотні фонди, жива праця і земля, причому земля в сільському господарстві є головним засобом виробництва, тоді як в інших галузях (крім добувної) вона є лише просторовим базисом. Як основний засіб виробництва земля вимагає свого відтворення на розширеній основі, що породжує ряд специфічних проблем, пов'язаних із збереженням і підвищенням родючості ґрунту.

Підприємства АПК працюють в умовах ризику і невизначеності. Однією з причин цього є те, що в сільському господарстві економічний процес відтворення тісно переплітається з природними (біологічними) процесами. Сільськогосподарська

продукція виробляється за допомогою живих організмів, які часто функціонують як засоби виробництва. Оскільки ці живі організми розвиваються за біологічними законами, то цим і зумовлюється відома залежність процесу відтворення в сільському господарстві від природних факторів, що вимагає всебічного врахування їх і глибоких знань агробіологічної науки [4].

Сільськогосподарське виробництво здійснюється в різних ґрунтово-кліматичних умовах (добрих, середніх і поганих), що безпосередньо позначається на результатах господарської діяльності підприємств і має наслідком (за інших однакових умов) істотну диференціацію рівня їх економічного розвитку. Підприємства, що працюють у відносно гірших природних умовах, менш конкурентоспроможні, мають вищу ймовірність банкрутства. В умовах ринку ціновий фактор не може бути тим важелем, який забезпечував би таким підприємствам відносно благополуччя і зменшував ризик збанкрутувати. Тому виникає потреба в державній підтримці таких сільськогосподарських підприємств за допомогою позацінових економічних важелів.

У сільському господарстві робочий період (час безпосереднього використання живої й уречевленої праці) не збігається з періодом виробництва (час від початку виробництва до одержання готової продукції). В результаті такого незбігу виникає сезонність виробництва, яка виявляється в нерівномірному, переривчастому використанні робочої сили і засобів виробництва, в нерівномірному надходженні продукції і доходів протягом року. Це вимагає розробки заходів щодо пом'якшення сезонності та врахування цього чинника при виборі спеціалізації підприємства. Крім того, така залежність від природних умов викликає необхідність створювати на підприємствах АПК значні страхові резерви [5].

Сільське господарство – це кредитомістка галузь, яка не може нормально розвиватися без залучення зі сторони додаткових фінансових ресурсів, насамперед у формі короткострокових кредитів, для здійснення поточних платежів з метою забезпечення операційної діяльності. Адже в сільському господарстві, як уже зазначалося, існує великий сезонний розрив між вкладенням оборотного капіталу й отриманням доходів. Тому підприємства АПК повинні мати значні суми коштів для покриття сезонних витрат. Тримати спеціально на такі цілі власні кошти тривалий час економічно не виправдано. Значно ефективніше мінімальні виробничі запаси і кошти в розрахунках формувати за рахунок власних джерел, а понад цього – позичкових, тобто за рахунок кредитів.

Сільське господарство є менш інвестиційно привабливою галуззю порівняно з рядом інших галузей народного господарства. Це спричинено тривалим періодом виробництва сільськогосподарської продукції, який продовжується нерідко більше року і характеризується поступовим наростанням вкладень від початку виробництва до його завершення й одночасним вивільненням коштів у кінці виробництва при одержанні готової продукції. Потенційні інвестори спрямовують свій капітал насамперед у ті виробництва, де має місце швидкий кругообіг коштів, а отже, де можна отримати і швидко віддачу від його інвестування. За цією характеристикою, як бачимо, сільське господарство є менш привабливою галуззю.

Якщо взяти до уваги ще й існування підвищеного ризику недоодержання готової продукції в очікуваному обсязі через незалежні від виробника обставини – несприятливі природно-кліматичні умови, то стає зрозумілим, чому ця особливість сільського господарства не є тимчасовою, а органічно притаманна йому і проявляється лише з різною інтенсивністю залежно від стану розвитку галузі й окремих аграрних підприємств та кон'юнктури на ринку інвестицій [6].

В сільському господарстві порівняно з іншими галузями значно ускладнюється процес управління виробництвом. Це зумовлюється такими причинами:

– необхідністю розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва;

– роззосередженістю працівників по великій території, площею нерідко декілька тисяч гектарів земельних угідь і складністю в зв'язку з цим прийняття оперативних рішень (розпоряджень) відповідно до зміни поточної виробничої ситуації (мобільний зв'язок);

– доступністю території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю;

– потребою залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт і труднощами управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;

– необхідністю подовження робочого дня працівників аграрних підприємств з метою своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки та існування таких робочих місць, зокрема в молочному скотарстві, що характеризуються розірваністю робочого дня працівників.

Специфічною особливістю сільського господарства є існування взаємозалежності та взаємодоповнюваності окремих галузей, що вимагає всебічного обґрунтування галузевої структури підприємств АПК. Виявом цієї особливості є, зокрема, та обставина, що значна частка продукції даної галузі не набуває товарної форми, а використовується в наступних циклах відтворення [7].

На думку Чікова І. А. навіть дія окремих економічних законів в АПК дещо специфічна, зокрема внаслідок особливостей сільського господарства. В зв'язку з цим необхідно ґрунтовніше визначити ці основні особливості.

Перша особливість АПК полягає в тому, що тут спостерігається переплетіння економічного процесу відтворення з природним процесом. Це пояснюється тим, що об'єктом діяльності людини в сільськогосподарському виробництві є живі організми, які розвиваються відповідно до законів, що діють в органічній природі. Процеси, які лежать в основі росту та розвитку сільськогосподарських рослин і тварин, визначають виробничу діяльність людей у цій галузі. Вона зумовлена незалежними від людини періодом виробництва та робочим періодом.

Виходячи з цього, другою особливістю АПК є те, що період виробництва (час, протягом якого продукт знаходиться у виробництві, включаючи й період, коли він не піддається дії праці) не збігається а робочим періодом (час, протягом якого продукт піддається дії праці).

Третя особливість АПК полягає в тому, що земля тут виступає як основний засіб виробництва. У жодній галузі матеріального виробництва земля не відіграє такої ролі, як у сільському господарстві. Тоді, коли люди використовують фізичні, біологічні та інші її особливості, земля є знаряддям праці; коли ж люди обробляють землю (орють, сіють, збирають урожай) вона стає предметом праці.

Четвертою особливістю АПК є те, що технологія виробництва сільськогосподарської продукції докорінно відрізняється від технологій матеріального виробництва в інших галузях. Наприклад, в обробній промисловості вихідний матеріал, тобто предмет праці, як правило, із самого початку містить усю масу матерії, яка пізніше перетворюється на готову продукцію. У процесі виробництва змінюється тільки її якість. У сільському ж господарстві вихідним матеріалом є рослина чи тварина, які не містять у собі із самого початку всієї маси матерії майбутнього продукту. Вона створюється лише у процесі виробництва завдяки природному функціонуванню і розвитку, росту живого організму під впливом природи та людей.

П'яту особливість АПК становить те, що він має деякі спільні риси із добувною промисловістю, де природні умови також відіграють важливу роль. Однак продукція промисловості створена самою природою і добувається у готовому вигляді, тоді як у сільському господарстві її одержують в результаті попередньо вкладеної праці. Тут

відбувається збирання і нагромадження сонячної енергії, а в промисловості вона лише витрачається.

Шоста особливість АПК зумовлена природними (ґрунтово-кліматичними) умовами, які є важливим фактором виробництва, у промисловості вони відіграють другорядну роль.

Сьома особливість АПК полягає у тому, що виробництво сільськогосподарської продукції пов'язане з великими площами землі. Перелічені та інші особливості АПК впливають із самої його природи і зберігаються при всіх суспільно-економічних формаціях [8].

Таблиця 1 – Основні чинники формування конкурентних переваг на ринку підприємствами АПК України

Чинники впливу на конкурентні переваги	Характеристика чинників впливу на формування конкурентних переваг підприємствами АПК
Конкурентоспроможність підприємства в цілому та його товарів зокрема	Наявність у підприємства конкурентних переваг зумовлює його конкурентоспроможність у цілому, хоча вона не є так би мовити арифметичною сумою конкурентоспроможності окремих його товарів, утім жодним із цих компонентів не варто нехтувати, тож конкурентоспроможність підприємства треба управляти постійно та системно
Адекватність маркетингової стратегії та маркетингової діяльності сучасним викликам	Сучасна маркетингова стратегія має бути спрямована на лідерство в умовах посилення конкуренції за рахунок використання інноваційних підходів, зокрема переваг цифрової трансформації, а також традиційних, уже перевірених досвідом і практикою маркетингової діяльності
Мотивація персоналу підприємства	Підприємства створюються людьми та функціонують для людей, тому нехтування питаннями належної мотивації персоналу та стимулювання до продуктивної праці може мати негативні наслідки щодо прибутковості підприємства
Рівень витрат, дієвість управління витратами	Оскільки більшість відносних показників прибутковості мають у знаменнику саме витрати, а розрахунок абсолютних показників фінансового результату здійснюється шляхом вирахування витрат від доходів, то витрати, собівартість звісно мають обернений вплив на прибутковість
Ефективність цінової політики підприємства	Доходи, виручка підприємства здебільшого є добутком цін на обсяги товарів, але ціни неможливо встановлювати як заманеться, цей процес має ґрунтуватися на науковому підході та результатах аналізу ринку, спроможності покупців і цін конкурентів
Ліквідність і платоспроможність підприємства	Навіть тимчасові проблеми з ліквідністю та платоспроможністю підприємства можуть позбавити його слушних нагод укладення вигідних контрактів, реалізації прибуткових проєктів, отже фінансовий менеджмент має постійно їх контролювати
Фінансова стійкість	Достатній розмір власного капіталу, належна структура позикового капіталу та їхня відповідність зваженим активам, які також мають високу якість щодо структури та складу є запорукою належної фінансової стійкості, без якої неможливо забезпечити високу прибутковість у довготривалій перспективі
Ділова активність підприємства	Показники власного оборотного капіталу, фінансового важеля, швидкості та тривалості оборотів коштів підприємства безпосередньо впливають на його прибутковість
Ризик-менеджмент	Підприємницькі, економічні ризики можуть в разі їх реалізації звести нанівець позитивний вплив решти факторів, тому ризик-менеджмент має відповідати сучасним вимогам конкурентного середовища

В табл. 1 охарактеризовані ключові чинники формування конкурентних переваг підприємствами АПК України на ринку. Розглянуті ті, на які підприємства АПК можуть безпосередньо впливати, тобто переважно внутрішні, щоб мати підґрунтя для

розробки та реалізації відповідної конкурентної стратегії.

Сучасні конкурентні відносини в АПК слід розглядати як динамічний процес, в основі якого стратегічні плани учасників, що ухвалюються ними для досягнення конкурентних переваг. У процесі формування конкурентних переваг на ринку можливі такі варіанти: спрямованість на забезпечення потреб клієнтів, за цих умов першочергово враховується їхня позиція; фокус уваги зосереджений на основних конкурентах, коли порівнянню підприємства із його конкурентами та спрямованості на ринок приділяється основна увага.

Висококонкурентне ринкове середовище вимагає від підприємств АПК постійних змін, спрямованих на забезпечення прибутковості, продуктивності праці та конкурентоспроможності. Зараз основний акцент у забезпеченні конкурентних переваг навіть дещо зміщується від виробничих технологій до інструментарію маркетингу.

До найважливіших умов, які впливають на конкурентні переваги підприємств АПК, їхню конкурентоспроможність, належать такі:

- позиціонування підприємства на світових ринках та внутрішньому ринку;
- рівень окремої галузі у векторі технологій, що визначається розміром накопичених інвестицій та якісними характеристиками виробничих потужностей підприємства;
- рівень концентрації на ринках, достатній для успішної конкуренції підприємств АПК;
- забезпеченість ресурсами, прихильність споживачів до виробників [9].

Отже, найважливіші цілі стратегічного управління зумовлені потребою раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів між елементами стратегічного потенціалу підприємства АПК. Необхідно визначати, куди вигідніше спрямувати економічні ресурси, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг підприємства АПК.

Підприємства АПК, що функціонують у конкурентному середовищі, прагнуть підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Втім те, якою мірою вони будуть спроможними конкурувати, зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, відповідно до яких реалізується конкурентна стратегія. Разом із цим, для підприємств АПК рекомендується проводити паралельний порівняльний аналіз потенційних переваг, пов'язаних із невибраними конкурентними стратегіями. Спираючись на отримані результати можливо ухвалювати рішення про реалізацію потенційних конкурентних переваг або про зміну конкурентної стратегії підприємства [10].

Інструментом моніторингу конкурентних переваг підприємств АПК може бути матриця комплексної оцінки результативності фактичних заходів із поліпшення конкурентних переваг на основі інтегрального показника, що демонструє зміни як окремих індикаторів, притаманних матриці, так і інтегрального коефіцієнта, в порівнянні з прогнозними показниками. Для цього формується набір необхідних критеріїв їх оцінки як кількісної, так і якісної. Отже, ефективна конкурентна стратегія має враховувати всі означені чинники та забезпечувати можливості для підприємства АПК: сформулювати найкращу з погляду ефективності структуру стратегічного потенціалу; раціоналізувати забезпеченість окремих елементів стратегічного потенціалу економічними ресурсами; гнучко адаптуватися до мінливих умов в ринковому середовищі.

Формування конкурентних переваг підприємств АПК на ринку є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку, спрямованого на відновлення економіки України. Кожне підприємство АПК має адаптувати свою конкурентну стратегію до умов сьогодення. Дієве управління конкурентними перевагами можливе за високого рівня кадрового потенціалу, що дає змогу розвивати та реалізовувати нові конкурентні переваги в стратегічному плані.

Література

1. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Цой К. В. Конкурентні переваги як складові конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 42–46.
2. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. Київ, 2020. № 7. С. 44–50.
3. Колодій І., Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. С. 32–40.
4. Портал Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 08.09.2024).
5. Мармуть Л. О., Леваєва Л. Ю., Посполіт В. В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 33–39.
6. Як відновити аграрну галузь: як війна вплинула на агросектор і що може зробити держава для пришвидшення відновлення? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035> (дата звернення: 09.09.2024).
7. Галинська А. В., Савсюк Б. В. Розробка комплексу маркетингу для українських підприємств АПК. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 326–332.
8. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74–80.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 378 с.
10. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 10 (2). С. 117–120.

Парсяк В. Н.

доктор економічних наук, професор

Жукова О. Ю.

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова

м. Миколаїв

4.4. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО СУДНОБУДУВАННЯ В ПОВОЄННІ ЧАСИ

Перед повоєнною Україною обов'язково постане питання про вибір майбутнього її індустрії. І акцент, на наше глибоке переконання, треба зробити на користь переважно переробної промисловості інноваційного спрямування – конкурентоспроможної, цифрової, сталої, з опорою на штучний інтелект, роботизацію та коботизацію. Нагадаємо, що коботами називають роботів-коллаборантів (помічників). Їхня особливість полягає у щільній взаємодії з інтелектуальним й компетентним персоналом підприємства або його підрозділів в спільному виробничому просторі через залучення до розв'язання циклічних, дрібних завдань.

Машини, поза усіляким сумнівом, мають свої принади. Вони – потужні, витривалі, здатні безупинно, з високою якістю й точністю опрацьовувати величезну кількість даних (Big data) та виконувати запрограмовані технологічні операції й навіть процеси. Водночас компетентна вмотивована людина усе ще спроможна надати їм фору, в частині спритності, гнучкості та за неперевершеною потенцією швидко знаходити рішення складних, нестандартних проблем. Інтеграція між ними дозволяє бізнесу скорочувати витрати на виробництво, покращувати якість товарів й підвищуючи продуктивність.

Тормундссон Б. підкреслює, що у 2023 р. відповідний сегмент ринку оцінювався приблизно в 1,2 трлн дол. США, і у 2030 р. сягне понад сім мільярдів доларів [1]. І це – тільки початок. Далі – розбудова розумних підприємств з мережею підключених смартпристроїв, промислових роботів, транспортних засобів. Усі вони безперервно збирають дані про та заради спільної роботи, утворюючи підґрунтя для Інтернету речей. Його пристрої оснащені дистанційними датчиками та контролерами в промислових інфраструктурах, що дозволяє через комп'ютерні системи обмінюватися інформацією з фізичним світом. Виробники використовують цей величезний масив даних для поточного моніторингу та нагляду за бізнес-процесами, підвищуючи у такий спосіб ефективність вздовж усього промислового ланцюжка постачання та створення вартості.

Природно було припустити, що запуснені процеси не оминули стороною такий високотехнологічний вид діяльності як суднобудування. На підтвердження цієї гіпотези наведемо декілька вагомих, як на нас, аргументів:

1. Поширення систем автоматичного управління суднами та операціями з обробки вантажів у портах. Приміром: комп'ютерної навігації, глобального позиціонування суден, автоматизації завантажувальних та розвантажувальних робіт. Вони дозволяють: по-перше, суттєво скоротити чисельність екіпажів, бригад докерів; по-друге, підвищити безпеку судноплавства, продуктивність роботи вантажних терміналів, якість обслуговування відправників та одержувачів товарів.

Зростання популярності комплексних операційних систем, що застосовуються дедалі більше, обумовлене значною мірою вибуховим піднесенням контейнерних перевезень (рис. 1). Як бачимо, за останні 43 роки вони збільшилися на 2200%. Це обумовлено піднесенням світової економіки, та відповідною активізацією комерційного судноплавства. У 2021 р. глобальний ринок морських контейнерних перевезень становив близько семи мільярдів доларів США. Очікується, що у 2028 р. він подвоїться і сягне майже 16 млрд доларів. А це потягне за собою потребу в будівництві нових суден.

Вже тепер у великих міжнародних портах працюють повністю автоматизовані інтелектуальні контейнерні термінали, які базуються на зацифруванні та інтеграції різних технологій, пов'язаних з основною діяльністю цих логістичних підприємств: штучному інтелекті, Інтернеті речей (IoT), робототехніці, автоматизації та хмарних обчисленнях, Blockchain, доповненій й віртуальній реальності.

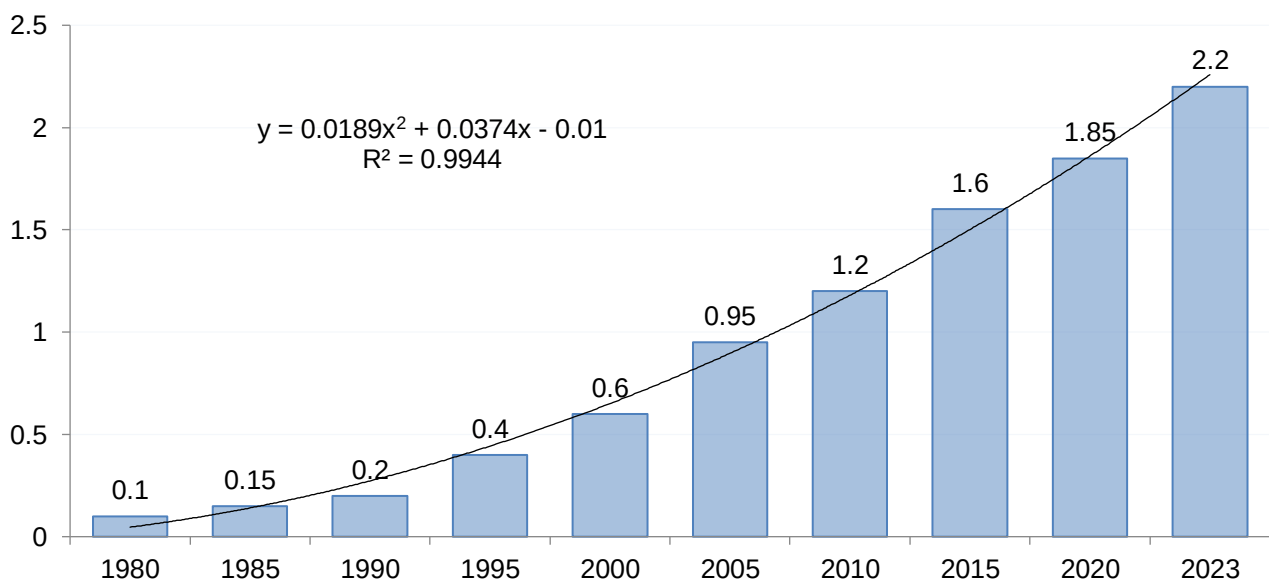


Рисунок 1 – Міжнародна торгівля з використанням контейнеровозів, млрд тон, що завантажені [2]

Взаємопов'язані програмні засоби, які вони використовують, спроможні в режимі реального часу управляти потоками вантажів, крановим обладнанням, планувати розподіл контейнерів площею терміналів, контролювати роботу транспортних засобів (вантажівок, потягів), які прибувають за або з вантажем. Скажемо більше, у 2021 р. в Норвегії побудовано та використовується для перевезення мінеральних добрив між містами Хероя й Бревик автономний контейнеровоз місткістю 120 TEU [3]. Сплине небагато часу й автономний комерційний флот стане такою ж повсякденною реальністю, як, скажімо, круїз-контроль в усіх автомобілях преміумкласу. І це мають враховувати усі, хто не обходить стороною проблему повоєнної ревіталізації української суднобудівної індустрії.

2. Застосування нових технологій проєктування, будівництва та експлуатації суден. Під час виконання цієї частини дослідження, ми поклалися на власні спостереження за досвідом роботи «Damen Shipyards Group – нідерландської мультисервісної суднобудівної компанії Зокрема, корабельних та інжинірингових бюро, розташованих у Гдині (Польща), Галаці (Румунія), Горінхемі та Флісінгені (Нідерланди), Миколаєві (Україна). З більшістю Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова свого часу підписав договори про співпрацю. Тож наведемо деякі приклади найбільш важливих інновацій:

а) пропозиція судноплавними компаніями розлогої лінійки продуктів різних типорозмірів завдяки сполученню стандартних фрагментів корпусу (машинного відділення, кают для круїзних суден, стельові куполи для громадських приміщень, надбудови). Це скорочує виробничий цикл, спрощує конверсію тієї чи іншої частини споруди під час планового або непередбачуваного ремонту. Для галузі, про яку йдеться, з огляду на конкурентне середовище, де працюють її підприємства, тривалість будівництва суден, кораблів, бурових платформ (від кількох місяців до декількох років), це – особливо актуально.

Природно, що до технології модульного суднобудування активно долучилися інжинірингові компанії, які в Україні переживають справжній ренесанс. Скажемо більше: часом саме вони були ініціаторами відповідних перетворень технологічних процесів, використовуючи нове програмне забезпечення CADMATIC. Цей софт відкриває перед дизайнерами перспективи створювати цифрових двійників суден задовго до початку будівництва. Віртуальних «братів» майбутніх інженерних споруд можна тестувати та вдосконалювати, зменшуючи потребу у фізичних прототипах, натурних випробовуваннях та заощаджуючи дорогоцінний час й гроші – ключові чинники конкурентоспроможності продуцента.

Відповіддю на запит товаровиробників стала передача корабельням електронної технічної документації, впорядкованої за міжнародними стандартами та корпоративним критеріям, синхронізованими з ними. Зазвичай, це – 3D-моделі корпусу судна, його систем та окремих будівельних секцій. Тут, як ніколи, стають у пригоді технології електронного обміну інформацією. Наведемо декілька з багатьох прикладів: CALS-technology – Continuous Acquisition and Lifecycle Support, Design For Manufacture and Assembly, Design for Production, Kronodoc Solutions. Вони відкривають перед учасниками бізнес-процесів низку можливостей. От, скажімо: по-перше, опрацювання надвеликих інформаційних потоків, які, до того ж мають тенденцію до збільшення та нарощування інтенсивності; по-друге, створення, спільного використання та розподілу знань з ендогенних й екзогенних джерел; по-третє, раціональний розподіл зусиль співробітників й заощадження кошти завдяки повному виключенню з обігу паперових носіїв інформації [4]; по-четверте, затвердження класифікації. Низка корабельних, інжинірингових компаній, класифікаційних товариств спільно працюють над проєктами онлайн перевірок класифікації, звертаючись безпосередньо до 3D-моделі судна.

Ще однією технологією, яка стрімко увірвалася в суднобудівну промисловість, стала віртуальна реальність (VR), що дозволила інженерам досліджувати свої проєкти

та взаємодіяти з ними занурюючись в цифрове середовище об'єкта, отримувати цінну інформацію щодо його дизайну на усіх етапах проектування;

б) роботизація виробничих процесів, як засобу підвищення їх економічної ефективності через, між іншим, зменшення собівартості робіт та обмеженого залучення людини до виконання небезпечних технологічних операцій. Йдеться про різання металу, зварювання, складання секцій, фарбування та, вимагають високого рівня кваліфікації та є трудомісткими. А оскільки судна продовжують збільшуватися в розмірах та ще й складність їх зростає, робітники стикаються з такими проблемами, як понаднормативний робочий час та великі фізичні навантаження.

Роботи ж невтомно працюють цілодобово, без вихідних, перерв на обід та не беруть участі у профспілках. Завдячуючи такому графіку виконання завдань, вони скорочують виробничий цикл, терміни завершення контрактів на будівництво. Ось чому Південнокорейська корабельня «Geoje» корпорації Samsung, застосовує роботів у 68% виробничих процесів [5]. За даними дослідницької та консалтингової компанії «Spherical Insights», у 2023 р. глобальний ринок робототехніки в суднобудуванні оцінювався у 2,4 млрд дол. США й зростатиме щороку в середньому на 1,55 відсотка. Як наслідок, до 2033 р. він сягне 2,8 млрд дол. США [6]. Ба більше, робототехніка відіграє вирішальну роль в обслуговуванні, ремонті та конверсії суден. Автоматизовані системи здійснюють аудит корпусу та чисельних систем, виявляють приховані дефекти та з точністю виконують відповідний сервіс. Це призводить до швидшого виконання замовлень й гарантує дотримання високих стандартів безпеки під час експлуатації суден за їхнім призначенням;

в) у контексті таких інноваційних галузей як суднобудування, управління потоком інформації та підключення різноманітних систем є вкрай важливою задачею. Однак із появою Інтернету речей (IoT) виробники змогли інтегрувати різні системи та отримувати цінну інформацію з машинно-генерованих даних. Ця інтеграція не тільки підвищує ефективність будівництва та експлуатації суден, але й покращує спостереження за багатьма процесами, які їх супроводжують. І от наслідок: новітній авіаносець США «Gerald R. Ford» потребуватиме на 1,1 тис. моряків менше, ніж це було на його попереднику «Nimitz» (5 тис. осіб). За розрахунковий час експлуатації (50 років), автоматизовані технології заощадять ще чотири мільярди доларів на технічному обслуговуванні [7].

До того ж впровадження IoT посилює заходи безпеки. Суднобудування за визначенням передбачає роботу з карколомним обладнанням, піддаючи робітників потенційним ризикам. Технології IoT відіграють ключову роль у зниженні цих ризиків, оскільки контролюють діяльність персоналу в реальному часі та відсилають йому відомості про потенційні загрози та ймовірне порушення протоколів безпеки.

3. Погоджування багатьох функцій щодо прискорення процесів розробки та впровадження на ринок нової продукції. Серед них, як годиться, – маркетинг (моніторинг ринкових потреб, PR-заходи, організація продажів, включаючи електронну торгівлю), своєчасне замовлення надзвичайно широкої номенклатури комплектуючих виробів, спеціального металу, виготовлення з нього судових конструкцій і, звичайно, пошук джерел покриття величезних операційних витрат.

Застосування цих та багатьох інших сучасних технологій призводить до створення об'єктів (суден, підводних та надводних кораблів, офшорних платформ) з непорівнянно високою доданою вартістю. Осягнути її можна, вважаємо, лише у зіставленні з іншими різновидами виробів переробної промисловості (рис. 2). Очевидно, що продукція суднобудівної індустрії є найдорожчою серед усіх інших завдячуючи концентрації в неї найбільшої доданої вартості. Отже, маємо переконливі свідчення, що сучасне суднобудування докорінно відрізняється від того, яке ми знали в Україні у минулому, і яке постає перед нашими очима сьогодні. І це тільки частина реальності, оскільки до тепер, ми говорили про наслідки четвертої промислової

революції. А на порозі постала її наступниця – Індустрія 5.0.

Модель	Вартість
Rolls-Royce Boat Tail La Rose Noire	30
Rolls-Royce Boat Tail	28
Bugatti La Voiture Noire	18,7
Pagani Zonda HP Barchetta	17,6
Mercedes-Maybach Exelero	8,0
Pagani Huayra Codalunga	7,4

а) автомобілі, млн дол. США

Найменування	Вартість
Icon of the Seas	2,0
Allure of the Seas	1,43
Symphony of the Seas	1,35
Harmony of the Seas	1,35
MSC World Europa	1,25
Norwegian Epic	1,2

в) круїзні лайнери, млрд дол. США

Модель	Вартість
B-2 Spirit	735
Air Force One	660
Airbus A340-300	600
Boeing 747	153
BD-700 Global Express	47,7
Gulfstream IV	38

б) літаки, млн дол. США

Найменування	Вартість
Gerald R. Ford	13,3
Nimitz	11,2
Queen Elizabeth	9,88
Ohio	7,0
George HW Bush-	6,26
Astute SSN	2,4

г) військові кораблі, млрд дол. США

Рисунок 2 – Вартість продукції переробної промисловості у світі [8-13]

Спробуємо розібратися з тим, чим вони відрізняються. Це важливо, оскільки суднобудівні підприємства України впродовж їх ревіталізації після війни будуть вимушені рахуватися вже з оновленими ландшафтами майбутніх перетворень. Їх потрібно не лише усвідомлювати, а ще й інтенсивно втілювати у життя. Розпочнемо з того, що індустрія залишається вирішальним рушієм економічних та соціальних змін у розвинених країнах. Тож треба й на вітчизняних теренах переналаштовувати пріоритети: сільське господарство, марикультура, видобуток сировини (нафти, газу, вугілля, залізної руди) та навіть виготовлення металопрокату мають розвиватися, але робити на них ключову ставку – не далекоглядно.

Лідером цифрових переходів має бути промисловість. Цьому аспекту проблеми ми приділили достатньо уваги. Є ще один – перенесення акцентів з ефективності та продуктивності бізнесу, як його ключових KPI, на добробут працівника. Цьому мають слугувати дослідження, інновації, разом з новими технологіями, штучним інтелектом, які складали підвалини «Індустрії 4.0», а також покращення фахових компетенцій завдяки наданню персоналу можливостей навчатися впродовж усього професійного життя. Так виявляють найкращих фахівців, знання та цифрові навички яких посилюють конкурентні позиції промислових підприємств на вітчизняному та міжнародних ринках. Це ніщо інше, як людиноцентричний підхід – визначальна риса нового етапу трансформацій в промисловості. Очевидно, що йдеться про подальший розвиток теорії корпоративної соціальної відповідальності [14; 15].

Наступний аспект – підпорядкування промислового розвитку потребам суспільства. Йдеться про збереження економічних ресурсів завдяки застосуванню новітніх практик споживання енергії, про протистояння небезпечним кліматичним змінам та про соціальну стабільність, якнайшвидший перехід до циркулярної економіки, введення розумних обмежень щодо обмежень виробництва на планеті. Маємо відгук на негативні наслідки консюмеризму: виснаження природних ресурсів та забруднення Землі відходами виробництва та споживання, які ставлять під сумнів перспективи старого розвитку. Отже, економічні цінності поступаються соціальним та забезпеченням добробуту прийдешнім поколінням землян.

Увібравши у себе технологічні надбання «Індустрії 4.0», її наступниця не заперечує їх, але наголошує на інтеграції з унікальними спроможностями людини. Інтеграція екологічних практик відіграє особливу роль в ресурсомістких галузях, зокрема в суднобудуванні. Індустрія 5.0 позиціює цей перспективний бізнес як більш привабливий для інвесторів, співробітників корабелень, споріднених виробництв і споживачів, забезпечуючи в такий спосіб досягнення ключових показників економічної ефективності нарівно з досягненням екологічної стійкості.

В останні часи бізнес стикнувся з великою кількістю руйнівних явищ: пандемією коронавірусної хвороби 2019 р., відчутними кліматичними змінами, торговими та кібернетичними «війнами», заподіянням санкцій, посиленням конкурентних змагань, прямим військово-політичним протистоянням на кшталт російсько-української війни. Відповіддю Індустрія 5.0 на ці та інші проблеми стало проголошення ідеї стійкості. Її досягають завдячуючи збиранню та обробці великих обсягів інформації з усіх доступних джерел, залученню штучного інтелекту до аналізу даних та прогнозування ризиків, а також розробці та вдосконаленню заходів безпеки.

Підсумовуючи результати висвітленого дослідження, робимо висновок, що українська промисловість у повоєнні часи має зробити, долаючи жакливі наслідки російської агресії, неймовірної складності прорив до нової якості виробничих процесів та соціальних відносин: корпоративних, секторально-галузових, кластер них, міжнародних. Так вона подолає відстань, яка з кожним днем війни зростає, в порівнянні з провідними країнами світу. Завдання економічної науки полягає в прокладанні найефективніших шляхів до високої мети.

Література

1. Thormundsson B. Collaborative robots worldwide – statistics & facts. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/8062/collaborative-robots-worldwide/#topicOverview> (дата звернення: 1.09.2024).
2. International seaborne trade carried by container ships from 1980 to 2023 (in billion tons loaded). Statista Research Department. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/253987/international-seaborne-trade-carried-by-containers/> (дата звернення: 3.09.2024).
3. Carrington J. Yara Birkeland, World's First Autonomous Electric Container Ship, Launches. 2021. URL: <https://www.morethanshipping.com/yara-birkeland-worlds-first-autonomous-electric-container-ship-launches/> (дата звернення: 3.09.2024).
4. Парсяк В.Н., Солесвік М.Б. Інтеграція судового інжинірингу та інформаційно-комунікаційних технологій. *Суднобудування та морська інфраструктура*. 2014. № 2. С. 144–155.
5. Robotic suit gives shipyard workers super strength. URL: <https://www.newscientist.com/article/mg22329803.900-robotic-suit-gives-shipyard-workers-super-strength#.U-BkmKPrzPx> (дата звернення: 3.09.2024).
6. Global Robotics in Shipbuilding Market. Spherical Insights. 2024. URL: <https://www.sphericalinsights.com/reports/robotics-in-shipbuilding-market> (дата звернення: 6.09.2024).
7. Kass H. \$120 Billion for Ford-Class Aircraft Aircraft Carriers: A Historic Mistake? The National Interest, 2024. URL: <https://nationalinterest.org/blog/buzz/120-billion-ford-class-aircraft-aircraft-carriers-historic-mistake-208181> (дата звернення: 6.09.2024).
8. Mbuthia M. Топ-10 найдорожчих автомобілів у світі та їхня вартість у 2024 р. Legit. URL: <https://www.legit.ng/ask-legit/top/1596011-top-expensive-cars-world-what-cost/> (дата звернення: 8.09.2024).
9. Jay A. Most Expensive Planes In The World in 2024: How Much Does It Cost To Fly Like The Elite? Finances Online. URL: <https://financesonline.com/8-most-expensive-planes-in-the-world-how-much-does-it-cost-to-fly-like-the-elite/> (дата звернення:

10.09.2024).

10. Most expensive cruise ships worldwide in 2024, by building cost (in billion U.S. dollars). Statista Research Department. Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1119388/ranking-expensive-cruise-ships-worldwide-building-cost/> (дата звернення: 10.09.2024).

11. Wyatt C. The true cost of aircraft carrier HMS Queen Elizabeth. BBC News. 2014. URL: <https://www.bbc.co.uk/news/uk-28153569> (дата звернення: 11.09.2024).

12. Aircraft Carriers – CVN. America's Navy. 2021. URL: <https://web.archive.org/web/20220220152643/https://www.navy.mil/Resources/Fact-Files/Display-FactFiles/Article/2169795/aircraft-carriers-cvn> (дата звернення: 11.09.2024).

13. Warship Costs. 2010. URL: <https://newwars.wordpress.com/warship-costs/> (дата звернення: 12.09.2024).

14. Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. Leveraging Corporate Responsibility. The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value. Cambridge: Cambridge University Press. 2011, 326 p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/14537/1/CB%20-Bhattacharya.pdf> (дата звернення: 13.09.2024).

15. Riano J., Yakovleva N. Corporate Social Responsibility. Springer Nature Switzerland AG, 2019, p. 1-12. URL: https://www.researchgate.net/publication/-340276436_Corporate_Social_Responsibility (дата звернення: 13.09.2024).

Пилявський О. О.

Лепьохін О. В.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

4.5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Жорсткі умови функціонування сучасних підприємств потребують адаптації до цих складних умов господарювання. Однією зі складових, що визначає життєдіяльність підприємства, є фінансова безпека підприємства. Управління фінансовою безпекою відноситься до кола найбільш важливих економічних проблем, так як недостатня фінансова стійкість може привести до неплатоспроможності підприємства та відсутності можливості подальшого його розвитку. Тому зростає роль управління платоспроможністю підприємств, оскільки, успішність і прибутковість їх діяльності, передусім, зумовлюються своєчасністю розрахунків із постачальниками, працівниками, кредиторами та державою. Щоб не стати неплатоспроможним, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку, забезпечувати високу ефективність свого виробництва й управляти своєю платоспроможністю, якій належить суттєва роль у забезпеченні стабільного фінансового становища підприємства на ринку товарів і послуг. Тому проблема управління платоспроможністю на підприємствах є досить актуальною у даний час.

Проблемою забезпечення фінансової безпеки підприємства займалися та займаються такі вчені, як М. Афанасьєв [1], О. Барановський, І. Бланк [2], К. Горячева, М. Єрмошенко, З. Живко, С. Ілляшенко, І. Керницький, О. Новикова, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний і багато інших.

Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням платоспроможності суб'єктів господарювання, висвітлено в роботах таких учених-економістів: О. Барановський, І. Бланк [2], Л. Буряк, О. Єфімов, В. Ковальов, І. Крейдич [11], Л. Лахтіонов, О. Наконечна [11], А. Поддєрьогін, І. Пономарьов, П. Стецюк, Є. Стоянов, А. Шеремет

та інших.

Однак дослідження основ управління платоспроможністю підприємства у сфері забезпечення фінансової безпеки потребують подальшого дослідження.

Метою написання статті є визначення сутності фінансової безпеки та особливостей забезпечення платоспроможності підприємства задля забезпечення його фінансової безпеки. Відповідно досліджено сутність фінансової безпеки підприємства, складові, що її забезпечують. З'ясовано сутність платоспроможності підприємства та особливості управління нею.

Дослідження підходів до сутності фінансова безпека підприємства, дозволило дати таке її визначення: фінансова безпека підприємства, як основна складова економічної безпеки підприємства, характеризується таким фінансовим станом, при якому забезпечується фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність підприємства задля реалізації його фінансових інтересів, місії і завдань шляхом ефективного використання ресурсів підприємства.

До умов забезпечення фінансової безпеки підприємства відносять: високий ступінь гармонізації й узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами середовища та персоналу; наявність на підприємстві стійкої до загроз фінансової системи, яка спроможна забезпечувати реалізацію цілей і завдань; збалансованість і комплексність фінансових інструментів і технологій підприємства; постійний і динамічний розвиток фінансової системи підприємства [1].

Одним з основних індикаторів фінансової безпеки підприємства є платоспроможність. Щодо сутності категорії «платоспроможність» науковці наводять різні підходи до її трактування. У вітчизняних та іноземних публікаціях існують різноманітні підходи до визначення економічного змісту поняття «платоспроможність». Слід зазначити, що більшість економістів дають визначення платоспроможності як здатності своєчасно та повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, що впливають із торгових, кредитних та інших операцій грошового характеру. Так, деякі вчені розглядають платоспроможність, як достатність ліквідних активів для погашення в будь-який момент усіх своїх короткотермінових зобов'язань перед кредиторами та наголошують на ролі ліквідності для швидкого погашення короткотермінових кредитів і необхідність підтримання достатнього її рівня.

В свою чергу, І. О. Бланк розглядає платоспроможність з огляду оптимального управління грошовими потоками, відзначаючи, що «платоспроможність – це можливість підприємства своєчасно розраховуватися по своїх поточних фінансових зобов'язаннях за рахунок оборотних активів різного рівня ліквідності» [2].

У своїх працях В. М. Мельник зазначає, що «платоспроможність – можливість своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання наявними грошовими ресурсами» [3].

Оцінювання платоспроможності проводиться на характеристиках ліквідності активів, що означає можливість перетворення активів у грошові кошти. При визначенні поняття, платоспроможність ототожнюють з її показниками, цей підхід призводить до спотворення суті платоспроможності. Платоспроможність – визначений фінансовий стан підприємства, при якому воно вільно, повністю відповідає за своїми зобов'язаннями і таким чином здійснює повсякденну діяльність [4].

Систематизація визначень поняття «платоспроможність підприємства» подано в табл. 1. Таким чином, всі наявні підходи науковців до визначення платоспроможності суб'єкта господарювання можна звести до таких трьох основних: платоспроможність – наявність власних обігових коштів та здатність покривати збитки; платоспроможність – здатність суб'єкта господарювання виконувати свої зобов'язання; платоспроможність – важливий індикатор фінансової стійкості будь-якого суб'єкта господарювання [8].

Відмінність цих підходів полягає як в рівні охоплення зобов'язань, так і у взаємозв'язку з іншими категоріями, такими як фінансова стійкість та ліквідність.

Таблиця 1 – Систематизація визначень поняття «платоспроможність підприємства»

Автори	Визначення поняття «платоспроможність підприємства»
Базецька Г. І., Суботовська Л. Г., Ткаченко Ю. В. [5]	Спроможність підприємства здійснювати платежі наявними засобами або засобами, які постійно поповнюються за рахунок його діяльності
Бердар М. М. [4]	Здатність виконувати свої платіжні зобов'язання
Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. [6]	Можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання
Сирота В. С. [7]	Можливість підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями без ризику для поточної господарської діяльності та подальшого розвитку

Наведені підходи до сутності поняття «платоспроможність підприємства» дають можливість дати таке її визначення: платоспроможність підприємства – це здатність підприємства за допомогою грошових ресурсів та інших активів у повному обсязі й у визначений термін розраховуватися за своїми короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями і як наслідок – спроможність здійснювати безперервну фінансово-господарську діяльність.

Під забезпеченням платоспроможності підприємства визначають систему організаційно-економічних заходів, які спрямовані на ефективне управління платоспроможністю підприємства, оперативне виявлення ознак неспроможності виконання обов'язкових платежів у встановлений термін, формування передумов до зниження ризику неплатежів з метою нормального функціонування підприємства в результаті здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [9].

У свою чергу, забезпеченість платоспроможності у часі – це процес, який пов'язаний зі зміцненням фінансового стану підприємства, а стійкість фінансового стану залежить від результатів виробничо-економічної діяльності підприємства.

Умовою платоспроможності є наявність у підприємства активів, які мають різний рівень ліквідності. Для забезпечення умови платоспроможності, необхідно щоб у підприємства був абсолютно ліквідним баланс (тобто: $A_1 > P_1$, $A_2 > P_2$, $A_3 > P_3$, $A_4 < P_4$, де A і P – активи та пасиви, відповідно за ступенем ліквідності) або задовільним, тобто коли не виконується тільки одна або дві з наведених вимог нерівності. Баланс стає неліквідним, якщо не виконується жодна з наведених умов, тобто у підприємства не вистачає оборотних активів для погашення термінових зобов'язань.

Розрізняють три рівні платоспроможності в залежності від того, якими видами оборотних активів підприємство погашає свої зобов'язання [10]:

- грошова платоспроможність, яка характеризується коефіцієнтом абсолютної платоспроможності, що визначає миттєву платоспроможність і вказує на те, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно високоліквідними оборотними активами. Нормативне значення даного коефіцієнта повинно бути $> 0,2$, яке означає, що підприємство є грошово платоспроможним і високоліквідні оборотні активи покривають поточні зобов'язання не менше ніж на 20%;

- розрахункова платоспроможність або коефіцієнт проміжної платоспроможності визначає потенційну платоспроможність підприємства з урахуванням майбутніх надходжень від дебіторів. Показник вказує на те, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок високо та середньоліквідних активів. Коефіцієнт дає змогу визначити рівень платоспроможності підприємства за період, який дорівнює середній тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості за умови повного та своєчасного її погашення і значення якого повинно перебувати в діапазоні 0,7-0,8;

- майнова платоспроможність або коефіцієнт загальної платоспроможності являється комплексним показником оцінювання платоспроможності підприємства, що

відображає відношення всієї суми оборотних активів до величини поточних зобов'язань. Даний показник вказує на прогностні платіжні можливості на відносно віддалену перспективу. Теоретичне значення показника становить 1,5-2,0.

Важливого значення у забезпеченні платоспроможності набуває наявність у підприємства задовільної структури балансу, визначення якої пов'язано з розрахунком двох показників: коефіцієнта загальної ліквідності та коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами. Дані показники є критеріями оцінювання структури балансу підприємства.

Якщо показник загальної ліквідності більше або дорівнює 1,5, а коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами більше або дорівнює 0,1, така структура балансу вважається задовільною, а підприємство – платоспроможним. Якщо дані критерії не виконуються, тоді має місце незадовільна структура балансу і, як наслідок, неплатоспроможність підприємства та зниження рівня його фінансової безпеки.

Виходячи з визначених критеріїв структури балансу підприємства фахівці дають такі рекомендації [11]: темпи росту оборотних активів повинні бути вищими у порівнянні з темпами росту поточних зобов'язань; збільшення обсягів оборотних активів повинно супроводжуватися одночасним зменшенням на цю саму величину вартості необоротних активів (переведення частини їх в оборотні кошти шляхом застосування методів прискореної амортизації); максимальне обмеження вкладень капіталу у важколіквідні оборотні активи та недопущення вкладень у неліквідні; потребу у збільшенні величини власного капіталу підприємства можливо забезпечити за рахунок зростання нерозподіленого прибутку та статутного капіталу.

Наявність ліквідності активів сприяє мінімізації ризику несплати за зобов'язаннями, що в свою чергу підвищує рівень фінансової безпеки підприємства.

Забезпечення довгострокової платоспроможності виробничо-економічної діяльності забезпечується збалансованою структурою джерел формування капіталу, що досягається формуванням достатньої частки власного капіталу у складі джерел фінансування.

Крім того, важливою умовою забезпечення платоспроможності підприємства є уміле управління кредиторською та дебіторською заборгованістю. Для цього необхідно регулярно контролювати обсяг та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, показників їх оборотності та періодів погашення.

Бажано, що структура дебіторської заборгованості не містила простроченої, безнадійної, віднесеної до резерву сумнівних боргів заборгованості. У разі виникнення таких статей варто провести аналіз дебіторської заборгованості в позиції строків неплатежу. Суть даного дослідження полягає у градації заборгованості відповідно за строками (до 3 місяців, від 3 до 6 місяців, від 6 до 12 місяців), порівнянні її в динаміці та визначенні причин збільшення тривалості перебування коштів у дебіторській заборгованості.

В процесі роботи з дебіторами варто прискорити розрахунки з ними використовуючи різноманітні форми рефінансування, або переведення дебіторської заборгованості в інші ліквідні форми оборотних активів. Така процедура дасть можливість збільшити суму ліквідних активів. Основними формами рефінансування є: факторинг, форфейтинг, облік векселів, спонтанне фінансування та інші. Всі вони базуються на тому, що витрати, які спрямовані на рефінансування не повинні перевищувати очікуваний прибуток від використання вивільнених коштів, збільшувати вартість короткострокових кредитів для підтримки платоспроможності та інфляційних витрат, що виникають у випадку затримки платежів.

Також необхідно досліджувати й кредиторську заборгованість, звертаючи увагу на склад, структуру, якість та співвідношення її з дебіторською заборгованістю. Про підвищення рівня платоспроможності підприємства свідчить зростання вартості

кредиторської заборгованості і при цьому темп її приросту повинен бути менший від темпів приросту оборотних активів (особливо високоліквідних). Також позитивною характеристикою вважається скорочення в динаміці суми кредиторської заборгованості за видами та в цілому, зниження її частки у джерелах формування капіталу та зобов'язаннях.

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, з одного боку, може трактуватися як раціональне використання фінансових ресурсів, оскільки підприємство залучає у господарську діяльність більше коштів, ніж відволікає в оборот, а з іншого, підприємство змушене повертати свої зобов'язання перед кредиторами незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Ефективне управління кредиторською заборгованістю постійно пов'язане з контролем за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості та моніторингом стану розрахунків за простроченою заборгованістю. Підприємству варто контролювати інформацію про стан рахунків з дебіторами та кредиторами так як вони є індикаторами потенційних загроз погіршення його фінансової безпеки. Підвищення швидкості обороту дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською дає змогу підприємству отримувати грошові ресурси від дебіторів та спрямовувати їх на погашення кредиторської заборгованості.

Крім того, забезпечення платоспроможності підприємства залежить від раціонального та збалансованого управління грошовими потоками, що передбачає [12]: забезпечення мінімально необхідного обсягу грошових ресурсів для постійного проведення поточних розрахунків; постійний моніторинг за вхідними та вихідними грошовими потоками, а також за сезонними змінами залишку грошових коштів; формування резерву тимчасово вільних грошових коштів, які можливо спрямувати на розширення діяльності підприємства; оптимізація системи розрахунків із постачальниками і покупцями, тобто обґрунтування політики надання комерційних кредитів і отримання відстрочки платежів; мобілізація резервів грошових ресурсів для відшкодування непередбачених витрат та можливих втрат в процесі фінансово-господарської діяльності; трансформація вільних грошових коштів у високоліквідні активи, а також зворотна їх конвертація для поповнення залишку грошових коштів.

Тобто управління грошовими потоками полягає в збалансованості позитивних і негативних грошових потоків у часі та за центрами відповідальності. Оптимізація грошових потоків у часі передбачає їх вирівнювання (згладжування обсягів грошових потоків за окремими часовими інтервалами) і синхронізацію (спроможність підприємства генерувати грошові потоки від усіх видів діяльності). До основних заходів щодо прискорення залучення коштів варто віднести рефінансування дебіторської заборгованості, скорочення строків кредиту, та застосування механізму передоплати за розрахунками. Уповільнення видатків можливе за рахунок трансформації короткострокових кредитів у довгострокові, зростання строків кредитів, використання лізингу. Застосування вищенаведених заходів сприятимуть підвищенню рівня платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді, однак можуть призвести і до виникнення дефіцитного грошового потоку в майбутньому.

В якості оптимізації грошових потоків в часі використовують їх вирівнювання та синхронізацію. Вирівнювання полягає в згладжуванні обсягів грошових потоків за окремими часовими інтервалами, а синхронізація вказує на спроможність підприємства генерувати грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Мета оптимізації – у кожний момент часу чистий грошовий потік повинен бути позитивним.

Крім того, оптимізація грошових коштів підприємства передбачає також максимізацію чистого грошового потоку, яка забезпечує підвищення рівня самофінансування та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. В умовах, коли підприємство прагне до економії витрат на оплату коштів та страхування

ризиків від факту несплати за поставлену продукцію, товар чи послугу актуальним постає питання вибору та застосування різноманітних форм ефективних розрахунків.

Важливим в процесі проведення розрахунків є фактор порівняння часу, який необхідний для одержання відповідного платежу з тривалістю виробничого процесу. Крім того, ефективність форм розрахунків на пряму залежить від швидкості зарахування коштів на рахунок постачальника [13].

Прискорення обороту товарно-матеріальних цінностей та оборотних коштів можливо забезпечити за рахунок максимального зближення строків оплати товару та їх надходження до покупців та за рахунок використання найбільш раціональних форм розрахунків (авансова форма розрахунків, інкасо, банківський переказ, акредитив та інші).

Таким чином, забезпеченість платоспроможності у часі являє собою процес, який пов'язаний зі зміцненням фінансового стану підприємства, а його стійкість залежить від результатів його виробничо-економічної діяльності. Умовами забезпечення платоспроможності підприємства є: забезпечення ліквідності активів і задовільної структури балансу; збалансована структура джерел формування капіталу підприємства; раціональне управління грошовими потоками; застосування ефективних форм розрахунків; ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Зазначені умови забезпечення платоспроможності сприяють підвищенню рівня фінансової безпеки підприємства.

Висновки. Одним з основних індикаторів фінансової безпеки підприємств є платоспроможність. Платоспроможність підприємства – це здатність підприємства за допомогою грошових ресурсів та інших активів у повному обсязі й у визначений термін розраховуватися за своїми короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями і як наслідок – спроможність здійснювати безперервну фінансово-господарську діяльність.

Забезпеченість платоспроможності у часі являє собою процес, який пов'язаний зі зміцненням фінансового стану підприємства, а його стійкість залежить від результатів діяльності виробничо-економічної системи. Умовами платоспроможності підприємства є: забезпечення ліквідності активів і задовільної структури балансу; збалансована структура джерел формування капіталу підприємства; раціональне управління грошовими потоками; застосування ефективних форм розрахунків; ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Зазначені умови забезпечення платоспроможності сприяють підвищенню рівня фінансової безпеки підприємства.

Література

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 41 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2014. 784 с.
3. Мельник В. М. Основи економічного аналізу. Ірпінь, 2001. 182 с.
4. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
5. Базецька Г. І., Суботовська Л. Г., Ткаченко Ю. В. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 292 с.
6. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
7. Сирота В. С. Корпоративна соціальна відповідальність в системі економічної безпеки підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2016. 217 с.
8. Іоргачова М. І., Коцюрубенко Г. М., Ковальова О. М. Платоспроможність суб'єкта господарювання: на прями її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14.

С. 799–803.

9. Іванов В. Концептуальні засади забезпечення платоспроможності підприємства. *Економіка*. 2009. № 9 (100). С. 4–8.

10. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 816 с.

11. Крейдич І. М., Наконечна О. С., Харченко О. С. Умови забезпечення платоспроможності підприємств в контексті їх фінансової безпеки. *Економічна наука*. 2015. № 8. С. 95–101.

12. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.

13. Рибченко М. Ф. Оптимізація системи безготівкових розрахунків. *Фінанси України*. 2012. № 13 (86). С. 58–64.

Чеверда С. С.

кандидат економічних наук, доцент

Долгій Б. Ю.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

4.6. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: СИНЕРГІЯ МЕТОДІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АУТСОРСИНГУ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій та глобалізацією, ефективність бізнес-процесів стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності організацій. Зростаюча складність ринкових відносин створює нові виклики, які вимагають інноваційних підходів до управління та прогнозування. В цьому контексті, здатність точно передбачати ефективність бізнес-процесів перетворюється з переваги на необхідність для виживання та розвитку в динамічному середовищі.

Однією з провідних тенденцій останніх років є активне впровадження аутсорсингу. Компанії все частіше делегують частину своїх бізнес-функцій зовнішнім підрядникам, що дозволяє їм зосередитися на ключових компетенціях та оптимізувати витрати. Проте аутсорсинг також привносить додаткові складнощі в управління бізнес-процесами, особливо в аспектах контролю якості, координації дій та забезпечення ефективної комунікації між різними сторонами. Це зумовлює потребу в нових підходах до проєктного менеджменту та інструментах прогнозування результатів.

Паралельно з цим, розвиток методів інтелектуального аналізу даних відкриває нові горизонти для бізнесу. Величезні масиви даних, що генеруються щодня, можуть бути використані для виявлення прихованих закономірностей, трендів та взаємозв'язків. Застосування методів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє трансформувати ці дані у цінну інформацію для прийняття рішень, що особливо актуально для прогнозування ефективності бізнес-процесів, де традиційні методи можуть виявитися недостатньо гнучкими або точними.

Синергія методів інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту в аутсорсингу представляє собою інноваційний підхід до вирішення сучасних бізнес-завдань. Поєднання цих двох сфер не лише підвищує точність прогнозування результатів, але й дозволяє оперативно коригувати стратегії та процеси в реальному часі, сприяючи підвищенню гнучкості організації, оптимізації ресурсів та збільшенню загальної ефективності.

Актуальність дослідження цієї теми обумовлена необхідністю адаптації бізнесу до швидкозмінних умов ринку та глобальної конкуренції. Сучасні компанії мають не лише швидко реагувати на зміни, але й передбачати майбутні тенденції. Використання

інтелектуального аналізу даних у поєднанні з ефективним проєктним менеджментом може стати ключовим фактором успіху в цьому напрямі.

Зростаюче значення аутсорсингу як стратегії розвитку бізнесу підтверджується останніми дослідженнями, які показують, що все більше компаній планують розширювати обсяги аутсорсингових послуг. Це створює потребу в нових підходах до управління зовнішніми процесами та їх інтеграції в загальну стратегію компанії. Інноваційні методи прогнозування ефективності дозволять більш ефективно керувати цими процесами та мінімізувати пов'язані з ними ризики.

В умовах цифрової трансформації бізнесу критично важливо використовувати всі доступні технологічні інструменти для підвищення конкурентоспроможності. Інтеграція інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту відкриває можливості не лише для оптимізації поточних процесів, але й для створення нових бізнес-моделей та стратегій розвитку.

Таким чином, дослідження інноваційних підходів до прогнозування ефективності бізнес-процесів через синергію методів інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту в аутсорсингу є надзвичайно актуальним та перспективним напрямом. Воно має потенціал надати практичні рекомендації для бізнесу щодо підвищення ефективності, зниження ризиків та досягнення стратегічних цілей в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Інтелектуальний аналіз даних (Data Mining, DM) і проєктний менеджмент (Project Management, PM) є ключовими компонентами для підвищення ефективності бізнес-процесів в аутсорсингу, і ця тема привертає все більше уваги дослідників. У сучасній науковій літературі багато уваги приділяється тому, як нові технології впливають на бізнес-процеси, зокрема завдяки об'єднанню методів аналізу великих даних і нових інструментів управління.

Дослідження показують, що інтеграція методів інтелектуального аналізу даних з управлінням бізнес-процесами може допомогти компаніям не тільки ефективніше прогнозувати майбутні бізнес-результати, але й оптимізувати внутрішні процеси. Особливий інтерес представляють методи машинного навчання і процес майнінгу, які використовуються для передбачення технологічних трендів і покращення організаційних показників [1]. Такі технології як роботизація процесів (RPA) і штучний інтелект (AI) надають можливість для автоматизації рутинних задач, що дозволяє знизити витрати та підвищити швидкість виконання процесів [2].

Важливим аспектом є синергія між методами DM і PM. Дослідження акцентують увагу на тому, що для успішної реалізації цифрових інновацій, важливо застосовувати двосторонню стратегію BPM – як експлуатаційну, яка спрямована на оптимізацію існуючих процесів, так і дослідницьку, яка передбачає інтеграцію нових інноваційних технологій [4]. Такий підхід дозволяє ефективніше керувати ресурсами та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Крім того, важливими є дослідження про потенціал застосування процес-майнінгу для прогнозування ефективності бізнес-процесів. Системи, побудовані на основі даних, дозволяють автоматизувати аналіз великих обсягів інформації і розробляти предиктивні моделі, які допомагають компаніям оптимізувати їхні процеси в реальному часі [3]. Ця технологія, у поєднанні з методами PM, відкриває нові можливості для побудови гнучких і ефективних бізнес-моделей.

Загалом, зростаюча кількість досліджень демонструє важливість використання інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту як основних драйверів інновацій та ефективності в аутсорсингу. Однак залишається потреба у подальшому дослідженні інтеграції цих методів, зокрема щодо їх впливу на прийняття рішень на стратегічному рівні.

Метою даного дослідження є розробка та обґрунтування інноваційних підходів до прогнозування ефективності бізнес-процесів в аутсорсингу шляхом синергії методів

інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних цифрових інструментів, таких як машинне навчання, роботизація процесів (RPA) та процес-майнінг, для оптимізації бізнес-процесів, підвищення точності прогнозування та прискорення прийняття рішень для аутсорсингових компаній, де інтелектуальні методи аналізу дозволяють суттєво підвищити конкурентоспроможність компаній, знижуючи витрати та забезпечуючи гнучкість управління бізнес-процесами.

Не зважаючи на те, що на ринку представлено багато класичних методів аналізу даних, більшість з них часто не є об'єктивними і можуть призвести до упереджених результатів[4]. Таким чином, сучасним аутсорсинговим компаніям, слід розглядати інноваційні методи аналізу даних.

Інтеграція методів інтелектуального аналізу даних у практики проєктного менеджменту відкриває нові горизонти для підвищення ефективності бізнес-процесів, особливо в контексті аутсорсингу. Ця синергія дозволяє компаніям не лише оптимізувати поточні операції, але й створювати передумови для стратегічного розвитку та інновацій.

Розглядаючи детальніше методи інтелектуального аналізу даних, варто зазначити, що машинне навчання стає ключовим інструментом для прогнозування результатів бізнес-процесів. Алгоритми класифікації та регресії дозволяють аналізувати великі обсяги історичних даних для виявлення закономірностей та тенденцій. Наприклад, аналізуючи дані про виконання попередніх проєктів, можна створити моделі, які прогнозують ймовірність успішного завершення нових проєктів з урахуванням різних факторів, таких як склад команди, бюджет, терміни та специфіка завдань.

Процесний аналіз, також відомий як process mining, є потужним методом аналізу та оптимізації бізнес-процесів, який базується на використанні даних з інформаційних систем організації. Цей підхід дозволяє отримати об'єктивне та детальне розуміння того, як процеси реально виконуються в компанії, на відміну від того, як вони описані в документації чи уявляються керівництвом.

Ключовою особливістю процесного аналізу є його здатність автоматично реконструювати моделі бізнес-процесів на основі цифрових слідів, які залишаються в інформаційних системах під час виконання різних операцій. Ці цифрові сліди зазвичай зберігаються у вигляді журналів подій (event logs), які містять інформацію про кожну дію, виконану в рамках процесу, включаючи час виконання, виконавця та інші релевантні дані.

Основні етапи процесного аналізу включають такі.

Збір даних: На цьому етапі відбувається вилучення журналів подій з різних інформаційних систем організації. Це можуть бути системи ERP, CRM, системи управління робочими процесами тощо.

Попередня обробка даних: Зібрані дані очищаються, структуруються та приводяться до формату, придатного для аналізу. Це може включати видалення некоректних записів, стандартизацію форматів даних та об'єднання інформації з різних джерел.

Відкриття процесу: На цьому етапі алгоритми процесного аналізу автоматично реконструюють модель процесу на основі журналів подій. Ця модель відображає реальний порядок виконання операцій, включаючи всі варіації та відхилення.

Аналіз відповідності: Тут відбувається порівняння реконструйованої моделі з нормативною (якщо така існує). Це дозволяє виявити розбіжності між тим, як процес повинен виконуватися згідно з документацією, і тим, як він реально виконується.

Розширений аналіз: На цьому етапі проводиться глибокий аналіз процесу з різних аспектів, таких як часові характеристики, використання ресурсів, виявлення вузьких місць та неефективностей.

Оптимізація: На основі результатів аналізу розробляються рекомендації щодо оптимізації процесу та впроваджуються відповідні зміни.

Процесний аналіз надає ряд суттєвих переваг для організацій.

Об'єктивність: Аналіз базується на реальних даних про виконання процесів, а не на суб'єктивних оцінках чи припущеннях.

Повнота охоплення: Метод дозволяє аналізувати всі випадки виконання процесу, а не вибіркові приклади, що забезпечує більш повне розуміння.

Виявлення прихованих паттернів: Алгоритми можуть виявляти неочевидні закономірності та взаємозв'язки в процесах, які складно помітити при традиційному аналізі.

Постійний моніторинг: Процесний аналіз може проводитися на постійній основі, що дозволяє оперативно виявляти зміни в процесах та реагувати на них.

Підтримка прийняття рішень: Результати аналізу надають об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації процесів.

У контексті аутсорсингу процесний аналіз має особливе значення. Він дозволяє аутсорсинговим компаніям:

- краще розуміти та оптимізувати свої внутрішні процеси, підвищуючи ефективність надання послуг клієнтам;
- забезпечувати прозорість процесів для клієнтів, демонструючи реальну ефективність та відповідність угодам про рівень обслуговування (sla) ;
- виявляти можливості для автоматизації рутинних операцій, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість послуг;
- оптимізувати розподіл ресурсів між різними проектами та клієнтами на основі об'єктивних даних про навантаження та ефективність;
- швидко адаптувати процеси до змінних вимог клієнтів та ринку, забезпечуючи гнучкість бізнес-моделі.

Однак, застосування процесного аналізу також має свої виклики. Основні з них включають:

- забезпечення якості та повноти даних: Для ефективного аналізу необхідно мати доступ до повних та якісних даних про виконання процесів, що не завжди можливо в реальних умовах.
- інтерпретація результатів: Результати процесного аналізу можуть бути складними для інтерпретації без глибокого розуміння контексту бізнесу та специфіки процесів.
- захист конфіденційності: При аналізі процесів важливо забезпечити захист персональних даних та комерційної таємниці, особливо коли йдеться про процеси, що охоплюють кілька організацій.
- управління змінами: Впровадження рекомендацій, отриманих в результаті процесного аналізу, може вимагати значних змін в організації, що часто стикається з опором.

Незважаючи на ці виклики, процесний аналіз залишається одним з найбільш потужних інструментів для підвищення ефективності бізнес-процесів. У поєднанні з іншими методами інтелектуального аналізу даних та проектного менеджменту, він створює міцну основу для постійного вдосконалення та інновацій в організації. [6]

Методи Machine Learning (ML) також активно використовуються в управлінні бізнес-процесами (BPM) для аналізу та покращення процесів. ML алгоритми можуть надавати підтримку прийняттю рішень через прогнози, що допомагає організаціям оптимізувати свої бізнес-процеси. За допомогою ML можна створювати точні моделі процесів, що дозволяє виявляти фактичні бізнес-процеси на основі зібраних даних.[6]

Основні напрямки застосування ML в BPM включають:

1. Прогнозне моделювання процесів: ML алгоритми можуть аналізувати історичні дані про виконання процесів для створення прогнозних моделей. Ці моделі

здатні передбачати різні аспекти процесу, такі як:

- тривалість виконання окремих завдань та всього процесу;
- ймовірність успішного завершення процесу;
- потенційні ризики та відхилення;
- необхідні ресурси для виконання процесу.

Наприклад, в аутсорсинговій компанії ML модель може прогнозувати тривалість розробки програмного продукту на основі характеристик проєкту, складу команди та історичних даних про подібні проєкти.

2. Автоматичне виявлення процесів: ML алгоритми здатні автоматично реконструювати моделі бізнес-процесів на основі журналів подій. Це особливо корисно для виявлення фактичних процесів, які можуть відрізнятися від документованих. Методи, такі як кластеризація та класифікація, допомагають виявляти типові шляхи виконання процесу та аномалії.

3. Оптимізація процесів: На основі аналізу великих обсягів даних про виконання процесів, ML алгоритми можуть пропонувати оптимальні шляхи виконання завдань. Це включає:

- рекомендації щодо оптимального розподілу ресурсів;
- виявлення та усунення вузьких місць;
- пропозиції щодо реорганізації послідовності завдань для підвищення ефективності.

4. Підтримка прийняття рішень: ML моделі можуть надавати рекомендації щодо прийняття рішень в реальному часі. Наприклад:

- вибір оптимального шляху виконання процесу в залежності від поточних умов;
- рекомендації щодо пріоритезації завдань;
- попередження про потенційні проблеми та ризики.

5. Персоналізація процесів: ML дозволяє адаптувати процеси під конкретні потреби клієнтів або ситуації. Наприклад, в аутсорсинговій компанії ML модель може запропонувати оптимальний процес обслуговування клієнта на основі його історії взаємодії, преференцій та поточних потреб.

6. Аналіз настроїв та зворотного зв'язку: ML алгоритми можуть аналізувати текстові дані (наприклад, відгуки клієнтів або внутрішні комунікації) для виявлення проблем у процесах та можливостей для покращення.

Впровадження ML в BPM має ряд переваг:

- підвищення точності прогнозів: ML моделі здатні враховувати велику кількість факторів та виявляти складні взаємозв'язки, що призводить до більш точних прогнозів порівняно з традиційними методами.

- автоматизація рутинних завдань: ML алгоритми можуть автоматизувати багато аспектів аналізу та оптимізації процесів, звільняючи час аналітиків для більш стратегічних завдань.

- адаптивність: ML моделі можуть постійно навчатися на нових даних, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі.

- масштабованість: ML підходи дозволяють аналізувати та оптимізувати процеси на рівні всієї організації, враховуючи складні взаємозв'язки між різними процесами.

- виявлення неявних закономірностей: ML алгоритми здатні виявляти неочевидні паттерни та залежності, які можуть бути пропущені при традиційному аналізі.

Однак, впровадження ML в BPM також стикається з певними викликами:

- якість даних: ML моделі потребують великих обсягів якісних даних для навчання, що не завжди доступно в реальних бізнес-умовах.

- інтерпретованість: Деякі ML моделі (особливо складні нейронні мережі) можуть бути «чорними ящиками», що ускладнює розуміння та обґрунтування їхніх

рішень.

- етичні аспекти: Використання ML для прийняття рішень, які впливають на людей (наприклад, розподіл завдань), може викликати етичні питання.
- необхідність експертизи: Впровадження ML вимагає спеціалізованих знань та навичок, які не завжди доступні в організаціях.
- зміна культури: Перехід до дата-орієнтованого підходу в управлінні процесами може вимагати значних змін в організаційній культурі.

Незважаючи на ці виклики, інтеграція ML в BPM представляє значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій, особливо в секторі аутсорсингу, де оптимізація процесів та адаптивність до потреб клієнтів є критично важливими.

Важливо що окрім використання інтелектуального аналізу даних, також необхідно мати якісний проєкти менеджмент, який ефективно буде поєднуватись із методами інтелектуального аналізу даних, для ефективної роботи компанії

Проєктний менеджмент (PM) є критично важливим для управління бізнес-процесами, особливо в аутсорсингових компаніях. Він охоплює управління людьми, матеріальними та фінансовими ресурсами в рамках життєвого циклу проєкту. Це включає в себе координацію рішень щодо цілей проєкту, планування та управління персоналом. Управління проєктами забезпечує ефективну реалізацію проєктних рішень, що є важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

В аутсорсингових компаніях проєктний менеджмент стає особливо важливим, оскільки він забезпечує контроль над якістю виконання робіт, управлінням ресурсами та дотриманням термінів. Це дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних бізнес-процесах, покладаючись на зовнішніх постачальників для виконання специфічних проєктів[8]

Інтеграція інтелектуального аналізу даних у проєктний менеджмент є критично важливою для підвищення ефективності управління проєктами. Це сприяє кращій комунікації в команді, надаючи огляд виконання проєкту через інформаційні панелі. Це дозволяє командам швидко отримувати важливу інформацію про статус проєкту, що оптимізує обмін документами та оновлення термінів.

Використання аналітичних інструментів дозволяє чітко визначити завдання та терміни, що допомагає команді залишатися в межах графіка. Це також включає відстеження часу виконання завдань, що виявляє бар'єри у роботі, які можуть не бути повідомлені, також це дозволяє прогнозувати майбутні результати на основі поведінкових даних. Це є важливим для прийняття об'ґрунтованих рішень, що може допомогти виявити ризики, пов'язані з ресурсами або термінами, а також можливості для покращення.

Сучасні інструменти і технології для прогнозування ефективності бізнес-процесів включають в себе роботизацію процесів, штучний інтелект (ШІ) та автоматизацію.

ШІ, зокрема машинне навчання, дозволяє аналізувати великі обсяги даних для виявлення патернів і тенденцій, які можуть бути непомітні традиційними методами. Це включає в себе використання алгоритмів, таких як регресія, кластеризація та класифікація, для оптимізації процесів і прийняття рішень на основі реальних даних.

RPA автоматизує рутинні завдання, що дозволяє зменшити витрати і підвищити продуктивність. Наприклад, RPA може використовуватися для автоматизації обробки даних, що зменшує ручні помилки і прискорює виконання завдань.

Інтеграція автоматизації в бізнес-процеси дозволяє оптимізувати управління ресурсами та зменшити час виконання завдань. Це може включати в себе використання програмного забезпечення для моніторингу та управління проєктами, що забезпечує кращу видимість і контроль над виконанням [9].

Синергетичні підходи до використання інтелектуального аналізу даних (ІАД) у

проектному менеджменті (PM) відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління проектами. Інтеграція ІАД у PM дозволяє проектним менеджерам отримувати цінні інсайти з великих обсягів даних. Це допомагає в прийнятті більш обґрунтованих рішень щодо ресурсного розподілу, управління ризиками та планування проектів.

Використання ІАД у PM дозволяє активно виявляти потенційні ризики ще до їх виникнення. AI-інструменти для виявлення ризиків аналізують дані з різних джерел, виявляючи патерни, які можуть свідчити про можливі проблеми. Це дозволяє менеджерам вчасно реагувати на загрози, запобігаючи їх ескалації. Також інтеграція допомагає оптимізувати управлінські процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи загальну ефективність проектів. AI може автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє командам зосередитися на більш стратегічних аспектах проекту.

Прикладами гарної синергії інтелектуального аналізу даних і проектного менеджменту є такі світові компанії як: Amazon, Uber, NASA. Через те, що ці компанії мають великі обсяги даних, використання інтелектуального аналізу даних у проектному менеджменті важливою частиною для ефективного керування процесами.

Amazon активно використовує предиктивну аналітику для моніторингу та оптимізації своїх операцій у ланцюгу постачання. У їхніх центрах виконання замовлень встановлені датчики та технології RFID, які відстежують рівні запасів, моніторять активність на складах і прогнозують попит в реальному часі. Це дозволяє Amazon зменшити час виконання замовлень, мінімізувати нестачу товарів і покращити задоволеність клієнтів. Наприклад, використання предиктивної аналітики дозволило зменшити терміни доставки для учасників програми Prime з двох днів до одного дня.

Компанія Uber використовує аналітику даних для оптимізації маршрутів водіїв і прогнозування попиту на поїздки. Завдяки аналізу історичних даних про поїздки та реального часу, Uber може передбачити, де і коли буде найбільший попит, що дозволяє зменшити час очікування для клієнтів і підвищити ефективність використання ресурсів водіїв.

У NASA предиктивна аналітика застосовується для управління проектами в космічних дослідженнях. Використовуючи дані з різних джерел, NASA може виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях проекту, що дозволяє вжити заходів до того, як ці проблеми стануть критичними. Це підвищує ймовірність успішного завершення складних проектів [10].

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій та глобалізацією, що створює нові виклики для організацій. У цьому контексті здатність точно прогнозувати ефективність бізнес-процесів стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності. Особливо це актуально для аутсорсингових компаній, які стикаються з додатковими складнощами в управлінні бізнес-процесами.

Інноваційні підходи до прогнозування ефективності бізнес-процесів базуються на синергії методів інтелектуального аналізу даних (ІАД) та проектного менеджменту (PM). Ця інтеграція відкриває нові можливості не лише для оптимізації поточних процесів, але й для створення нових бізнес-моделей та стратегій розвитку. ІАД включає в себе машинне навчання для прогнозування результатів бізнес-процесів, процесний аналіз для реконструкції та оптимізації бізнес-процесів, а також предиктивну аналітику для виявлення трендів та оптимізації операцій. Водночас, проектний менеджмент забезпечує ефективну координацію ресурсів та людей, контроль над якістю виконання робіт, дотримання термінів та бюджетів проектів.

Інтеграція цих двох напрямків дозволяє досягти значних переваг, таких як підвищення точності прогнозування результатів проектів, оптимізація розподілу ресурсів, автоматизація рутинних завдань, виявлення прихованих закономірностей та ризиків, а також підтримка прийняття рішень на основі даних. Важливим аспектом є

використання сучасних технологій, таких як роботизація процесів (RPA) для автоматизації рутинних завдань, штучний інтелект (AI) для аналізу великих обсягів даних та прийняття рішень, а також хмарні технології для забезпечення доступу до даних та інструментів аналізу.

Успішне впровадження цих підходів демонструють такі компанії як Amazon, Uber та NASA. Amazon використовує предиктивну аналітику для оптимізації ланцюга постачання, що дозволило зменшити терміни доставки. Uber застосовує аналітику даних для оптимізації маршрутів та прогнозування попиту, а NASA використовує предиктивну аналітику для раннього виявлення проблем у складних космічних проєктах.

Однак впровадження цих інноваційних підходів стикається з певними викликами, включаючи забезпечення якості та повноти даних, інтерпретацію результатів аналізу, захист конфіденційності та етичні аспекти використання даних, необхідність спеціалізованої експертизи, а також зміну організаційної культури для прийняття дата-орієнтованого підходу.

Для успішного впровадження інноваційних підходів організаціям необхідно інвестувати в розвиток компетенцій у сфері аналізу даних та проєктного менеджменту, забезпечити інтеграцію систем збору та аналізу даних з існуючими бізнес-процесами, розробити стратегію управління даними, яка враховує аспекти якості, безпеки та етики, впроваджувати культуру прийняття рішень на основі даних на всіх рівнях організації, а також постійно оцінювати та адаптувати підходи до аналізу даних та управління проєктами.

У підсумку, синергія методів інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту створює потужний інструментарій для підвищення ефективності бізнес-процесів в аутсорсингу. Цей підхід дозволяє організаціям не лише оптимізувати поточні операції, але й створювати інноваційні бізнес-моделі, адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та забезпечувати стійке зростання. Важливо розуміти, що впровадження цих підходів – це не одноразовий проєкт, а постійний процес вдосконалення. Організації повинні бути готові до постійного навчання, експериментування та адаптації своїх підходів відповідно до нових технологічних можливостей та змін у бізнес-середовищі. Таким чином, інноваційні підходи до прогнозування ефективності бізнес-процесів стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для виживання та процвітання в сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо для компаній, що працюють в сфері аутсорсингу.

Література

1. Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>.
2. Amrit, C., & Abdi, A. (2023). Methods and Applications of Data Mining in Business Domains. *Applied Sciences*, 13(19), 10774. <https://doi.org/10.3390/app131910774>.
3. Bergmann, M., Knauer, T., & Vitale, C. (2020). Stronger forecasting in operations management-even with weak data. *Journal of Management Control*, 31(3), 387-406.
4. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
5. Kuruppu, C. L. (2024). Problems in the Performance Evaluation System. In W. Rajapakshe (Ed.), *Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation* (pp. 123-144). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4387-6.ch005>.
6. Jans, M., Laghmouch, M. (2023). Process Mining for Detailed Process Analysis. In: Berghout, E., Fijneman, R., Hendriks, L., de Boer, M., Butijn, B.J. (eds) *Advanced Digital*

Auditing. Progress in IS. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11089-4_9.

7. Sven Weinzierl, Sandra Zilker, Sebastian Dunzer, Martin Matzner. Machine learning in business process management: A systematic literature review. CoRR abs/2405.16396 (2024).

8. Yepifanova, I., & Dzhezdzhula, V. (2022). The place of the project management process in the strategy of business development. *Innovation and Sustainability*, 2(3), 8-13. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>.

9. Rakibul H. C. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 2024, 12(02), 535–543 <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.12.2.0329>.

10. Efficiency Unleashed: Harnessing AI for Agile Project Management – Anish Tadiamarri, Musarath Jahan Karamthulla, Sanjeev Prakash, Manish Tomar – *IJFMR* Volume 6, Issue 2, March-April 2024. DOI 10.36948/ijfmr.2024.v06i02.15296.

РОЗДІЛ 5

НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ

Васьків С. Ф.

Львівський національний університет
імені Івана Франка
м. Львів

5.1. НОВІ ВЕКТОРИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС

Транскордонне співробітництво між Україною та Європейським Союзом завжди було важливим елементом інтеграційних процесів та стабільного розвитку регіону. На тлі геополітичних викликів, що постали перед Україною, зокрема після Революції Гідності та подальшої агресії росії, це співробітництво набуло ще більшої актуальності. Зокрема, воно стосується стратегічних питань, таких як забезпечення безпеки, економічної стабільності, енергетичної незалежності та адаптації українського законодавства до стандартів ЄС.

Попри складну ситуацію, війна також створила нові можливості для поглиблення співпраці між Україною та Європейським Союзом (ЄС). Європейські країни продемонстрували свою солідарність, відкривши свої кордони для мільйонів українських біженців, надаючи фінансову допомогу та сприяючи зміцненню обороноздатності України. Паралельно, зусилля щодо відновлення зруйнованої інфраструктури, енергетичної системи та економіки стимулюють нові формати співробітництва, які раніше не були актуальними.

Таким чином, нові вектори транскордонного співробітництва України та ЄС формуються не лише у відповідь на безпрецедентні виклики, але й у напрямку подальшого поглиблення інтеграції та пошуку нових точок взаємодії. Важливо зрозуміти, як ці процеси розвиваються в умовах війни та які перспективи вони відкривають для України та її європейських партнерів у майбутньому.

Цей розділ присвячений аналізу сучасного стану та перспектив розвитку транскордонного співробітництва між Україною та ЄС. Ми розглянемо нові вектори співпраці, які виникли в умовах нових геополітичних реалій, а також оцінимо потенціал та виклики для подальшого розвитку партнерства.

В умовах великої війни росії проти України кардинально змінилися вектори міжтериторіального співробітництва України, посилилась співпраця на західному кордоні країни – переважно у контексті гуманітарної та військової допомоги. З моменту повномасштабного вторгнення величезну єдність і підтримку продемонстрували країни ЄС, що межують з Україною, як і решта цивілізованого світу. Таким чином, в Україні сформувалась нова економічна реальність як наслідок трансформації економічного середовища і змін, зумовлених війною. Таке середовище формує нові ризики для учасників, які можуть послаблювати транскордонне співробітництво і негативно впливати на його ефективність.

Головними ознаками формування нової економічної реальності в Україні в умовах війни є: 1) збільшення витрат на оборону та безпеку; 2) значне зростання цін на товари і послуги, падіння рівня життя; 3) зміни у структурі виробництва та обігу товарів; 3) зменшення інвестицій; 4) загальна дестабілізація економіки і зростання геополітичної напруги та ризиків у транскордонному просторі; 5) посилення євроінтеграційної динаміки (одержання статусу кандидата на вступ до ЄС і початок переговорів) [1].

Поглиблення дисонансу між загостренням безпекових загроз на тлі стрімкого

зростання можливостей і становить ключову особливість сучасної економічної реальності транскордонного розвитку нашої країни. Варто також підкреслити, що жодна європейська країна не отримувала статусу кандидата на членство в ЄС, коли на її території відбувалися активні бойові дії. Зважаючи на умови, за яких Україна потенційно набуде статусу члена ЄС, для неї мають бути напрацьовані окремі механізми фінансової підтримки з фокусом на відновлення економіки, пошкодженої і втраченої інфраструктури.

В умовах масштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, транскордонне співробітництво з Європейським Союзом зазнало суттєвих змін. Якщо до початку російської агресії співпраця між Україною та ЄС здебільшого зосереджувалася на питаннях економічного розвитку, інфраструктурних проєктів, екологічної взаємодії та культурного обміну, то війна внесла радикальні корективи в пріоритети та формати такої співпраці. Попри кризу, яка охопила Європу, нові виклики стали каталізатором для створення нових векторів співпраці, які раніше не мали такого значного значення.

1. Співпраця у сфері безпеки та оборони. Один із ключових нових векторів транскордонного співробітництва між Україною та країнами ЄС – це питання безпеки й оборони. Україна отримала безпрецедентну підтримку з боку Європейського Союзу та його членів у сфері військової допомоги та зміцнення обороноздатності. Країни ЄС, зокрема Польща, Литва, Латвія, Естонія, активно сприяють наданню військових ресурсів, навчанні українських військових та обміну розвідувальною інформацією. Крім того, ЄС через спеціальні фонди сприяє закупівлі озброєння для України, що стало важливим кроком у забезпеченні української армії необхідними ресурсами.

Ця оборонна співпраця створює основу для нових довгострокових проєктів з розвитку спільної безпеки в регіоні. Україна стала партнером у формуванні нових оборонних ініціатив, спрямованих на протидію спільним загрозам на європейському континенті.

Євроінтеграція дозволить забезпечити політичну стабільність та безпеку в Україні. Адже членство в ЄС дає Україні чітку гарантію своєї територіальної цілісності та суверенітету. Це робить країну менш сприйнятливою до зовнішньої агресії та сприяє більшій політичній стабільності. ЄС також пропонує механізми вирішення конфліктів та співпраці, які можуть допомогти Україні вирішити внутрішні проблеми та побудувати більш демократичне суспільство [2].

2. Енергетична стійкість та безпека. Війна кардинально змінила енергетичну політику ЄС, зокрема його відносини з Україною. Раніше транзит російського газу через Україну був однією з основ енергетичних відносин. Проте після початку війни Україна та ЄС зосередилися на пошуку альтернативних шляхів енергопостачання та зменшенні залежності від російських енергоресурсів.

Інтеграція української енергетичної системи до європейської мережі ENTSO-E стала одним із найбільш вагомих кроків. Це дозволило Україні забезпечити стабільність енергопостачання навіть під час військових дій. Паралельно розвивається співпраця в галузі відновлюваної енергетики, зокрема вітрової та сонячної енергії, що може стати важливим фактором післявоєнного відновлення.

3. Гуманітарна допомога та соціальні програми. Масова міграція мільйонів українців до країн ЄС унаслідок війни стала серйозним викликом для Європи, проте одночасно це спонукало до створення нових механізмів гуманітарної співпраці. Українські біженці отримали право на тимчасовий захист у ЄС, що дозволило їм легально працювати, отримувати освіту та доступ до медичних послуг.

Цей гуманітарний вектор співпраці передбачає координацію між урядами, неурядовими організаціями та міжнародними інституціями для забезпечення підтримки як тимчасових переселенців, так і тих, хто повертається на Батьківщину. Також важливими є спільні зусилля в організації гуманітарних коридорів та постачанні медикаментів, продовольства й інших необхідних ресурсів на територію України.

4. Відбудова інфраструктури та розвиток регіонів. Після війни перед Україною та ЄС постане важливе завдання – відновлення зруйнованої інфраструктури та економіки. Транскордонна співпраця стане однією з ключових складових цього процесу. Нові програми розвитку прикордонних регіонів зосередяться на відновленні транспортних шляхів, модернізації інфраструктури та стимулюванні економічної активності.

В умовах переформатування світових торговельних потоків ЄС стає не лише важливим стратегічним торговельним партнером України. Розвиток національної економіки у значній мірі стає все більш залежним від рівня та характеру співробітництва з європейськими країнами. Подальша інтеграція України до внутрішніх ринків ЄС та активізація торговельно-економічного співробітництва повинна супроводжуватись диверсифікацією структури експорту, поглибленням внутрішньогалузевої торгівлі товарами з високим ступенем обробки, налагодженням нових ланцюгів доданої вартості у технологічних, наукоємних та інноваційних галузях [3].

У цьому контексті європейські програми, такі як INTERREG та Європейський інструмент сусідства (ENI CBC), відіграватимуть важливу роль у відбудові прикордонних регіонів України, стимулюванні інвестицій, підтримці малого бізнесу та створенні нових робочих місць.

5. Екологічна співпраця та відновлення довкілля. Війна також призвела до серйозних екологічних наслідків для України, зокрема забруднення ґрунтів, руйнування екосистем і збільшення викидів унаслідок воєнних дій. Після закінчення війни відновлення природного середовища стане одним із важливих напрямків транскордонної співпраці.

Спільні зусилля у сфері екологічного моніторингу, реабілітації природних ресурсів та впровадження екологічних стандартів для відновлення постраждалих територій вимагатимуть підтримки з боку ЄС та міжнародних організацій. Участь України у спільних екологічних ініціативах сприятиме сталому розвитку та покращенню якості життя у постконфліктний період.

6. Цифрова трансформація та кібербезпека. Важливим новим напрямком транскордонної співпраці стало посилення цифрової трансформації та кібербезпеки. Україна, стикаючись із масштабними кібернападами під час війни, змогла зміцнити свою кіберінфраструктуру, отримавши підтримку від ЄС у вигляді технологічних рішень і ресурсів.

Подальший розвиток цифрової співпраці з ЄС включатиме не лише посилення кібербезпеки, але й впровадження сучасних цифрових технологій у державне управління, освіту, охорону здоров'я та інші сфери. Така співпраця дозволить створити цифрові платформи для управління відбудовою та стимулювати інновації в економіці.

В умовах масштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, транскордонне співробітництво з Європейським Союзом зазнало суттєвих змін. Якщо до початку російської агресії співпраця між Україною та ЄС здебільшого зосереджувалася на питаннях економічного розвитку, інфраструктурних проєктів, екологічної взаємодії та культурного обміну, то війна внесла радикальні корективи в пріоритети та формати такої співпраці. Попри кризу, яка охопила Європу, нові виклики стали каталізатором для створення нових векторів співпраці, які раніше не мали такого значного значення.

Раніше співпраця із сусідами – Польщею, Угорщиною, Словаччиною, Румунією – відбувалася на рівні держав Центрально-Східної Європи. Однак на сучасному етапі взаємовідносин вона стала більш тісною й у цілому визначає взаємовідносини України та Європейського Союзу. Урешті-решт, імплементація в українські реалії європейського досвіду транскордонного співробітництва є обов'язковою на шляху вступу України до Європейського Союзу [4].

Невід'ємною частиною євроінтеграційного курсу України є кроки спрямовані на

модернізацію системи державного управління. Вони передбачають посилення ролі регіонів у розвитку держави, розширення можливостей місцевого самоврядування, а також інтеграцію української науки в європейський дослідницький простір [5].

Для ефективного управління транскордонним співробітництвом необхідне належне статистичне забезпечення, що включає збір, обробку і аналіз даних. Ці дані дозволяють оцінювати як економічні, так і соціальні ефекти від співпраці між прикордонними регіонами. Основні напрями статистичного забезпечення транскордонного співробітництва включають такі.

Економічні показники: регіональних рахунків (валовий регіональний продукт, валова додана вартість), ринку праці (робоча сила, зайняте населення), інвестицій (обсяги прямих іноземних інвестицій), суб'єктів господарювання (ЄДРПОУ/REGON), торгівлі (зовнішня торгівля товарами та послугами). Ці показники дозволяють оцінити економічний вплив транскордонного співробітництва.

Соціальні показники: міграції (міграційний рух населення, міграційний приріст, скорочення), охорони здоров'я (лікарняні заклади, кількість лікарів), освіти (учні та студенти за рівнями освіти) та соціальних послуг, які характеризують добробут населення прикордонних регіонів.

Екологічні показники: важливими є дані про стан довкілля (площа об'єктів природно-заповідного фонду), наприклад, рівень забруднення повітря (викиди забруднюючих речовин) та водних ресурсів (утворення відходів), які є критичними для транскордонного співробітництва, особливо у сфері охорони навколишнього середовища.

Інфраструктурні показники: розвиток транспортних шляхів (довжина автомобільних доріг, експлуатаційна довжина залізничних колій), енергетичних мереж (виробництво електроенергії), митних пунктів пропуску (кількість пунктів пропуску) та інших об'єктів, що сприяють інтеграції регіонів.

Існує ціла низка проблем, які ускладнюють процес статистичного забезпечення транскордонного співробітництва. Вони пов'язані як з організаційними, так і технічними аспектами збору, обробки та аналізу статистичних даних. Важливим інструментом для моніторингу та оцінки ефективності співпраці між прикордонними регіонами України та ЄС має стати транскордонна статистика. Покликаннями транскордонної статистики має стати гармонізація методології статистичних досліджень для транскордонних територій, ідентифікація статистичних одиниць у транскордонних порівняннях, створення бази даних транскордонної економіки, агрегація нових показників і методів вимірювання ефективності транскордонного співробітництва, проведення спільні статистичних досліджень транскордонних процесів.

Вимірювання ефективності транскордонного співробітництва у сучасних умовах вимагає використання нових, інноваційних джерел інформації, що дозволять отримати більш репрезентативні дані. Військові дії в Україні зумовили гостру необхідність використання саме нових джерел інформації, а саме Big Data, аналіз супутникових знімків, дані мобільних операторів, smart-статистики, дані електронних документів таких як Diia.pl, проведення нових опитувань на кордонах.

Нові джерела інформації нададуть потужні інструменти для більш комплексного та точного вимірювання ефективності транскордонного співробітництва. Це інформаційне забезпечення дозволить швидко отримувати, аналізувати та інтегрувати величезні масиви даних, що мають вирішальне значення для прийняття ефективних рішень в умовах війни.

Один із важливих аспектів управління транскордонним співробітництвом – це організаційна структура та роль стейкхолдерів. Європейський досвід показує, що ефективне співробітництво між різними стейкхолдерами, зокрема урядовими органами, недержавними організаціями та бізнес-сектором, є ключовим фактором успіху. Крім того, фінансування транскордонних проєктів, особливо через європейські

ресурси, відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої реалізації та досягненні поставлених цілей [6].

Нові вектори транскордонного співробітництва між Україною та ЄС формуються під впливом безпрецедентних викликів війни. Вони виходять за рамки традиційних економічних та культурних проєктів, включаючи безпекову співпрацю, енергетичну стійкість, відбудову інфраструктури, екологічне відновлення та цифрову трансформацію. Ці нові напрямки не лише допомагають Україні вистояти під час війни, але й закладають основу для її успішної інтеграції до європейської спільноти після завершення.

Література

1. Васьків С. Ф. Про особливості та ризики транскордонного співробітництва у контексті економічної безпеки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Вип. 65. С. 55–68.

2. Шубалий О. М. Роль польсько-українського прикордоння у прискоренні євроінтеграції України. *Україна – ЄС: виклики та перспективи* : матеріали міжнародного наукового семінару, Луцьк, 16 травня 2024 р. Луцьк : ЛНТУ, 2024. С. 100–102.

3. Притула Х. М., Кирик І. М. Оцінення структури та динаміки зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-60>.

4. Воронич А., Фицик В. Перспективи застосування європейського досвіду транскордонного співробітництва в Україні. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. Вип. 17. URL: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-4>.

5. Gavkalova, N., Syromolot, E., Guillermo Ramirez, M., Mullan, C., & Lytovchenko, Y. (2024). The significance of the Council of Europe's governance tool «Territorial and cross-border cooperation» for regional development: Literature review. *Development Management*, 23 (2), 56–69.

6. Реслер М. В., Рейс Т. Т. Європейський досвід управління розвитком транскордонного співробітництва. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 37. С. 49–56.

Дугієнко Н. О.

кандидат економічних наук, доцент

Дугієнко О. Е.

Руденко Д. Ю.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

5.2. ПРОТЕКЦІОНІЗМ ЯК ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ

Зовнішня торгівля будь-якої країни, як правило, будується на основі взаємних вигід. Зовнішньоторговельна діяльність має враховувати не лише збалансованість експортних та імпорتنих операцій, але і проблему реалізації певної стратегії зовнішньоекономічних відносин конкретної країни, яка завжди знаходиться в єдності з іншими економічними аспектами.

Вибір зовнішньоекономічної стратегії обґрунтовується загальноекономічним становищем в країні, тенденціями світової економіки, зокрема сучасною швидкою інтернаціоналізацією світогосподарських зв'язків, розширенням світової торгівлі товарами і послугами, розвитком міжнародного підприємництва, зростанням кількості і збільшенням сфери діяльності транснаціональних корпорацій. У таких умовах макроекономічна стратегія економічного зростання національної держави підпадає під

вплив зовнішніх факторів, які формуються зовнішньоекономічними зв'язками та економічною політикою держави. Безперечно на національне зовнішньоекономічне регулювання впливають проблеми сучасної світової економіки, такі як загострення конкуренції на світовому ринку, зростаючий дефіцит платіжних балансів тощо.

Вказані фактори породжують постійну взаємодію у зовнішньоторговельній політиці національних держав двох тенденцій: протекціонізму та лібералізму.

Лібералізацію міжнародної торгівлі на сьогоднішній день розглядають як об'єктивний процес, котрий безпосередньо пов'язаний з поглибленням міжнародного поділу праці та інтернаціоналізацією національних економік, зниженням витрат за рахунок більш раціонального використання ресурсів та інтересами великих транснаціональних компаній.

Під протекціонізмом розуміється державна політика, спрямована на створення найбільш сприятливих умов для національних виробників шляхом обмеження конкуренції з боку іноземних постачальників, а також створення сприятливих умов шляхом стимулювання виробництва та експорту всередині країни. Перші приклади протекціонізму беруть свій початок з самого зародження міжнародної торгівлі. Протекціонізм на сьогоднішній день є одним з найбільш складних і суперечливих явищ в міжнародній торгівлі, як на теоретичному, так і на практичному рівні.

Застосування політики протекціонізму в зовнішній торгівлі пояснюється такими причинами:

- недостатня конкурентоспроможність національних виробників даної країни в порівнянні з товаровиробниками в інших країнах. Ринкові фактори, що максимізують ефективність розвитку національної економіки, часто призводять до зростання безробіття та соціальної напруженості, принаймні в період структурної перебудови виробничих потужностей. Нерівномірність розвитку окремих галузей є невід'ємною рисою ринкової економіки, і в силу цього протекціонізм є важливим елементом економічної політики усіх урядів;

- стимулювання розвитку перспективних галузей виробництва, що зароджуються також часто вимагає тимчасового обмеження ввезення конкуруючої продукції. Вважається, що економічний ефект є позитивним, оскільки протекціонізм сприяє зростанню і підвищенню ефективності національного виробництва;

- циклічність розвитку ринкової економіки може послужити погіршенню загальногосподарської кон'юнктури в країні. Скорочення внутрішнього попиту вимагає прийняття урядом заходів з обмеження доступу іноземних компаній на національний ринок;

- надмірне підвищення частки імпорту у споживанні товарів, важливих з точки зору стратегічної безпеки. Високий рівень самозабезпеченості країни продуктами харчування давно став загальновизнаним показником її зовнішньополітичної незалежності;

- недобросовісна комерційна практика іноземних постачальників вимагає прийняття відповідних заходів для забезпечення справедливої конкуренції на внутрішньому ринку.

Аналіз цих причин показує, що між позитивним і негативним характером протекціоністських заходів немає чіткої межі (рис. 1). Зацікавленість і вплив окремих груп підприємців на вибір того чи іншого торгово-політичного курсу несприятливо позначається на становищі вітчизняних споживачів та іноземних підприємців. Наприклад, під приводом боротьби з недобросовісною конкуренцією з боку іноземних постачальників уряд без належного підстави нерідко приймає захисні заходи на внутрішньому ринку у відповідь на скарги з боку національних виробників, які виступають за усунення торгових суперників.

Протекціонізм як державна політика, що спрямована на захист внутрішнього ринку від іноземних конкурентів, видозмінювався від простих державних заходів до

складних систем регулювання торгівлі, що застосовуються інтеграційними угрупованнями. Тому економічна, політична та організаційна сутність сучасного протекціонізму розкривається в його основних формах.



Рисунок 1 – Переваги та недоліки протекціонізму [1; 2]

Так, характеризуючи форми протекціонізму за кількістю та рівнем обмежень, можна акцентувати увагу на тому, що обґрунтований протекціонізм розуміється як оптимальна кількість обмежень торгівлі у поєднанні з прийнятним їх рівнем; монополія держави на зовнішню торгівлю передбачає виключне право держави на здійснення зовнішньоекономічних зв'язків через уповноважені органи; автаркія – це крайній прояв протекціонізму, політика відособлення країни від економіки інших країн з метою створення замкнутого національного господарства, що характеризується самозабезпеченням.

Протекціонізм за об'єктом захисту має селективну (захисну), наступальну (агресивну) і тотальну (суцільну) форми. Як об'єкт захисту селективного протекціонізму виступають окремі галузі національної економіки, яким потрібен захист, наприклад, галузь сільського господарства, сфера послуг або молоді галузі національної економіки. Наступальна форма протекціонізму має захищати ті галузі економіки, які за умов протекціоністських заходів вже сьогодні або найближчим часом можуть здійснити наступ (агресію) на відповідні світові товарні ринки. Коли комбінуються заходи селективної та наступальної форм, то формується тотальний (суцільний) протекціонізм, який передбачає рівномірний захист всіх галузей національної економіки.

Наступний критерій для розгляду форм протекціонізму – за характером інструментів. Головними інструментами протекціонізму є митні тарифи і нетарифні методи регулювання, тож відповідно до набору інструментів, що застосовуються, розрізняють тарифний та нетарифний протекціонізм. Зазначимо, що найпершим і доволі довго використовуваним був митний тариф як основний інструмент протекціонізму в контексті регулювання зовнішньої торгівлі. Проте сьогодні така форма протекціонізму у чистому вигляді майже не впроваджується. Нетарифний протекціонізм передбачає захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції через застосування низки нетарифних заходів. Варто зазначити, що до нетарифного протекціонізму включають неопротекціонізм та прихований протекціонізм (здійснюється методами внутрішньої економічної політики). Варто зазначити, що серед науковців немає однастайності у визначенні прихованого протекціонізму (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення категорії «прихований протекціонізм»

№ з/п	Визначення	Автори
1.	Прихований протекціонізм – це застосування країною інституційних перешкод у зовнішній торгівлі без формального порушення міжнародних зобов'язань щодо інших країн з метою відстоювання власних геополітичних та соціально-економічних інтересів	Р. Е. Болдуін
2.	Прихований протекціонізм означає субсидії урядів вітчизняним компаніям, або зниження їм податків, щоб допомогти в конкурентній боротьбі з імпортерами. Субсидії дозволяють генерувати прибутки за нижчими цінами	Т. М. Камінська
3.	Прихований протекціонізм – різноманітні бар'єри немитного характеру, що створюються на шляху торгівлі органами центральної державної і навіть місцевої влади. В їх число входять технічні бар'єри – вимоги про дотримання національних стандартів, про одержання сертифікатів якості імпортованої продукції, про специфічну упаковку і маркування товарів, про дотримання певних санітарно-гігієнічних норм; внутрішні податки і збори (ПДВ, акцизи, податок на продаж); державні закупівлі переважно місцевої продукції та дискримінація проти іноземної; вимога про зміст місцевих компонентів в вироблених товарах, з тим щоб підтримати зайнятість і обмежити імпорт	Б. Кліфт
4.	Прихований протекціонізм – захист з використанням немитних методів, в тому числі методів внутрішньої економічної політики	С. Івенетт
5.	Прихований протекціонізм – обхід правового регулювання, який використовуються для дискримінації іноземних товарів, компаній, працівників та інвесторів, наприклад, маніпулювання регулюванням охорони здоров'я та безпеки	Ю. Серпухов

За спрямованістю заходів протекціонізм буває: обмежувальний (коли використовують систему інструментів та методів прямого і непрямого обмеження імпорту) та стимулюючий (коли застосовують систему інструментів і методів відкритого та завуальованого стимулювання національного виробництва, особливо

експортного). Головними інструментами протекціонізму є митні тарифи та нетарифні методи регулювання (рис. 2).

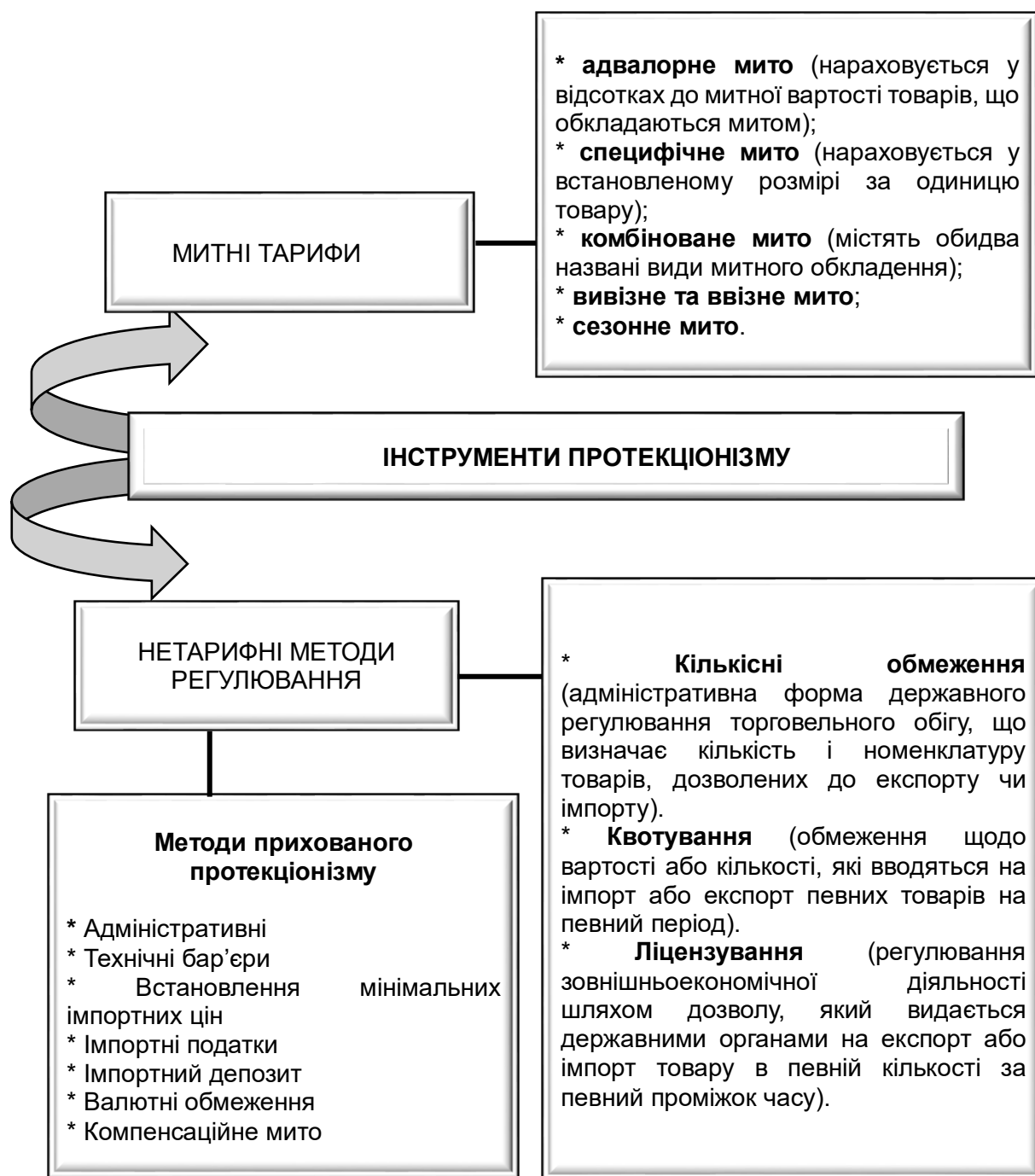


Рисунок 2 – Інструменти протекціонізму [2; 9]

Заходи регулювання зовнішньої торгівлі також змінюються залежно від об'єктивних економічних процесів, серед них більшою чи меншою мірою поєднуються традиційні і відносно нові, відкриті і завуальовані. В даний час скасування мит на більш ніж половину позицій у національних тарифах і зростання безмитної торгівлі в рамках регіональних економічних об'єднань призвели до появи так званого «неопротекціонізму», який характеризується «перенесенням акценту на нетарифні засоби регулювання зовнішньої торгівлі». Неопротекціонізм – обмеження на міжнародну торгівлю, що вводяться країнами на додаток до традиційних форм

обмеження небажаного імпорту товарів; експортерам пропонуються механізми добровільного обмеження експорту, упорядкованих торгових угод [8]. Тобто, неопротекціонізм – це заміна класичних захисних засобів більш витонченими формами нетарифних обмежень. Також, зазначають, що цей вид протекціонізму є найбільш лояльним, тому його використовують багато країн. У результаті запровадження неопротекціонізму країна отримує більш розвинутих і конкурентоспроможних вітчизняних виробників, а також тільки найкращі імпортні товари, які пройшли всі суворі перевірки.

У період з 2009 р. по 2023 р. субсидії були найбільш розповсюдженим заходом протекціоністської політики, який впроваджували уряди в усьому світі. За цей період реалізовано понад 25 тис. субсидій. Заходи, пов'язані з експортом, були другою найбільш часто використовуваною політикою проти лібералізації торгівлі (рис. 3).



Рисунок 3 – Найпоширеніші заходи протекціоністської торговельної політики в усьому світі між 2009 і 2023 роками [10]

Розвинені країни намагаються активно стимулювати експорт і проводити держзакупівлі, а країни, що розвиваються, – обмежують імпорт і прагнуть замінити своєю іноземну продукцію. Секторальне розбиття заходів показує, що фокус підтримки зосереджений на виробництві товарів подвійного (військового та цивільного) призначення (на таку допомогу припадає 25,7% від загальної кількості заходів), а також медичних виробів та напівпровідників (20,6%) [11].

У період з 2009 – 2023 рр. Сполучені Штати запровадили найбільшу кількість заходів торговельної політики, які вважаються шкідливими для лібералізації світової торгівлі, це майже 9500. Китай посів друге місце з 6100 таких заходів, зареєстрованих за той самий період часу, а Німеччина посіла третє місце з 3200 [12]. Зазначимо, що найчастіше розгортання протекціоністських заходів у 2023 році країни пояснювали бажанням забезпечити конкурентоспроможність вітчизняної продукції, протистояти геополітичним ризикам та відстояти національну безпеку.

Поширеність різних видів нетарифних заходів відрізняється за секторами економіки. Сектори, пов'язані з сільським господарством, як правило, регулюються санітарними та фітосанітарними заходами та експортними заходами. Заходи контролю за кількістю та цінами широко застосовується в багатьох секторах. Вони охоплюють значну частку світової торгівлі супутніми сільськогосподарськими

товарами, але охоплюють значно менший відсоток торгівлі. Від експортних заходів найчастіше страждають сільськогосподарський сектор, нафтопродукти та хімікати. У більшості галузей економіки для регулювання використовуються технічні бар'єри в торгівлі. Використання технічних засобів, як правило, є більш поширеним у Європейському Союзі, Китаї та Бразилії та Австралії, і менше в країнах з низьким рівнем доходу. Використання розвинутими країнами технічних бар'єрів, як правило, більш націлене на конкретні продукти. Це також стосується Китаю та Бразилії. Рівні тарифного і нетарифного захисту промисловості відрізнялись як за країнами, так і за товарними групами. При цьому країни ЄС найактивніше застосовували саме нетарифні бар'єри для імпорту промислової продукції.

Отже, державна політика протекціонізму буде ефективною при наявності ефектної конкуренції на внутрішньому ринку, оскільки інтенсивна внутрішня конкуренція може компенсувати тиск міжнародної конкуренції. Також внутрішня конкуренція в поєднанні з насиченим внутрішнім ринком дозволяє отримати конкурентні переваги для виходу на зовнішні ринки, тож за таких умов протекціонізм не притупляє стимули до інновацій. Доцільно, щоб протекціонізм був обмежений у часі, бо всі галузі, захищені захисними заходами, з часом відчувають на собі негативний вплив повної конкуренції.

Література

1. Москалик Р. Торговельна політика : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 61 с.
2. Сучасна міжнародна економіка : підручник / за ред. В. М. Тарасевича. Дніпро : ПБП «Економіка», 2019. 386 с.
3. Baldwin R. The Collapse of Global Trade, Murky Protectionism, and the Crisis: Recommendations for the G20 / R. Baldwin, S. J. Evenett. London: Centre for Economic Policy Research, 2011. P. 1–9.
4. Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнесконсалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 89 с.
5. Clift B. Economic patriotism: reinventing control over open markets. *Journal of European Public Policy*. 2012. Vol. 19 (3). P. 307–323.
6. Evenett S. The Tide Turns? Trade, Protectionism, and Slowing Global Growth. Mode of access: URL: <http://www.global-trade-alert.org/gta-analysis/tide-turns-trade-protectionism-and-slowng-global-growth>.
7. Серпухов Ю. Ієрархія інструментів прихованого протекціонізму у міжнародній торговельній політиці. *Вісник Національного університету кораблебудування*. 2013. № 3. С. 229–232.
8. Словник он-лайн. URL: <http://surl.li/iqdqel>.
9. Гуткевич С. О., Корінько М. Д., Сафонов Ю. М. Міжнародна економіка : підручник. 3-є вид., перероб. і доп. Вид-во «Діса Плюс», 2021. 428 с.
10. Most commonly implemented protectionist trade policy measures worldwide between 2009 and 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/912064/most-often-used-trade-protectionism-measures-worldwide>.
11. Пугачевська К., Медвідь Л., Гоблик-Маркович Н., Феєр О., Лизанець А. Протекціонізм в умовах багатополярності світової торгівлі. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 2 (49), 2023. URL: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3987.
12. Countries with the highest number of protectionist trade intervention policy measures implemented between 2009 and September 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/912041/top-25-countries-implementing-trade->

Рибалко О. М.
кандидат економічних наук, доцент
Цуканова А. О.
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

5.3. НОВІ МОЖЛИВОСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС

Економічна безпека займає центральне місце в новій траєкторії співпраці, оскільки стабільність економічної системи є основою для будь-якого стратегічного партнерства. В умовах, коли економічні кризи, політичні нестабільності та геополітичні ризики можуть суттєво вплинути на розвиток країни, забезпечення економічної безпеки стає пріоритетним завданням. Співпраця з ЄС надає Україні можливість покращити свою фінансову стабільність, забезпечити енергетичну незалежність та модернізувати критичну інфраструктуру.

Ефективність використання ресурсів є наступним важливим аспектом. В умовах обмежених ресурсів, як природних, так і людських, оптимізація їх використання стає необхідною для досягнення економічного зростання. ЄС підтримує Україну у впровадженні сучасних технологій і практик, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів. Це включає проекти з енергетичної ефективності, управління водними ресурсами та сталого розвитку агросектора.

Сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів формують третій компонент цієї нової траєкторії. Інноваційні підходи до планування і реалізації проектів, сучасні аналітичні інструменти і технології управління дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити збалансований розвиток регіонів. ЄС надає Україні доступ до таких інструментів через фінансування, технічну допомогу та обміни досвідом.

Метою даного дослідження є аналіз нових перспектив співробітництва між Україною та Європейським Союзом, виявлення ключових факторів, які впливають на розвиток економічної співпраці, а також визначення можливостей для оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Завданням роботи є дослідження ефективності використання ресурсів, аналіз сучасного стану економічного співробітництва України та ЄС, оцінка економічної безпеки та вивчення сучасних інструментів управління. Економічна безпека є критичним аспектом для будь-якої держави, оскільки вона забезпечує стійкість економічної системи до внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона включає в себе елементи, такі як стабільність фінансових ринків, захист від економічних криз, забезпечення енергетичної безпеки та стратегічних ресурсів. Для України, яка перебуває в умовах економічної і політичної нестабільності, забезпечення економічної безпеки є пріоритетом.

ЄС активно сприяє Україні в покращенні її економічної безпеки через різноманітні інструменти і програми. В рамках угоди про асоціацію, яка була підписана у 2014 році, Україна отримала доступ до численних фінансових ресурсів та технічної допомоги. Це включає в себе програми для підтримки енергетичної незалежності, модернізації інфраструктури та реформи в фінансовому секторі.

Серед ключових напрямків співпраці можна виділити такі. Енергетична безпека: ЄС допомагає Україні у диверсифікації джерел енергії, що включає розвиток альтернативних джерел енергії і зменшення залежності від імпортованого пального. Програми, спрямовані на модернізацію енергетичної інфраструктури та зменшення витоків енергії, є важливою частиною цього процесу.

Фінансова стабільність: співпраця з ЄС включає підтримку стабільності

фінансових ринків через реформи в банківському секторі і забезпечення прозорості фінансових операцій. ЄС також надає технічну допомогу у впровадженні стандартів фінансового контролю.

Регіональна економічна стабільність: ЄС підтримує регіональні ініціативи, спрямовані на зменшення економічної нерівності між різними частинами України, що допомагає забезпечити стабільний розвиток всієї країни.

Ефективне використання ресурсів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності країни. Це охоплює як природні, так і людські ресурси, а також інфраструктуру та фінансові ресурси. Для України, що стикається з обмеженими ресурсами і потребує їх оптимізації, ефективне управління ресурсами є ключовим аспектом для досягнення економічного зростання і сталого розвитку. ЄС надає Україні численні інструменти для підвищення ефективності використання ресурсів. Це включає в себе такі складові.

Енергетичну ефективність: проекти, спрямовані на зменшення споживання енергії та поліпшення енергоефективності, мають велике значення. ЄС підтримує реалізацію програм з модернізації будівель, впровадження енергозберігаючих технологій і розвиток відновлювальних джерел енергії.

Управління водними ресурсами: співпраця з ЄС в цій сфері включає проекти, що сприяють покращенню якості води, зменшенню витрат води та розвитку технологій очищення. Це важливо для забезпечення сталого використання водних ресурсів і запобігання їх забрудненню.

Сталий розвиток агросектора: ЄС підтримує проекти, що сприяють ефективному використанню земельних ресурсів, покращенню агрономічних практик і впровадженню нових технологій для підвищення продуктивності агросектору.

Приклади успішних проєктів наведені нижче. Horizon 2020 – це програма Європейського Союзу з фінансування досліджень і інновацій, яка діяла з 2014 по 2020 рік. Її основні цілі включали: підтримку наукових досліджень – фінансування дослідницьких проєктів у різних галузях, включаючи науки про життя, енергетику, інформаційні технології та екологію; сприяння інноваціям – розвиток нових технологій і продуктів, що мають потенціал для комерційного успіху; соціальні виклики – вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем, таких як зміна клімату, охорона здоров'я, безпека.

Horizon Europe – це наступник Horizon 2020, програма, що почала діяти з 2021 року і триватиме до 2027 року. Основні характеристики включають таке.

Бюджет: Horizon Europe має значно більший бюджет, близько 95,5 мільярдів євро.

Цілі: акцент на сталий розвиток, цифрові інновації, безпеку, здоров'я та соціальні науки.

Міжнародна співпраця: посилення можливостей для участі країн, які не є членами ЄС.

Місії: введення концепції «місій», які спрямовані на вирішення конкретних соціальних викликів, таких як боротьба зі зміною клімату та покращення здоров'я населення.

Також ЄС підтримує проекти, що сприяють модернізації інфраструктури, включаючи транспортні системи, комунальні послуги і логістичні мережі. Це допомагає оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більш ефективну роботу економіки.

Сучасні інструменти управління є критично важливими для розвитку підприємств і регіонів. Вони дозволяють забезпечити ефективне планування, реалізацію і моніторинг проєктів, а також адаптацію до мінливих умов. Для України, яка стикається з численними викликами, впровадження сучасних інструментів управління може стати ключовим фактором для досягнення успіху в економічному і соціальному розвитку.

Інструменти для розвитку підприємств такі. Аналіз і планування: використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ринку, прогнозування тенденцій і планування стратегії є важливими для розвитку підприємств. ЄС надає підтримку в впровадженні таких інструментів через програми підтримки бізнесу і технічної допомоги.

Інноваційні рішення: інвестування в інновації є ключовим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. ЄС підтримує проекти, що сприяють розвитку нових продуктів і технологій, що дозволяє підприємствам бути на передовій лінії інновацій.

Фінансування і підтримка: ЄС пропонує різні програми фінансування для підприємств, включаючи гранти, кредити та інвестиції. Це дозволяє підприємствам реалізовувати проекти і розвиватися в умовах економічної нестабільності.

Інструменти для розвитку регіонів наступні.

Регіональні стратегії розвитку: ЄС надає підтримку в розробці і впровадженні регіональних стратегій розвитку, що дозволяє регіонам ефективно використовувати свої ресурси і забезпечувати стійкий економічний розвиток.

Інфраструктурні проекти: реалізація інфраструктурних проектів, таких як модернізація транспорту і комунальних послуг, є критично важливою для розвитку регіонів. ЄС підтримує ці проекти через фінансування і технічну допомогу.

Соціальні ініціативи: програми, спрямовані на покращення якості життя в регіонах, включають розвиток соціальної інфраструктури, освіти і охорони здоров'я. Це допомагає забезпечити сталий розвиток регіонів і підвищити їх життєвий рівень.

Сучасні виклики. Політичні і економічні ризики: політична нестабільність і економічні ризики можуть вплинути на ефективність співпраці між Україною та ЄС. Це включає можливі зміни в законодавстві, коливання валютних курсів та інші непередбачувані фактори.

Недостатня інтеграція: деякі регіони України можуть бути недостатньо інтегровані в європейські економічні та соціальні структури, що ускладнює реалізацію спільних проектів і ініціатив.

Необхідність адаптації: для досягнення успіху в співпраці з ЄС, Україні необхідно адаптувати свої інституційні структури і процеси до європейських стандартів, що може вимагати значних зусиль і ресурсів.

Перспективи розвитку. Посилення економічної інтеграції: зміцнення економічних зв'язків між Україною та ЄС може сприяти стабільному економічному розвитку і зменшенню залежності від інших ринків.

Розвиток нових технологій: співпраця з ЄС у сфері інновацій і технологій може сприяти розвитку нових продуктів і послуг, що допоможе Україні бути на передовій лінії технологічного прогресу.

Покращення якості життя: впровадження сучасних інструментів управління і соціальних ініціатив може суттєво покращити якість життя в Україні і забезпечити сталий розвиток регіонів.

Нові перспективи співробітництва між Україною та Європейським Союзом відкривають значні можливості для розвитку економіки України. Відповідна інтеграція сприяє зміцненню економічної безпеки та стабільності в регіоні. Визначення основних ризиків та викликів, пов'язаних із співпрацею, є критично важливим. Зокрема, Україна повинна звертати увагу на зміцнення інститутів, боротьбу з корупцією та забезпечення правової системи. Ефективне використання ресурсів є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій і методів управління дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність.

Використання інноваційних інструментів управління, таких як цифровізація, автоматизація процесів і впровадження нових бізнес-моделей, може значно покращити ефективність роботи підприємств і регіонів.

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у відповідності до європейських стандартів є важливим елементом для досягнення поставлених цілей. Співпраця з освітніми установами та бізнесом є необхідною умовою для успіху.

Підтримка наукових досліджень та інновацій є критично важливою для розвитку нових технологій та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Формування чіткої та зваженої стратегії розвитку, що базується на аналізі потреб ринку та потенціалу ресурсів, допоможе Україні максимально ефективно використовувати можливості, що виникають у процесі співпраці з ЄС. Таким чином, реалізація нової траєкторії співробітництва з Європейським Союзом є ключовою для економічного розвитку України, підвищення її стабільності та безпеки в умовах глобальних викликів.

Література

1. Спільні безпекові зобов'язання між Україною та Європейським Союзом. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://t1p.de/31orv>.
2. За підтримки ЄС Україна вдосконалює законодавство щодо якості повітря та управління відходами. URL: <http://surl.li/fuqwu>.
3. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України. URL: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf.
4. Програма Горизонт Європа – Офіс Горизонт Європа в Україні. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme>.
5. Угода між Україною і Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу Горизонт 2020 – Рамкова програма з досліджень та інновацій (2014-2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_018#Text.
6. Програма ЄС «Горизонт Європа» 2021-2027. URL: <https://business.dia.gov.ua/horizon-europe>.
7. Чуприненко Р. За підтримки експертів ЄС в Україні створені необхідні інструменти для нової системи управління регіональним розвитком. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249567890>.
8. Разом сильніші: Сучасні та майбутні виклики на шляху інтеграції України до ЄС. URL: https://ces.org.ua/stronger_together_accession_eu.

Череп А. В.

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Симанавічене Ж. І.

доктор економічних наук, професор
Університет Миколаса Ромеріса
м. Вільнюс, Литва

Осипенко С. О.

кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет ім. Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя

5.4. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що була розпочата в 2014 році, передбачала розбудову інституту місцевого самоврядування виключно на демократичних засадах та з урахуванням принципів

децентралізації. Відповідно це дозволило змінити роль та значення інституту місцевого самоврядування в системі державного управління, реалізувати давно назрілу адміністративно-територіальну реформу, а також забезпечити органи місцевого самоврядування реальними правовими, організаційними, фінансовими, матеріальними важелями для здійснення ними своїх функцій та повноважень.

Так в ході реалізації даної реформи було утворено нову базову ланку місцевого самоврядування – територіальні громади, що отримали у своє розпорядження ряд сучасних і ефективних інструментів управління, які сприяли зростанню рівня їх фінансової спроможності, самостійності та забезпечили соціально-економічне зростання територій. Саме одним із таких інструментів є міжмуніципальне співробітництво, запровадження якого дозволило: покращити якість послуг, що забезпечує місцева влада; акумулювати та ефективно використовувати постійно обмежені фінансові ресурси; унормувати та деталізувати умови партнерства між громадами; залучити приватні інвестиції; посилити інвестиційну спроможність територіальних громад. Крім того, міжмуніципальне співробітництво сприяє удосконаленню менеджменту органів місцевого самоврядування.

Але варто зауважити, що окремі положення щодо організації міжмуніципального співробітництва були окреслені в ч. 3 ст. 142 Конституції України: «територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби» [1].

Проте тривалий період часу органи місцевого самоврядування не мали чітко окресленого механізму організації міжмуніципального співробітництва. Відповідно означені в Конституції України положення носили виключно декларативний характер і як результат до 2015 року використання міжмуніципального співробітництва носило епізодичний характер.

З прийняттям у 2014 році Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [2] було створено ефективну систему міжмуніципального співробітництва, яка охопила значну частину територіальних громад і стала ключовим інструментом в забезпеченні соціально-економічного розвитку як громад, так і регіонів. При цьому слід зауважити, що в період з 2014 по 2021 роки коли відбувалась реформа інститут місцевого самоврядування виникла нагальна потреба в перегляді та налагодженні більш міцних партнерських відносин між територіальними громадами не лише в межах України, а й з територіальними громадами демократичних країн, що мають багаторічний досвід побудови децентралізованої моделі управління. В першу чергу налагодження міжнародних партнерських відносин здійснювалось з метою отримання досвіду та розуміння як децентралізована модель управління працює.

Так міжнародне територіальне співробітництво передбачає різноманітні форми та ініціативи з боку територіальних громад, що спрямовані на покращення економічного, соціального й культурного розвитку регіонів. В останнє десятиліття Україна активно співпрацює з країнами Європейського Союзу, США, Канадою за різноманітними програмами та проєктами, спрямованими на зміцнення демократії, правової держави та підвищення рівня життя населення.

Від початку повномасштабної війни яку розв'язала країна-агресор 24.02.2022 р. органи місцевого самоврядування опинились в дуже складних умовах існування, адже окрім існуючих проблем додалися ще проблеми пов'язані із руйнуванням об'єктів інфраструктури в результаті постійних ракетних обстрілів, зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, міграцією населення за кордон, зростаючою економічною кризою, зміною пріоритетів у витрачанні бюджетних коштів, тощо.

Відповідно дуже гостро постає питання щодо пошуку та залучення як альтернативних, так і додаткових джерел фінансування проєктів щодо відновлення та

відбудови об'єктів інфраструктури, проєктів соціально-економічного розвитку територіальних громад, інвестиційних проєктів.

Одним із реальних та ефективних інструментів вирішення означених проблем є подальше активне налагодження міжнародного територіального співробітництва між вітчизняними територіальними громадами та територіальним громадами демократичних країн, міжнародними організаціями та інституціями.

Адже участь українських громад в реалізації програм та проєктів міжнародного територіального співробітництва та налагодження співпраці з громадами, зокрема Європейського Союзу, стає невід'ємною складовою розвитку місцевого самоврядування та зміцнення його потенціалу. Завдяки такому співробітництву навіть в умовах воєнного стану з допомогою міжнародних партнерів можна шукати шляхи зміцнення стійкості громад, підтримувати розвиток партнерства і допомоги громадам, які постраждали внаслідок воєнних дій [3].

Становлення та розвиток міжнародного територіального співробітництва в Україні як ефективного інструменту розвитку територіальних громад відбувалось доволі стрімко і цей процес можна поділити на три ключові етапи (рис. 1).

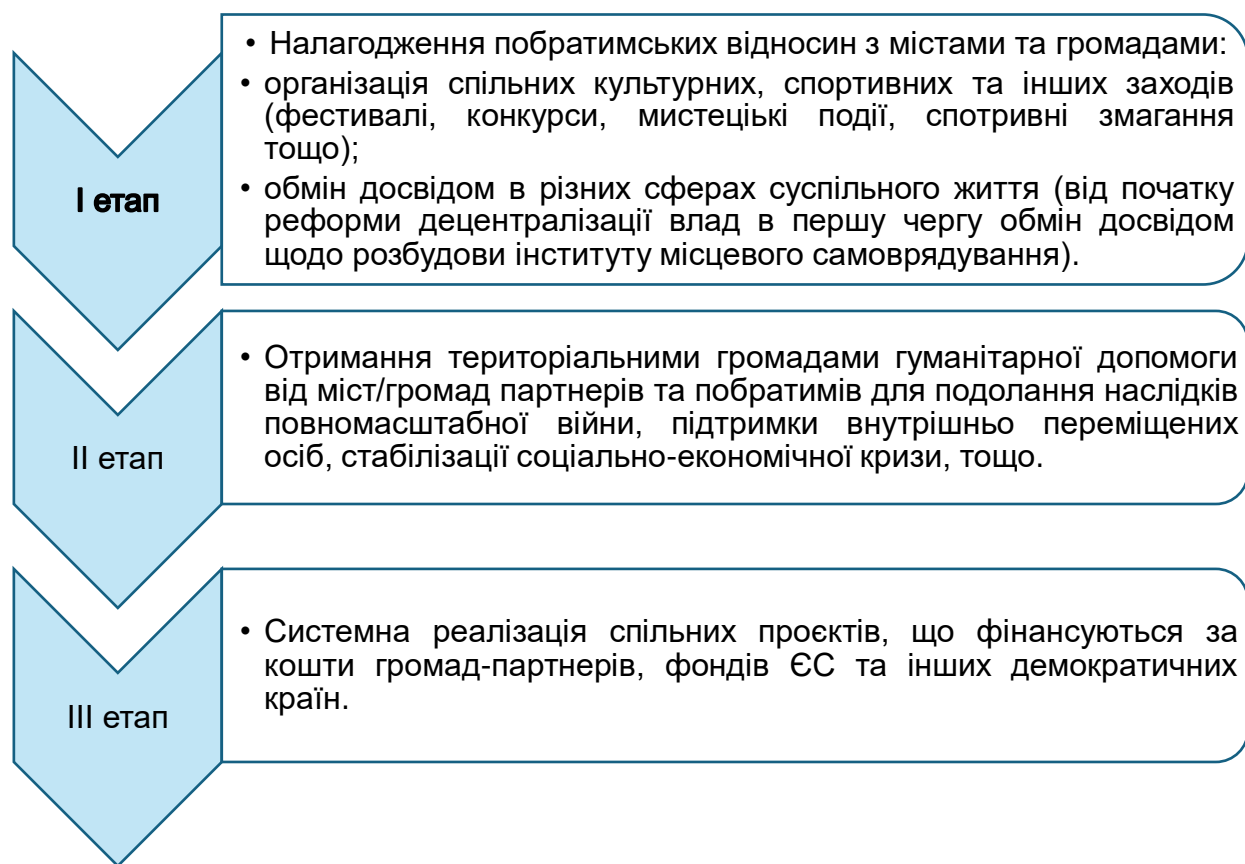


Рисунок 1 – Етапи розвитку та становлення міжнародної співпраці місцевих органів самоврядування України з партнерами

Перший етап відбувався в період від конституційного визнання інституту місцевого самоврядування в Україні і досяг найбільшої своєї результативності під час реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Даний етап передбачав налагодження побратимських відносин між вітчизняними територіальними громадами та містами або громадами демократичних країн з метою вивчення кращих практик розбудови інституту місцевого самоврядування, та побудови децентралізованої моделі державного управління.

Крім того, побратимські відносини були направлені на передачу/отримання досвіду та технологій, що сприяли підвищенню економічного зростання,

конкурентоспроможності та інноваційному розвитку територіальних громад України. Найпоширенішими угодами між громадами партнерами були угоди про співробітництво у сферах використання відновлюваних джерел енергії, транспортної інфраструктури, медицини, туризму, у гуманітарних та освітньо-культурних програмах. Відповідно реалізація даних угод сприяла інтеграції культури, мистецтва, спорту та інші сфери суспільного життя територіальних громад в європейський цивілізований та демократичний простір.

Другий етап становлення міжнародної співпраці українських місцевих органів самоврядування з представниками місцевої влади громад побратимів відбувався на початку повномасштабної війни і носив суто гуманітарний характер. Тобто громадами демократичних країн виділялась гуманітарна допомога територіальним громадам України для підтримки внутрішньо переміщених осіб, медичної, освітньої галузі тощо.

До того ж міжнародне територіальне співробітництво є важливим компонентом зовнішньої політики України, спрямованої на зміцнення міжнародних зв'язків, розвиток соціально-економічної інтеграції та покращення якості життя як в країні в цілому, так і в кожній окремій громаді. А під час повномасштабної війни представники місцевих органів самоврядування стали амбасадорами України, які доносили світовій спільноті про наслідки воєнної агресії з якою стикались їх громади. Це також сприяло посиленню гуманітарної підтримки з боку міст побратимів та країн партнерів.

Щодо третього етапу, то він передбачає системну реалізацію спільних проєктів, які фінансуються за рахунок громад партнерів, ряду фондів Європейського союзу та США, міжнародних організацій. Адже повномасштабна війна триває і територіальні громади потребують відновлення, а паралельно з процесом відновлення відбувається процес переосмислення стратегічних документів, які визначають вектор розвитку територіальних громад з урахуванням змін, що відбулися в економічному, соціальному, демографічному та інших аспектах суспільного життя в Україні.

Крім того, третій етап становлення та розвитку міжнародного муніципального партнерства в Україні ознаменувався прийняттям 24.04.2024 року Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [4]. Основні положення цього закону спираються на принципи зазначені в Європейській хартії місцевого самоврядування [5], що відповідає обраному курсу на розбудову децентралізованої системи державного управління. В цілому в зазначеному законі окреслено скоординований механізм укладання угод про міжнародне співробітництво між громадами, а також залучення до даного процесу громадян.

Очікуваним результатом від прийняття положень Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [4] є забезпечення більш якісних умов для результативної та взаємовигідної співпраці між вітчизняними громадами та міжнародними партнерами, що в майбутньому вплине на зростання рівня життя громадян та сприятиме залученню інвестиційних ресурсів з метою швидкого відновлення територіальних громад.

Таким чином слід зазначити, що процес розвитку та становлення міжнародного співробітництва територіальних громад як сучасного та ефективного інструменту управління розвитком територій пройшов доволі швидко, адже повномасштабна війна спонукала місцеві органи самоврядування до більш активних дій в цьому напрямі, а інтерес партнерів до співпраці постійно зростає.

Так в період з 2022 р. по липень 2024 р. кількість договорів про міжнародне партнерство збільшилось на 441 одиницю. До того ж кількість міжнародних партнерів з ким такі договори було заключено також невпинно зростає і в період з липня 2023 р. по липень 2024 р. збільшилась на 621 (табл. 1).

Якщо розглядати даний показник в розрізі областей, слід зазначити, що традиційно громади в прикордонних областях більш активно налагоджують партнерські відносини з зарубіжними партнерами.

Щодо кількості країн, то понад 60 країн цивілізованого світу співпрацюють з територіальними громадами України. Найбільше угод укладено з громадами Польщі, Німеччини, Румунії, Угорщини, Литвою.

Таблиця 1 – Стан організації міжнародних партнерських відносин територіальних громад в розрізі регіонів України в період з 2023 по 2024 рр.

Показники	01.07.2023 р.		01.10.2023 р.		01.01.2024 р.		01.04.2024 р.		01.07.2024 р.	
	Кіл-ть міжнар. партнерів	Кіл-ть країн	Кіл-ть міжнар. партнерів	Кіл-ть країн	Кіл-ть міжнар. партнерів	Кіл-ть країн	Кіл-ть міжнар. партнерів	Кіл-ть країн	Кіл-ть міжнар. партнерів	Кіл-ть країн
АР Крим	-	-	-	-	-	-	3	1	-	-
Вінницька	66	18	66	19	70	18	72	19	86	21
Волинська	98	15	100	15	105	15	108	14	133	17
Дніпропетровська	24	16	24	16	30	16	31	16	54	23
Донецька	29	11	29	11	30	12	30	12	37	15
Житомирська	65	20	65	20	68	20	68	20	79	21
Закарпатська	257	16	258	17	262	17	263	18	284	17
Запорізька	19	13	21	14	21	15	21	15	27	16
Івано-Франківська	87	20	87	20	96	21	96	21	112	22
Київ	39	28	39	28	39	28	39	28	39	29
Київська	83	25	83	25	91	25	92	25	132	34
Кіровоградська	6	5	6	6	7	5	7	5	14	8
Луганська	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3
Львівська	226	26	227	28	239	27	239	27	283	28
Миколаївська	20	11	20	11	25	11	25	11	45	19
Одеська	101	34	101	34	109	34	110	34	127	36
Полтавська	30	12	30	12	33	12	33	12	54	20
Рівненська	37	12	39	12	40	12	57	13	64	12
Сумська	22	7	23	8	26	8	26	8	43	14
Тернопільська	70	10	70	10	73	10	73	10	107	22
Харківська	17	15	19	16	20	17	21	17	32	17
Херсонська	2	2	2	2	4	4	5	4	29	15
Хмельницька	43	17	4	18	48	18	50	18	95	26
Черкаська	30	10	30	10	33	10	33	10	59	20
Чернівецька	56	14	57	15	59	15	62	15	93	18
Чернігівська	32	12	32	12	37	12	37	12	52	14
Всього	1464	62	1477	61	1573	62	1606	62	2085	63

Міжнародне територіальне співробітництво здійснюється у вигляді міжтериторіального співробітництва, транскордонного співробітництва та транснаціонального співробітництва. Найбільшу перевагу українські територіальні громади надають саме укладанню договорів щодо міжтериторіального співробітництва, що цілком виправдано умовами сьогодення.

Враховуючи всі надбання в системі організації і функціонування міжнародного співробітництва територіальних громад відмітимо, що більшість місцевих органів самоврядування зіткнулись з такими проблемами, як: обмеженість кадрового потенціалу в громаді здатного співпрацювати з іноземними громадами-партнерами; тотальна обмеженість коштів місцевих бюджетів, що можуть гарантувати участь у

проєктах грантового співфінансування; інституційні прогалини у сфері регулювання та адміністрування міжнародного співробітництва на рівні місцевих територіальних громад тощо.

Враховуючи всі позитивні надбання та проблеми з якими стикаються місцеві органи самоврядування щодо налагодження міжмуніципального співробітництва територіальних громад слід зазначити, на сьогоднішній день міжнародне співробітництво громад все ж таки можна вважати ефективним та дієвим інструментом відновлення територіальних громад, що постраждали від збройної агресії рф. Характерною особливістю міжнародного співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану є те, що територіальні громади залучають не лише матеріально-технічну допомогу від міжнародних партнерів, а й при цьому запроваджують найкращий світовий досвід щодо організації та функціонування об'єктів інфраструктури, освітніх, медичних закладів, закладів соціальної сфери тощо [6].

Отже вирішення багатьох питань пов'язаних з відновленням та розвитком територіальних громад із врахуванням принципів сталого розвитку не можливе без активного залучення фінансування з різних джерел, зокрема, від міжнародних донорів. Утім, як свідчить практика, далеко не всі територіальні громади мають у системі своїх органів управління відповідні підрозділи та підготовлені кадри, спроможні забезпечити залучення та якісне адміністрування додаткових ресурсів. Найбільше це стосується сільських та селищних територіальних громад де дуже обмежений кадровий потенціал. До того ж в умовах повномасштабної війни проблеми кадрового потенціалу торкнулись навіть громад великих міст.

Також слід зауважити, що на сьогоднішній день гострою залишається проблема системного залучення якнайширшого кола місцевих мешканців для забезпечення ефективнішого відновлення та розвитку громад, а також прозорого використання бюджетних та залучених коштів. Це обумовлено в першу чергу пасивністю громадян, низьким рівнем обізнаності мешканців територіальних громад в межах своїх прав та обов'язків впливати на місцеву політику.

Література

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17.06.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.
3. Міжнародне територіальне співробітництво органів місцевого самоврядування: стан та перспективи розвитку. URL: <http://www.golos.com.ua/article/378598>.
4. Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» № 3668-IX від 24.04.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
6. Осипенко С. О. Особливості організації міжнародного територіального співробітництва в умовах дії воєнного стану. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матер. VII міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 березня 2024 р. Вінниця, 2024. С. 49–51.
7. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. 01.07.2023 р. URL: <http://surl.li/gntlpl>.
8. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. 01.01.2024 р. URL: <http://surl.li/jmlmwc>.
9. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/941/Monitoring_18.pdf.

РОЗДІЛ 6

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Драчук Ю. З.

доктор економічних наук, професор
Академія економічних наук України
м. Київ

6.1. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Україна перебуває на важливому етапі формування своєї зовнішньої політики, визначаючи своє місце в новій системі міжнародних відносин та вибудовуючи нові зв'язки з європейськими структурами. У системі зовнішньополітичних пріоритетів України особливе місце посідає співпраця з Європейським Союзом. Європейський вибір нашої держави суттєво вплинув на поточну ситуацію в країні. У той час, коли глобальна мережа та цифрові технології кардинально змінюють суспільство, Європейський Союз, адаптований до вимог цифрової епохи, визначив цифровізацію одним із шести ключових політичних пріоритетів Європейської Комісії. Це спрямовано на розширення можливостей людей завдяки впровадженню новітніх цифрових технологій.

За останні кілька років спостерігається значний прогрес у сфері цифровізації та впровадження новітніх технологій. Розвиток цифрових технологій охоплює багато сфер сучасного життя: від освіти та робочих місць до системи соціального забезпечення й державного управління. Цифрові інструменти підвищують прозорість влади та ефективність електронного урядування, сприяють економічному зростанню, розвитку виробництва й експорту через підвищення продуктивності існуючих індустрій та створення нових сфер цифрової економіки з високою доданою вартістю.

Саме тому цифровізація розглядається як ключовий елемент сталого розвитку економіки та суспільства. Такі технології, як Інтернет речей, хмарні обчислення, електронна ідентифікація та штучний інтелект (AI), можуть сприяти досягненню Глобальних цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй до 2030 року.

Технологічні зміни відбуваються стрімко, що вимагає якісного та своєчасного реагування, зокрема в адаптації законодавчого та регуляторного середовища. Європейський Союз не лише декларує підтримку розвитку цифрового простору, але й робить практичні кроки у цьому напрямку через впровадження та реалізацію спеціальних програм. Підхід ЄС до цифрової трансформації передбачає розширення можливостей та залучення до цього процесу кожного громадянина, зміцнення потенціалу кожного бізнесу, а також вирішення глобальних викликів. Цей підхід закріплений у рамкових і стратегічних документах, таких як Стратегія Єдиного цифрового ринку та ініціатива «Підключення до Європейського Гігабітного суспільства».

У цьому контексті в Національному університеті «Львівська політехніка» впроваджено інтерактивний та міждисциплінарний навчальний курс (модуль) «Україна – ЄС: цифрова трансформація» в межах програми Європейського Союзу Еразмус+ напряму Жан Моне кафедра за підтримки Європейського інструменту сусідства. Проект «Європейські студії для технічних спеціальностей у Національному університеті «Львівська політехніка» (EUSTS) реалізується протягом 2022–2025 років та охоплює три основні напрямки: викладання, науково-дослідницьку роботу та численні заходи для популяризації знань про Європейський Союз і євроінтеграційний

курс України. Керівником проекту є Ярина Турчин, доктор політичних наук, професор, директор Інституту гуманітарних і соціальних наук.

Метою інтерактивного міждисциплінарного курсу є формування у студентів необхідних теоретичних і практичних знань про ЄС, євроінтеграційну тематику, європейські стандарти в сфері цифрових технологій та цифровий потенціал України в контексті європейської інтеграції. Студенти набувають практичних умінь і навичок, необхідних для майбутньої професійної діяльності, особливо під час імплементації європейських цифрових стандартів, зафіксованих в Угоді про асоціацію України з ЄС.

Сьогодні, в умовах цифрових трансформацій, які охоплюють усі сфери функціонування підприємств, розвиток людського капіталу відіграє пріоритетну роль у підвищенні їх конкурентоспроможності.

Це обумовлено постійними змінами в технологіях та знаннях. У зв'язку з цим велике значення набуває перехід вітчизняних суб'єктів підприємництва на інноваційну стадію розвитку, що можливе лише за умов відповідної інституційної підтримки та державного сприяння. Результати становлення цифрової економіки відображаються в особливостях функціонування економічних суб'єктів, суттєво змінюючи характер бізнес-процесів на рівні підприємств і країни в цілому.

Загалом, для успішного функціонування в умовах нестабільності, ризиків та загроз підприємствам малого та середнього бізнесу (МСБ) необхідно постійно оновлювати свої стратегії та процеси управління. В умовах війни ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств відіграє перепрофілювання, яке є стратегічним інструментом, спрямованим на зміну виду діяльності компаній. Такий підхід дозволяє підприємствам зберегти фінансову стійкість, залишатися конкурентоспроможними на ринку, а також подолати тимчасові труднощі, які можуть виникнути в процесі їхньої діяльності.

Функціонування національної економіки нині відбувається на засадах стрімкої цифровізації діяльності господарюючих суб'єктів. Основу цифровізації складають процеси швидкого оновлення інформаційних ресурсів, генерації нових знань і активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у роботу економічних суб'єктів. Потужними драйверами прогресу підприємств виступають великі дані (Big Data), блокчейн (blockchain), хмарні технології (Cloud Computing), штучний інтелект (Artificial Intelligence), Інтернет речей (Internet of Things) тощо.

Ефективне функціонування підприємств, що працюють із сучасними інформаційними технологіями, потребує побудови відповідної цифрової інфраструктури. Інноваційна активність підприємства, його здатність впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології, схильність до інноваційних цифрових продуктів і діджиталізації процесів надання послуг споживачам визначають рівень конкурентоспроможності фірми на ринку.

Цифровізація приносить бізнесу низку переваг: оптимізація витрат і роботи персоналу, розширення клієнтської бази, прискорення процесів надання послуг, підвищення рівня інформаційної безпеки підприємств та їх споживачів, збільшення обсягів і темпів передачі інформації, сприяння інтеграції у глобальні ринки, а також спрощення процесів адаптації до світових стандартів.

Тенденції цифровізації характерні і для національної економіки України. Однак темпи цифровізації дещо поступаються передовим країнам світу. На жаль, у 2022 році ці процеси в ряді галузей національного господарства почали сповільнюватися через колосальні збитки та втрати, яких зазнає вітчизняний бізнес від повномасштабної війни. Саме тому актуалізується необхідність визначення основних сучасних тенденцій і напрямів розвитку національної економіки в Україні, до яких слід віднести:

– перехід на Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) є важливим кроком для оцінки прогресу цифрової трансформації в Україні. DESI є найдетальнішим показником у цій сфері, який дозволяє вимірювати

динаміку та розвиток цифрових процесів, а також порівнювати дані з економіками країн Європейського Союзу. Наприкінці 2021 року Україна оголосила про плани впровадження даної індексації, щоб краще розуміти тенденції цифровізації та оцінювати прогрес у цьому напрямку;

– для ефективного функціонування цифрової економіки в умовах постійної цифровізації важливо визначити ключові структурні компоненти: розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій, людський капітал, сприятливий бізнес-клімат та ефективне державне управління;

– окрім DESI, значущим показником є Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI), який вимірює здатність країни до розвитку та впровадження інновацій, цифрової економіки й технологій. Позиції України в цьому індексі продемонстрували позитивні зрушення. За субіндексами, такими як «рівень грамотності дорослого населення» та «законодавство про електронну економіку», Україна показала високі результати, що підтверджує потенціал країни у сфері цифрового розвитку.

Таким чином, цифровізація економіки охоплює суспільний, підприємницький та урядовий сектори. Це означає, що без трансформацій на макрорівні неможливі зміни на мікрорівні. Проте оцінка рівня цифровізації підприємств є значно складнішою задачею, адже вона повинна здійснюватися відповідно до певної методики, розробленої в Україні. Загальний рівень цифровізації нашої країни може бути оцінений і проаналізований світовими організаціями в рамках концепції глобального розвитку суспільства.

У заключенні підкреслюється, що формування цифрового економічного середовища неможливе без навчання, розвитку та перекваліфікації людського капіталу відповідно до нових стратегій цифровізації суспільства.

Література

1. Колективна монографія За загальною редакцією доктора економічних наук, професора О. Л. Гальцової *Цифровізація економіки як фактор економічного зростання* : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 260 с.

2. Шляхи імплементації європейської політики впровадження цифрових технологій : монографія / К. В. Єфремова, О. В. Шаповалова, М.Г. Хаустова та ін. ; за ред. К. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 272 с.

3. Мельничук В. Е. Роль людського капіталу в цифровому економічному середовищі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : IV Міжнародна науково-практична конференція. 2023 : Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту.

4. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З. Формування системи конкуренто-спроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації* : монографія / колектив авторів за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 121–186.

5. Воржакова Ю. П., Музикоришко В. О. Діджиталізація бізнес-процесів промислових підприємств: переваги та недоліки. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>.

6. Савицька О. М. Цифрові трансформації управління бізнесом компаній в умовах розвитку індустрії 4.0. *Цифровізація економіки як фактор економічного зростання* : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 231–267.

Курдупа В. С.

Крилов Д. В.

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Джакишева У. К.

Казахський національний педагогічний університет ім. Абая
м. Алмати, Казахстан

6.2. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зміни у форматах взаємодії в суспільстві, побудові економічних відносин у бізнесі останнім часом стають все більш відчутними. Трансформації не минули жодної зі сфер життєдіяльності людства. Одним із ключових чинників, які зумовлюють радикальні зміни традиційної економіки та банкінгу, є цифровізація. Оскільки стабільність банківської системи та здатність банківської діяльності до адаптації є важливими передумовами розвитку, що спрямовують вектор змін, то цифровізація банківського бізнесу впливає на прогрес усіх інших секторів економіки та потребує ґрунтовного аналізу, нагляду та контролюваності.

Згідно з Оксфордським словником цифровою економікою (Digital Economy) є така економіка, що функціонує переважно шляхом застосування цифрових технологій, особливо Інтернету [1]. У цьому контексті цифрові технології Глущенко Ю. А. та Ведмідь М. О. трактують як особливі технології збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі та репрезентації даних в їхньому електронному вигляді [2].

Досить влучним є визначення цифровізації як однієї з пріоритетних тенденцій розвитку людства, що формує інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, збільшує доступність охорони здоров'я, освіти та банкінгу, забезпечує високу якість та належне охоплення державних послуг, зокрема соціальних, розширює способи взаємодії в суспільстві, а також дає можливість користуватися ширшим спектром товарів за нижчими цінами [3].

Цифровізація банківських бізнес-процесів означає застосування цифрових технологій для оптимізації діяльності банків, збільшення її ефективності, прискорення обробки інформації й обслуговування банківських клієнтів. Така цифровізація має підпорядковуватись основним принципам, серед яких зручність, безпека, доступність і простота використання, оперативність, гнучкість, ефективність, відсутність бюрократичних перепон і неприпустимість корупційних схем. Каталізатором створення та переходу до використання інновацій, у тому числі цифрових, можуть бути й кризові явища, а саме пошук можливостей розв'язання проблем. Обставини економічної нестабільності в Україні є регулярними, тому банки постійно перебувають у пошуках модернізованих інструментів і нових каналів надання банківських послуг, а також налагодження комунікації зі своїми клієнтами. Тому до основних факторів розвитку цифровізації, що характерні для банківської системи України, належать:

- регуляторні та санітарні обмеження були пов'язані з коронакризою, що спричинила до вимушеної ізоляції, а банки мали оперативно налагодити організацію дистанційної роботи, вдосконалити відповідні канали комунікації зі своїми клієнтами;

- найнебезпечніший фактор війни, що спричиняє потребу безперервної банківської діяльності та відновлення роботи за регулярних атак, вимкнень живлення, забезпечення доступу до банківських послуг для всіх клієнтів, незалежно від того, де вони перебувають;

- фактор конкурентної боротьби за банківських клієнтів і відповідні сегменти фінансового ринку, коли саме цифровізація є вагомим конкурентним перевагою для банків України на ще перенасиченому ринку банківськими послугами, що підвищує

конкурентні позиції банків;

- бурхливий розвиток соціальних мереж та цифровізація соціальних й адміністративних послуг, адже соціальні мережі, а також доступ до соціальних послуг підсилюють вплив на розвиток цифрових рішень для банкінгу, є середовищем для акумуляції інформації та популяризації банківських послуг;

- необхідність для банків виконувати поставлені завдання в межах Стратегії Національного банку України до 2025 року, головними напрямками якої є розвиток безготівкової економіки, підвищення рівня фінансової інклюзії, розвиток інновацій фінансового сектору та його кіберзахист [4];

- збільшення об'ємів інформації та пришвидшення її обробки, коли аналіз великих масивів цієї інформації (Big Data) потребує цифрових рішень для вдосконалення процесів банківського менеджменту;

- негативний фактор поширення шахрайських схем зумовлює потребу реагування на кіберризики та фінансове шахрайство, що спонукає банки розробляти та впроваджувати нові засоби безпеки банківських бізнес-процесів, зберігати бази даних у хмарних сховищах інформації [5].

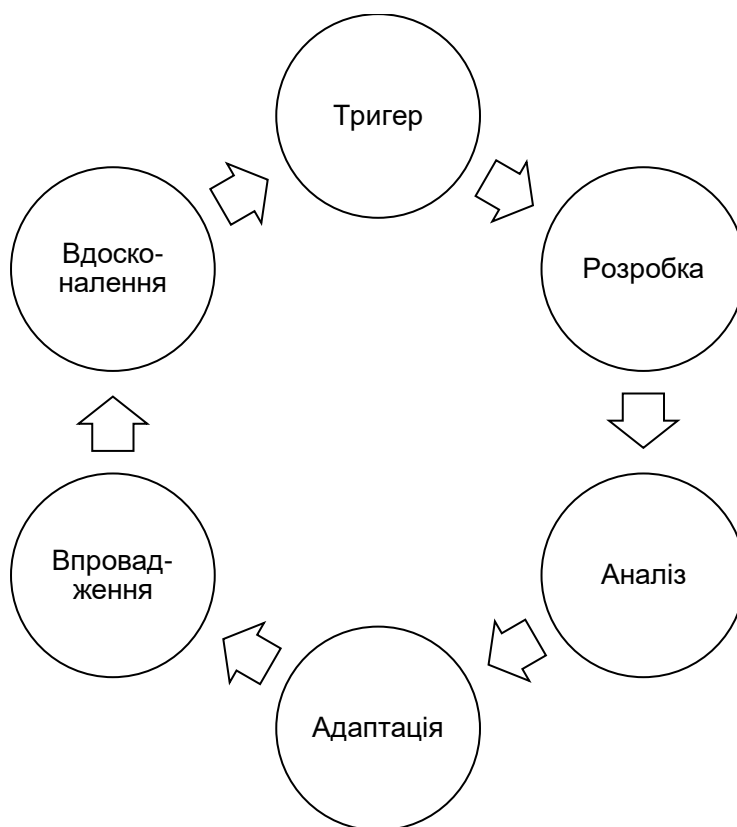


Рисунок 1 – Циклічність цифровізації банківських бізнес-процесів

На рис. 1 наведений циклічний процес цифровізації банківських бізнес-процесів. Окремий цикл починається з так званого тригера, тобто події, що є каталізатором для банку, його менеджменту щодо пошуку та розробки нових цифрових рішень, а завершується він удосконаленням впроваджених цифрових технологій із урахуванням нових тригерів і викликів ринкової кон'юнктури. Тригер є кризою та пов'язаною з нею потребою оптимізації витрат і знаходження нових каналів комунікації та продажу (коронакриза, російсько-українська війна, макроекономічна глобалізація, банківська конкуренція). Розробка передбачає формування банками попиту та нові банківські продукти, коли вони є драйверами цифрової економіки, роблячи акцент під час розробки цифрових технологій на інноваціях, автоматизації, стабільності та безпеці банківських клієнтів і персоналу банку.

Аналіз цифрових рішень за співвідношенням «ризиків – фінансові результати» як превентивна оцінка цифрових технологій щодо ймовірних ризиків, яка дає можливість попередити їх реалізацію й уникнути збитку.

Адаптація забезпечує пристосування цифрових технологій до бізнес-моделей конкретних банків, їхніх цілей і стратегій, комплаєнсу, а також вимог регулятора і чинного банківського законодавства.

Впровадження є процесом, спрямованим на практичне втілення цифрових технологій у банківську діяльність, а також на навчання банківського персоналу роботі з новими цифровими рішеннями, підвищення обізнаності клієнтів банку щодо нових можливостей і ризиків.

Вдосконалення має здійснюватися відповідно до нових тригерів і запитів банківських клієнтів, коли необхідно пристосовувати існуючі технологічні рішення до нових умов цифровізації бізнес-процесів банку [6].

З огляду на трансформацію банківської системи, відмову від застарілих бізнес-моделей, активне застосування цифрових інструментів та програм штучного інтелекту, сучасні банки оптимізують організаційну структуру управління, а кількість їхніх структурних підрозділів скорочується. Зараз такий канал комунікації банків зі своїми клієнтами, як всеохопна мережа відділень утратив свою пріоритетність, адже їх витіснили цифрові технології, наприклад, мобільні застосунки та розвиток дистанційних засобів взаємодії з банківськими клієнтами. Тож пов'язаним із попереднім є ще один показник впливу цифровізації на банківські бізнес-процеси, а саме динаміка чисельності персоналу банків України, що також скорочується. Частково це відбувається й через війну, а частково внаслідок цифрової трансформації банківської сфери.

У результаті цифровізації банківських бізнес-процесів з'явилися необанки. Це фінансові компанії, що надають банківські послуги (на основі власної ліцензії чи за ліцензією головного банку) та низку допоміжних фінансових послуг, а також здійснюють свою діяльність за посередництва онлайн-платформи або мобільного застосунка. Знизивши операційні витрати на утримання й обслуговування відділень, необанки пропонують банківські послуги за більш привабливими для клієнтів тарифами, з мінімальними комісіями, що переважно нижчі, аніж у традиційних банків. Постійні витрати є нижчими, а рентабельність капіталу може сягати 30% [7].

В Україні за роки повномасштабного вторгнення (а в світі за роки коронакризи) клієнти необанків особливо відчули всі переваги дистанційного обслуговування, як розбудована й налагоджена цифрова інфраструктура для віддаленої комунікації, безпаперовий документообіг, електронні підписи, біометрична ідентифікація, канали підтримки клієнтів та персоналізований підхід, розширена лінійка банківських продуктів, постійна доступність тощо. Необанки стрімко завоювали ринком роздрібного банкінгу. В світі ще на початку 2022 року функціонувало близько 400 необанків, які обслуговували майже 1 млрд своїх клієнтів [8].

Розвиток необанків та інших цифрових платформ із надання фінансових послуг неможливий без відповідних фінансових технологій, адже тісний зв'язок фінтеху із цифровізацією очевидний, так само як технології є підґрунтям для цифровізації банківських бізнес-процесів.

На рис. 2 стисло охарактеризовані основні напрями цифровізації як банківських бізнес-процесів, так і самих банків в Україні. Коли йдеться про цифровізацію банку, то характеризується так званий формат необанку, коли він увесь реалізований у цифровому просторі. Здебільшого, мова йде про створення цифрового бренду банком, який має й традиційні відділення, й звісно ж ліцензію Національного банку України. В цифрового бренду може бути, зазвичай так і буває, зовсім інша назва, ніж у банку, що в такий спосіб диверсифікує свою діяльність, опановуючи цифрову сферу взаємодії зі своїми клієнтами.

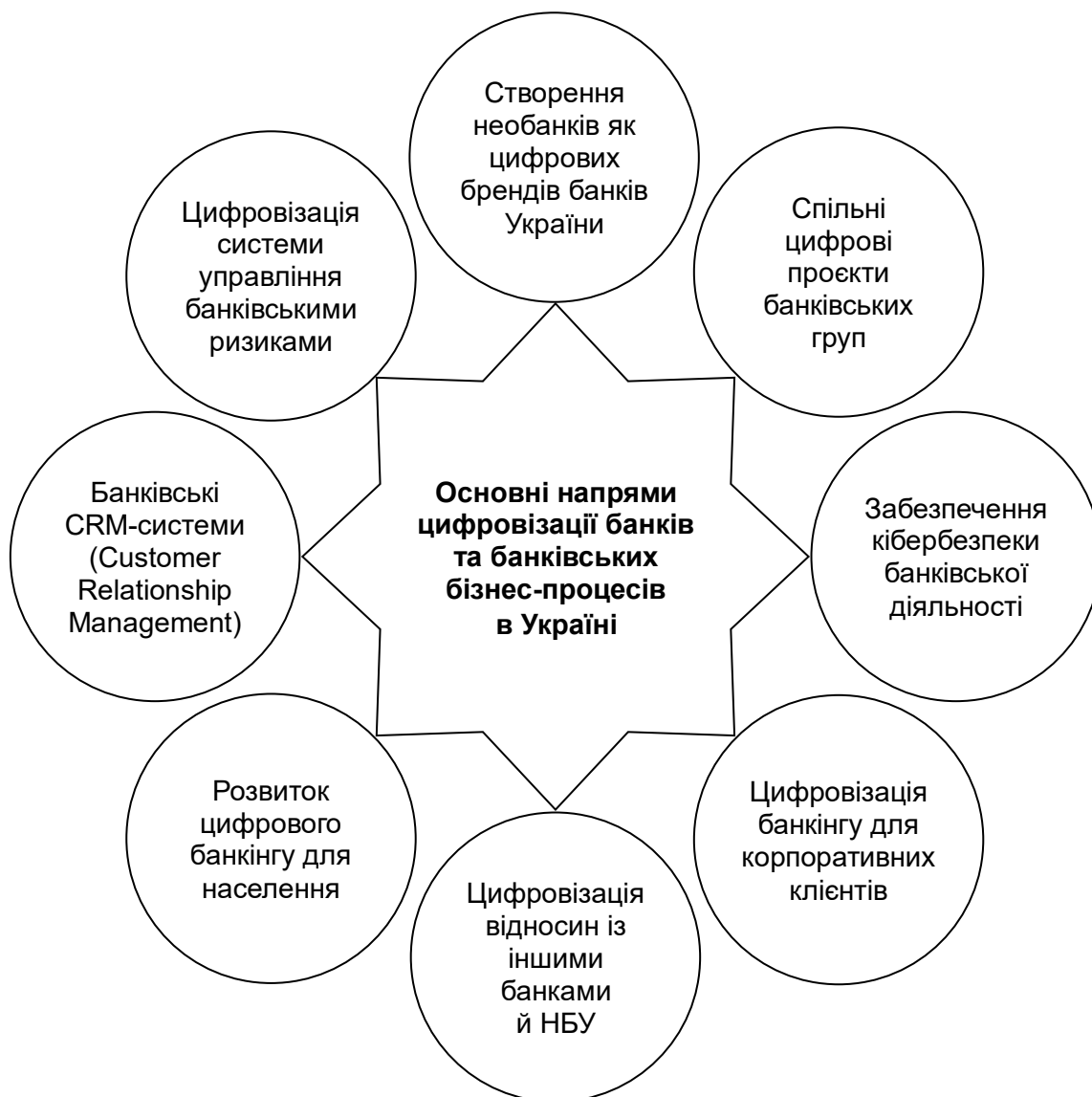


Рисунок 2 – Основні напрями цифровізації банківських бізнес-процесів банками України

Наприклад, monobank, що позиціонується сьогодні як роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», створений у межах партнерства з ІТ-командою моно. Проєкт monobank охоплює випуск кредитних карток для клієнтів, можливості розміщення депозитів, а також отримання інших фінансових послуги. Рекламується, що кращий мобільний додаток робить управління фінансами максимально зручним. Ще одним прикладом є izibank, що належить групі ТАС і надає банківські послуги за ліцензією АТ «ТАСКОМБАНК». Так званий Банк Власний Рахунок заснований у цифровому середовищі спільно ПАТ «Банк Восток» і мережею торговельних супермаркетів «Сільпо», а сам банк із мережею разом належать до складу однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group [9].

Національний банк України, відповідаючи на стійкий попит щодо фінансових технологій і цифровізацію банківських бізнес-процесів, улітку 2020 року запровадив Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, основними пріоритетами якої є такі:

високий ступінь цифрової та фінансової грамотності, за рахунок реалізації стратегічних ініціатив регулятора в царині підвищення цифрової та фінансової обізнаності, стимулювання розвитку співпраці між фінансовим сектором й академічною спільнотою;

розвинена кешлес-економіка, тобто збільшення саме безготівкових операцій

шляхом зростання довіри та розвитку відповідної інфраструктури;

стабільна фінтех-екосистема за рахунок розвитку відкритої архітектури фінансового ринку, платформ регуляторів та оверсайта, розвитку інфраструктури фінтех-екосистеми, посилення інвестиційного потенціалу, інтеграція фінансового ринку України в світовий економічний простір [4].

Нарощування банками України цифровізації бізнес-процесів, інноваційних каналів дистанційної комунікації з клієнтами, а також адаптивна гнучкість для оптимізації традиційної банківської діяльності до нових реалій ведення бізнесу дає банкам змогу за надзвичайно несприятливого клімату виживати й навіть забезпечувати свою прибутковість.

Тож очевидними вигодами цифровізації бізнес-процесів для банків є: вдосконалення банківських послуг; зниження операційних витрат; підвищення швидкості обробки даних; забезпечення лояльності клієнтів; створення нових конкурентних переваг; зменшення впливу людського чинника на банківські операції; підвищення ефективності банківської діяльності; ухвалення рішень за допомогою технологій штучного інтелекту; підвищення кібербезпеки [10].

Перевагами цифровізації банківської діяльності в Україні для банківських клієнтів є такі: постійний доступ до банківських послуг; зручність і доступність; економія часу; спрощення розрахунків; підвищення безпеки операцій; контроль над власними доходами та витратами; оперативний зворотний зв'язок із банками.

Таблиця 1 – Сучасні тенденції цифровізації банківських бізнес-процесів, а також притаманні їм ризики та загрози

Тенденції цифровізації банківських бізнес-процесів	Відповідні банківські ризики та загрози, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів банків України
Цифровізація бек-офісних операцій банків	Помилки в організації та переформатування бізнес-процесів і бізнес-моделей банків Брак кваліфікованого персоналу одночасно з технічними та фінансовими компетенціями, що посилюється через війну Залежність від віялових вимкнень живлення та Інтернет-зв'язку
Розвиток технологій миттєвих платежів	Технологічні збої, безпекові загрози, пропускну спроможність банків, збереження даних, стабільність
Перехід до хмарних технологій у банківській діяльності	Ризик інформаційної безпеки, конфіденційності та цілісності інформації, загрози пошкодження чи фізичного знищення процесингових центрів
Активніше застосування чат-ботів на базі алгоритмів штучного інтелекту	Недосконалість цих технологічних рішень (нерозуміння повідомлень або проблем банківських клієнтів), можливі економічно невиправдані витрати
Розпізнавання обличчя, голосу й інших біометричних характеристик	Можливі збої та помилки розпізнавання, що їх припускаються сучасні програми штучного інтелекту та нейромережі в банківській діяльності
Перехід на біометричні способи ідентифікації	Шахрайство, несанкціонований доступ до персональних біометричних даних банківських клієнтів
Використання BankID для отримання державних та банківських послуг	Ризик порушення конфіденційності персональних даних, ризик цифрових розривів для різних категорій банківських клієнтів
Доступність у мобільному та Інтернет-банкінгу	Ризики шахрайства та кібератак, технічні збої, порушення конфіденційності банківської інформації

Водночас цифровізація банківської діяльності є також додатковим джерелом ризиків, унаслідок чого ідентифікувати, оцінювати й управляти ними стає складніше. Тож банки зобов'язані формувати капітал для покриття банківських ризиків, що дасть можливість зменшити їхній негативний вплив на фінансовий стан і здатність виконувати свої зобов'язання. Сучасні тенденції цифровізації банківської діяльності в

України та загрози, що невід’ємно з цим пов’язані, наведені в табл. 1.

Сьогодні ще недосконала цифрова інфраструктура банків і відповідна нормативно-правова база. Втім перші зрушення вже відбулися, так питання щодо емісії, обліку, використання та погашення електронних і цифрових грошей були врегульовані законодавчо [11].

Банки України на період дії воєнного стану та протягом двох років після його скасування мають право зберігати дані своїх клієнтів і здійснювати обробку інформації, що містить банківську таємницю, за допомогою хмарних сервісів, процесингових центрів та іншого обладнання, що розміщені в ЄС, США та Канаді.

Залишається досить високим ризик порушення інформаційної безпеки банків. Утім було укладено відповідні договори про членство та міжнародне співробітництво НБУ із Телеконференцією щодо ситуативної обізнаності з питань операційної безпеки (Operational Security Situational Awareness Teleconference, OSSAT), що дасть змогу підвищити обізнаність і посилити системи захисту банківської системи України від кіберзагроз.

Потребує підвищення рівень цифрової та фінансової грамотності населення, зміцнення співпраці між фінансовим сектором та академічною спільнотою. Для цього розроблена та реалізується Національним банком України Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, що зокрема спрямована на підвищення фінансової та цифрової обізнаності населення й бізнесу [12].

Цифровізація банківських бізнес-процесів в Україні за врахування всіх ризиків і загроз є можливістю для підвищення ефективності діяльності банків, автоматизації їхньої роботи, зі зниженням операційних витрат і мінімізацією ризиків, посилення стабільності та підвищення рентабельності. Банки, які зараз інвестують у цифрову модернізацію, вже у найближчій перспективі зможуть на рівних конкурувати з провідними фінтех-компаніями, отримають лояльних клієнтів, зменшення втрат через шахрайство, модернізовані та автоматизовані бізнес-процеси. Однак так звана агресивна цифровізація банківської системи може підвищити відповідні ризики.

Регулятор банківської діяльності в особі Національного банку України та менеджмент банків у сьогоднішніх реаліях мають зосередитися не лише на традиційних фінансових ризиках, але й на загрозах, пов’язаних із безпекою та збереженням даних, розвитком штучного інтелекту, з модельними ризиками та конфіденційністю інформації. Лише гнучкість у врахуванні потреб клієнтів банків й умов ринкового середовища, синергія фінансової та цифрової складових забезпечать банкам отримання максимального прибутку при мінімізації ризиків. Цифровізація банківських бізнес-процесів є надважливим елементом у формуванні сучасної бізнес-моделі банків України, зорієнтованої на стратегічну перспективу та відновлення економіки.

Література

1. Nurjanah S., Shalshabilla V., Dari W. Digital transformation in the banking industry challenges and opportunities. *International Journal of Accounting, Management and Economics*. 2023. Vol. 1. pp. 64–71.
2. Глущенко Ю. А., Ведмідь М. О. Діджиталізація та цифрові трансформації банківської системи України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2022. № 4. С. 80–89.
3. Антонова О. М., Цаплюк І. В., Блажей Л. В. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 11 (233). С. 35–42.
4. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2024).
5. Коваленко В. В. Цифрова трансформація банківського сектору економіки

України. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 84–98.

6. Любіч О. О., Драчко-Єрмоленко Є. В. Цифровізація банківського сервісу як стратегічний напрям розвитку для ощадних банків. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 62–85.

7. Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 54–59.

8. Grozea I.-L., Troancă D. Digital transformation and the financial sector: a comprehensive perspective. *SAECULUM*. 2023. Vol. 56. No. 2. pp. 56–63.

9. Єлісеєва О. К., Перетятко А. І. Діджиталізація банківського сектору та розвиток фінтех ринку в Україні. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2 (77). С. 126–136.

10. Романовська Ю. А., Данилюк В. В. Діджиталізація в сфері обслуговування фізичних осіб: передумова розвитку банківського сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 105–111.

11. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. Дата оновлення: 24.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

12. Ключка О. В., Глінський Д. Г. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3 (273). С. 128–134.

Сейсебаєва Н. Г.

кандидат економічних наук, доцент

Батракова Т. І.

кандидат економічних наук, доцент

Дудка Н. С.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

6.3. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ КІБЕРНЕТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні державні установи стикаються з численними викликами, зумовленими стрімким розвитком технологій, зростанням вимог до прозорості та ефективності, а також ускладненням суспільних процесів. В умовах глобалізації інформації та стрімкого збільшення обсягів даних ефективне управління державними установами стає дедалі складнішим. У цьому контексті застосування кібернетичних підходів набуває особливого значення, оскільки здатне підвищити адаптивність державних установ, зменшити вплив людського фактору та забезпечити інтеграцію систем управління з сучасними інформаційними технологіями.

Кібернетика як наука про управління та контроль систем різної природи пропонує методи, засновані на принципах зворотного зв'язку, адаптації, інтеграції та автоматизації процесів. Норберт Вінер, засновник кібернетики, розробив концепції, які згодом стали основою для управління складними організаційними структурами, а один з його послідовників, Стаффорд Біл, адаптував ці принципи для використання у великих організаціях, в тому числі державних установах. Впровадження кібернетичних систем в управління державними установами дозволяє створювати цілісні моделі, які самокорегуються, здатні аналізувати зовнішні дані та швидко адаптуватися до мінливих умов.

Метою цього дослідження є вивчення можливостей та викликів, пов'язаних з

використанням кібернетичних підходів для модернізації управління державними установами. Завдання дослідження включають аналіз основних принципів кібернетичного підходу, розробку поетапного плану його впровадження в державних структурах та дослідження потенційних проблем, таких як технологічні бар'єри та питання адаптації персоналу до нових умов роботи. У цій роботі розглядаються основні концепції кіберпідходу та існуючі дослідження щодо його впровадження в державному секторі, а також надаються рекомендації щодо його ефективного застосування в контексті інституційної модернізації.

Кібернетичний підхід до управління – це міждисциплінарний метод, заснований на принципах кібернетики, галузі науки, що вивчає процеси управління, зв'язку та обміну інформацією в складних системах. Основною метою підходу є створення ефективних механізмів управління, здатних адаптуватися до мінливих умов, забезпечувати зворотний зв'язок і коригувати поведінку системи в режимі реального часу [3].

Кібернетичний підхід фокусується на системному аналізі, тобто розглядає організацію як єдине ціле, а не як окремі елементи. У таких системах важливо виявити та проаналізувати всі взаємозв'язки між елементами, оскільки зміни в одному компоненті можуть вплинути на функціонування всієї системи. Такий підхід підкреслює важливість інформаційних потоків, які забезпечують ефективний обмін даними між усіма рівнями управління.

Однією з ключових особливостей кібернетичного підходу є використання зворотного зв'язку. Цей процес дозволяє керівникам отримувати інформацію про результати своїх дій і вносити корективи в управлінські рішення. Наприклад, у державному управлінні зворотний зв'язок може здійснюватися через аналіз звітів, соціологічні опитування та анкетування. Це забезпечує гнучкість процесу управління та дозволяє вчасно реагувати на мінливі потреби суспільства.

Крім того, кіберпідхід адаптує систему до внутрішніх і зовнішніх змін. Це означає, що державні установи повинні бути готовими до швидких змін у бізнес-середовищі, таких як зміни в законодавстві, економічних умовах та суспільних потребах. Завдяки механізмам самоорганізації та саморегулювання, притаманним кіберпідходу, державні установи можуть швидше адаптувати свої процеси та структури для досягнення поставлених цілей. Орієнтація на цілі та автоматизація процесів також є ключовими елементами кіберпідходу. Кожен елемент системи управління має чітко визначені цілі, щоб він міг зосередитися на досягненні бажаних результатів. Автоматизація управлінських процесів зменшує ручну роботу, знижує ймовірність помилок і підвищує організаційну ефективність.

Таким чином, кібернетичний підхід є потужним інструментом модернізації управління в державних установах, що сприяє підвищенню його ефективності, гнучкості та адаптивності до змін у навколишньому середовищі. Це не лише технологічна інновація, але й зміна філософії управління, яка включає нові ідеї та методи в традиційні структури управління.

Кібернетичний підхід до управління базується на кількох основних принципах:

- системний аналіз,
- зворотний зв'язок,
- адаптація,
- орієнтація на мету,
- автоматизація процесів.

Принцип системного аналізу полягає у розгляді організаційної структури як єдиної системи, в якій кожен елемент залежить від інших. Це забезпечує цілісність та узгодженість процесу, адже зміни в одному елементі автоматично впливають на функціонування інших елементів, підвищуючи стабільність та злагодженість роботи.

Принцип зворотного зв'язку передбачає наявність механізму управління,

здатного швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вносити необхідні корективи в процес управління. Завдяки зворотному зв'язку в державних установах можна підвищити гнучкість і час реакції, що дозволить збільшити стійкість системи в цілому і забезпечити ефективність впливу різних зовнішніх факторів. Це особливо важливо для державного сектору, де ефективність процесу прийняття рішень безпосередньо пов'язана з рівнем суспільної довіри та результативністю державної політики [1].

Принцип адаптивності є ще одним ключовим елементом кібернетичного підходу, який дозволяє системам швидко пристосовуватися до нових ситуацій. Для органів державної влади це означає здатність адаптуватися до постійно мінливих економічних, соціальних і політичних умов. Адаптивна здатність сприяє гнучкості та ефективності управлінських процесів і дозволяє органам державної влади реагувати на поточні виклики.

Цільова орієнтація як принцип кібернетичного підходу фокусується на необхідності чіткого зосередження на досягненні конкретних цілей. У випадку державного управління деякими з таких цілей є підвищення якості послуг, що надаються, забезпечення прозорості процесів та задоволення потреб населення. Оскільки основна увага приділяється цілям, всі адміністративні процеси пов'язані із загальними завданнями, що може підвищити ефективність організації та оптимізувати її діяльність.

Автоматизація процесів є важливою частиною кіберпідходу і передбачає використання сучасних технологій для виконання рутинних і стандартних завдань. Автоматизація в державних установах може допомогти підвищити ефективність і прозорість управлінських процесів, зменшити бюрократичні бар'єри, пришвидшити обробку даних і підвищити якість послуг, що надаються громадянам. Всі ці принципи забезпечують стійкість і гнучкість державних установ, дозволяючи їм адаптуватися до зовнішніх змін і ефективно працювати в довгостроковій перспективі [2].

Впровадження кібернетичного підходу до управління державними установами має значний вплив на ефективність управлінських процесів. Однією з основних переваг такого підходу є систематичний аналіз даних та інформації. Завдяки систематичному аналізу можна виявити слабкі місця в існуючих процесах і зрозуміти, як різні елементи організації впливають один на одного. Це оптимізує роботу організаційних структур і ресурсів та підвищує загальну ефективність.

Крім того, зворотний зв'язок, один із принципів кіберпідходу, дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби громадян. Державні установи, які використовують зворотний зв'язок для моніторингу своєї діяльності, можуть швидше адаптувати свої стратегії та процеси і залишатися актуальними та ефективними у швидкозмінному середовищі. Це також позитивно впливає на рівень довіри громадян, оскільки вони знають, що їхні потреби беруться до уваги, а управлінські рішення ґрунтуються на актуальній інформації [4].

Адаптація до нових ситуацій – ще один важливий аспект, що впливає на ефективність управлінських процесів. Державні установи, які застосовують принцип адаптації, можуть впроваджувати інновації, швидко реагувати на виклики та впроваджувати зміни, які позитивно впливають на якість публічних послуг. Це призводить до зменшення витрат, підвищення ефективності та покращення надання послуг громадянам.

Орієнтація на цілі, притаманна кіберпідходу, також має значний вплив на ефективність. Чітко визначені цілі та пріоритети дозволяють організаціям зосередитися на найважливіших завданнях, що призводить до раціонального використання ресурсів і часу. Керівні органи, які мають чіткі стратегічні цілі, можуть легше оцінювати свою діяльність і вносити необхідні корективи у свою роботу.

Автоматизація процесів, яка є частиною кіберпідходу, також значно підвищує

ефективність управлінських процесів. Впровадження автоматизованих систем зменшує обсяг рутинної роботи, знижує ймовірність помилок і скорочує час, необхідний для виконання стандартних процедур. Це не лише оптимізує адміністративні процеси, але й дозволяє спрямувати ресурси на більш складні завдання.

Таким чином, впровадження кібернетичного підходу до адміністративних процесів державного органу є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності організації. Використовуючи принципи кібернетичного підходу, можна досягти кращих результатів, а також швидко і гнучко задовольнити потреби суспільства.

Впровадження кіберпринципів у державне управління є складним процесом, який вимагає ретельного планування та організації. Для успішної модернізації слід визначити кілька ключових етапів, які забезпечать ефективність і результативність змін.

По-перше, необхідно провести детальний аналіз поточного стану організації. Це включає оцінку існуючих управлінських процесів, виявлення слабких місць та розуміння потреб працівників і громадян. Залучення всіх зацікавлених сторін на цьому етапі дасть змогу отримати повну картину ситуації та визначити ключові сфери для вдосконалення [5].

Далі слід розробити стратегію впровадження кіберпринципів. Ця стратегія повинна враховувати особливості, цілі та ресурси організації. Стратегія повинна включати чіткі цілі, терміни та критерії оцінки успішності впровадження. Важливо визначити, які кіберінструменти і технології будуть використовуватися і які процеси будуть автоматизовані.

На наступному етапі організація повинна вибрати відповідні технології та постачальників послуг, які дозволять реалізувати обрану стратегію. Слід провести порівняльний аналіз різних рішень, їхньої вартості, функціональності та відгуків інших користувачів; залучення експертів з IT та кібербезпеки може допомогти обрати найкраще рішення для забезпечення безпеки даних та операційної ефективності.

Доцільно провести пілотне тестування нової технології в невеликій частині організації перед широкомасштабним впровадженням. Це допоможе виявити потенційні проблеми та недоліки, отримати зворотній зв'язок від працівників та громадськості, а також скоригувати стратегію впровадження перед повномасштабним впровадженням.

Якщо пілотне тестування буде успішним, треба розширювати масштаби впровадження та повністю інтегрувати нову технологію в усі процеси організації. Навчання персоналу також є важливим на цьому етапі і має вирішальне значення для успіху впровадження. Надання підтримки та ресурсів працівникам на цьому етапі може зменшити опір змінам і сприяти швидкій адаптації до нових умов [7].

Заключним етапом є моніторинг та оцінка ефективності впроваджених кіберпринципів. Важливо встановити чіткі критерії оцінки, які дозволять організації зрозуміти, чи були досягнуті поставлені цілі. Якщо результати не відповідають очікуванням, слід проаналізувати причини, оптимізувати та вдосконалити управлінські процеси.

Таким чином, успішне впровадження кіберпринципів у державне управління вимагає чіткої організації та послідовності дій. Окрім впровадження нових технологій, важливо також забезпечити підтримку, навчання та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, щоб максимізувати ефективність і стійкість змін.

Оцінка ефективності впровадження кібернетичних принципів є критично важливим етапом у процесі модернізації організаційної структури державних органів управління. Цей процес дозволяє не лише виміряти результати впровадження, але й зрозуміти, які зміни відбулися в організації, чи досягли поставлені цілі, та які аспекти потребують подальшого вдосконалення [6].

Для початку, оцінка ефективності може здійснюватися через визначення ключових показників продуктивності (KPI), які відображають успіхи в реалізації нових кібернетичних систем. Ці показники можуть включати, але не обмежуватися: зниження часу на виконання адміністративних процедур, підвищення швидкості реагування на запити громадян, зменшення помилок у документації та поліпшення загального рівня обслуговування. Визначення таких показників на етапі планування впровадження дозволяє потім об'єктивно оцінити результати.

Оцінка може також включати якісні дослідження, такі як опитування або інтерв'ю з персоналом, який працює з новими системами. Це дозволяє виявити не лише кількісні, а й якісні зміни, що відбулися в організації. Зворотний зв'язок від співробітників може виявити проблеми, які не відображаються в числових показниках, наприклад, труднощі у навчанні або негативний вплив нових технологій на внутрішні комунікації.

Іншим важливим аспектом оцінки є моніторинг зовнішнього впливу впроваджених змін на громадськість. Оцінка задоволеності громадян державними послугами, а також вивчення їхньої реакції на зміни в процесах є критично важливими для розуміння ефективності впровадження. Регулярні опитування можуть допомогти виявити рівень довіри до органів влади та їхньої діяльності, що є важливим показником для державного управління.

Також важливо проводити порівняльний аналіз результатів до і після впровадження нових кібернетичних систем. Це може включати не лише внутрішні показники, а й аналіз даних з інших організацій, які вже реалізували подібні інновації. Порівняльний аналіз дозволяє визначити, чи дійсно кібернетичний підхід дав позитивні результати, та які методи виявилися найбільш ефективними. Крім того, на основі оцінки ефективності можуть бути сформовані рекомендації для подальшого вдосконалення процесів. Це може включати не лише технологічні зміни, але й корекцію організаційних структур, навчання персоналу, а також вдосконалення методів комунікації між різними підрозділами. Постійне вдосконалення на основі отриманих даних дозволяє організаціям залишатися гнучкими та адаптивними у своїй діяльності [8].

Загалом, оцінка ефективності впровадження кібернетичних принципів є безперервним процесом, що сприяє підвищенню результативності державного управління. Це дозволяє не лише оцінити досягнуті результати, але й створити основу для постійного вдосконалення, що є критично важливим у сучасному швидко змінному середовищі.

Впровадження кібернетичних принципів у державні органи управління, незважаючи на численні переваги, супроводжується низкою проблем і викликів. Ці виклики можуть значно вплинути на ефективність модернізаційних процесів і потребують ретельного аналізу та управління.

Один із основних викликів полягає в технологічних бар'єрах. Багато державних установ мають застарілі інформаційні системи та технології, що ускладнює інтеграцію нових кібернетичних рішень. Відсутність сучасної інфраструктури може призвести до значних витрат на оновлення технологій, а також до затримок у впровадженні нових систем. Крім того, співробітники можуть стикатися з труднощами у використанні нових технологій, що потребує додаткового навчання та адаптації.

Іншою проблемою є опір змінам з боку працівників. Впровадження кібернетичних принципів може викликати побоювання у співробітників щодо втрати робочих місць або зміни їхніх обов'язків. Це може призвести до стресу, низького рівня мотивації та загального несприйняття нововведень. Важливо, щоб керівництво органів управління активно комунікувало про переваги змін, залучало співробітників до процесу прийняття рішень і забезпечувало їх підтримкою під час переходу до нової системи.

Ще однією суттєвою проблемою є адаптація бізнесу до нових умов. Кібернетичний підхід передбачає зміни не лише в технологіях, а й у культурі управління, що може бути викликом для традиційних структур. Державні органи часто мають усталені процедури та норми, які можуть заважати швидкій адаптації до нових технологічних рішень. Переходячи до нових підходів, важливо враховувати потребу в змінах у культурі організації, щоб забезпечити ефективне впровадження нових принципів управління [6].

Крім того, недостатня координація між різними підрозділами може стати ще однією перешкодою на шляху впровадження. Якщо різні підрозділи не мають чіткої стратегії та спільних цілей, це може призвести до фрагментації зусиль і зменшення загальної ефективності. Важливо забезпечити інтеграцію між різними підрозділами, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити цілісність процесів.

Необхідно також звернути увагу на правові та етичні аспекти впровадження кібернетичних технологій. Зростаюче використання технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, ставить нові виклики в галузі захисту особистих даних та етики управлінських рішень. Державні органи повинні бути готові до регуляторних змін та забезпечити дотримання норм, що стосуються конфіденційності та безпеки інформації.

Таким чином, впровадження кібернетичних принципів у державні органи управління пов'язане з численними проблемами та викликами, які потребують ретельного управління. Успішне подолання цих викликів може значно підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити кращу взаємодію з громадянами та сприяти розвитку інституційної довіри.

Впровадження кібернетичних принципів у державному управлінні стикається з низкою технологічних бар'єрів, які суттєво ускладнюють процес модернізації. Перш за все, серйозною перешкодою є висока вартість IT-інфраструктури. Модернізація застарілих інформаційних систем і технологій вимагає значних фінансових ресурсів, які не завжди є в державному бюджеті. Ліцензії на програмне забезпечення, навчання персоналу, підтримка та обслуговування нових технологій є значним тягарем для державних установ.

Крім того, залежність від нових технологій може створювати вразливості у сфері безпеки: Через постійні зміни в IT-секторі системи швидко застарівають і потребують регулярного оновлення. Це може призвести до фінансових витрат і необхідності постійно інвестувати в нові рішення. У випадку застарілих технологій органам державної влади може бути складно інтегрувати нові рішення з існуючими системами, що може призвести до фрагментації інформації та ускладнення управлінських процесів [9].

Окрім фінансових витрат, значними є ризики, пов'язані з кібератаками та інформаційною безпекою. Зростаюче використання автоматизованих технологій та електронного зберігання даних збільшує потенціал зовнішніх загроз. Кібератаки можуть призвести до втрати конфіденційної інформації та порушення роботи систем, що знижує довіру до державних організацій. Тому важливо впроваджувати ефективні заходи кібербезпеки, включаючи регулярний аудит систем, навчання персоналу з питань безпеки та використання новітніх технологій захисту.

Крім того, відсутність стандартизації у застосуванні технологій може призвести до додаткових проблем. Без єдиних норм і стандартів різні відділи використовуватимуть різні системи, що ускладнює інтеграцію та обмін даними. Така ситуація також призводить до збільшення витрат на обслуговування паралельних систем та неефективних процесів управління.

Таким чином, технологічні бар'єри стають головним викликом для громадських організацій. Для подолання цих викликів важливо розробити такі стратегії, як ефективне бюджетне планування, інвестиції в навчання персоналу, забезпечення

належного рівня кібербезпеки та стандартизація впроваджуваних технологій.

Впоратися зі змінами, спричиненими впровадженням кіберпринципів, – одне з найскладніших завдань для державних установ. Однією з головних перешкод на цьому шляху є опір персоналу. Багато працівників державного сектору звикли до усталених способів роботи і можуть сприймати зміни як загрозу своїй професійній стабільності. Через це вони неохоче впроваджують нові технології та процедури, що уповільнює інноваційний процес.

Недостатня поінформованість про переваги нових підходів також призводить до недовіри працівників. Якщо зміни здійснюються без належного пояснення необхідності та переваг змін, працівники стають тривожними та скептичними. Тому дуже важливо, щоб керівництво проактивно повідомляло працівникам про мету та переваги впровадження кіберпринципів. Відкритість та прозорість процесу змін допомагає створити атмосферу довіри та готовності до змін [10].

Ще одним викликом є необхідність перекваліфікації працівників. Перехід від традиційних методів управління до автоматизованих систем вимагає від працівників набуття нових навичок і знань. Це може бути стресом для багатьох працівників, оскільки зміна робочого середовища вимагає додаткового часу та зусиль. Потреба в навчанні також може призвести до додаткових витрат і ресурсів на організацію курсів і семінарів.

Крім того, управлінська культура державних організацій часто є стійкою до змін. Традиційні ієрархічні структури можуть перешкоджати впровадженню більш гнучких і адаптивних підходів, характерних для кібернетичних принципів. Персонал, який працює в таких структурах, може не знати, як взаємодіяти з новими системами і процесами. Для подолання цієї проблеми необхідно створити умови для активної участі працівників у процесі змін, щоб вони могли зробити свій внесок і стати частиною змін [5].

Іншим важливим аспектом є необхідність інтегрувати нові способи роботи в існуючі процеси. Це вимагає ретельного планування і чіткої стратегії, щоб уникнути дублювання зусиль і зберегти організаційну ефективність. Якщо нові методи не інтегровані належним чином, це може призвести до плутанини, непорозумінь і конфліктів у команді.

Тому проблема адаптації в контексті впровадження кібернетичних принципів в організаційні структури вимагає комплексного підходу. Важливо розробити стратегії, які ефективно долають опір змінам, навчають персонал і створюють середовище, сприятливе для інновацій. Такий підхід може допомогти підвищити готовність працівників до змін та забезпечити успішне впровадження нових технологій і процесів.

Впровадження кіберпринципів в організаційну структуру державного управління може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Щоб зрозуміти, як ці зміни можуть вплинути на функціонування організацій, розглянемо основні ефекти.

По-перше, одним з найбільш позитивних наслідків є підвищення ефективності адміністративних процесів. Кібернетичний підхід дозволяє автоматизувати рутинні завдання, звільняючи час персоналу для більш важливих стратегічних завдань. Це також дозволяє швидше обмінюватися інформацією та покращувати комунікацію між різними відділами, підвищуючи загальну ефективність [8].

По-друге, впровадження нових технологій допомагає підвищити якість прийняття рішень. Завдяки використанню аналітики та даних державні організації можуть точніше оцінювати ситуацію та адаптувати свої стратегії до мінливих обставин. Це не тільки знижує ризики, але й підвищує рівень послуг, що надаються громадянам.

Однак не можна виключати й можливі негативні наслідки. Одним з основних ризиків є кібератаки та загрози безпеці даних. Зростаюче використання електронних систем управління робить їх мішенню для зловмисників. Успішні атаки можуть призвести до руйнівних наслідків, таких як витік конфіденційної інформації та втрата

суспільної довіри.

Крім того, впровадження кібернетичних принципів також може призвести до бізнес-втрат. Хоча автоматизація процесів підвищує ефективність, вона також може призвести до скорочення персоналу, оскільки деякі функції стають непотрібними. Це може призвести до соціальних проблем, пов'язаних з безробіттям і соціальною нестабільністю.

Слід також зазначити, що успіх впровадження кібернетичних принципів залежить від того, наскільки організація готова до змін. Недостатня підготовка персоналу або нерегулярне оновлення системи може призвести до технічних збоїв, що, в свою чергу, може знизити продуктивність.

Таким чином, наслідки застосування кіберпринципів у державному управлінні є складними та багатограними. Щоб максимізувати переваги та мінімізувати ризики нових технологій, важливо розробити комплексний план дій, який включає навчання персоналу, інформаційну безпеку та моніторинг наслідків змін.

У швидкозмінному зовнішньому середовищі, зумовленому глобалізацією та технологічними інноваціями, державні установи стикаються з новими викликами, які вимагають від них модернізації своєї діяльності. Впровадження кібернетичних принципів стає важливим інструментом для вдосконалення процесів управління, оптимізації ресурсів та надання якісних послуг громадянам. Аналізуючи дослідження та існуючі практики, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, кібернетичний підхід базується на принципах системного аналізу, адаптації та автоматизації, які дозволяють організаціям позитивно реагувати на зміни. Цей підхід не лише покращує внутрішні організаційні процеси, але й дозволяє більш ефективно взаємодіяти з громадянами. Зокрема, автоматизація рутинних адміністративних завдань підвищує ефективність, дозволяючи персоналу присвятити свій час стратегічним завданням.

По-друге, використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє приймати рішення на основі реальних даних. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та передбачати потенційні проблеми. Наприклад, шляхом збору та аналізу даних можна виявити слабкі місця в процесах і внести необхідні корективи.

Однак впровадження кібернетичних принципів не позбавлене ризиків і викликів: Технічні бар'єри, такі як високі інвестиційні витрати на ІТ-інфраструктуру та залежність від технологій, можуть значно ускладнити процес трансформації. Зокрема, брак фінансування може призвести до затримок у впровадженні нових систем, що може негативно вплинути на загальну ефективність роботи органів влади.

Не менш важливим питанням є інформаційна безпека. Через зростання кіберзагроз державні організації повинні вживати заходів для захисту конфіденційної інформації. Якщо цього не зробити, це може призвести до серйозних наслідків, таких як витік даних і втрата довіри громадськості.

Іншою важливою перешкодою є адаптація персоналу до нових умов роботи. Опір персоналу змінам може бути викликаний страхом перед невідомим, браком знань про переваги нових технологій і відсутністю навичок роботи з новими системами. Тому важливо організувати відповідні навчальні програми, щоб персонал розумів переваги змін і міг адаптуватися до нового середовища.

Успішне впровадження кібернетичних принципів у державне управління залежить від комплексного підходу до управління змінами. Керівництво організації має активно залучати персонал до процесу змін, заохочувати професійний розвиток і забезпечувати відкриту комунікацію. Це створює атмосферу довіри та підтримки і сприяє швидкій адаптації до нових умов.

Таким чином, впровадження кібернетичних принципів у державному управлінні має великий потенціал для підвищення ефективності та якості державного управління.

Однак для того, щоб максимізувати переваги та мінімізувати ризики нових технологій, необхідно врахувати всі виклики, пов'язані з цим процесом. Модернізація системи управління в державних установах може бути успішною та досягти високих результатів лише за умови комплексного підходу, стратегічного планування та активної співпраці з персоналом.

Література

1. Коваленко О. В., Громова І. В. Напрями підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 7. С. 20–27.
2. Миронівський хлібопродукт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 22.10.2024).
3. Кібернетичний підхід в управлінні: сучасний стан та перспективи. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/102.pdf (дата звернення: 22.10.2024).
4. Сучасні технології управління: інноваційні підходи та рішення. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2024/inform_list/list8.pdf (дата звернення: 22.10.2024).
5. Кібернетичні принципи в організаційній структурі: теорія та практика. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=29140.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
6. Мельник В. І. Інформаційні технології в управлінні: нові виклики і можливості. *Економіка і прогнозування*. 2020. Вип. 1. С. 123–136.
7. Кравченко С. Ю., Садовий О. М. Адаптація кібернетичних принципів у державному управлінні: проблеми та перспективи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. Вип. 1. С. 44–52.
8. Пономаренко Н. М. Інноваційні підходи до управління в державному секторі: теорія та практика. *Наукові записки. Серія: Управлінські науки*. 2022. Вип. 2. С. 10–19.
9. Олійник І. Ф. Системний підхід до управління: теорія та практика. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. Вип. 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2023/12.pdf (дата звернення: 22.10.2024).
10. Чорнобай С. І. Проблеми кібербезпеки в публічному управлінні: дослідження та рекомендації. *Науковий вісник Національного університету державної фіскальної служби України*. 2024. Вип. 1. С. 29–35.

Спаська П. Р.

project-manager ТОВ «АВЕДсофт»

м. Запоріжжя

Чеверда С. С.

кандидат економічних наук, доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

6.4. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: РОЗРОБКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПРОЄКТНИХ ОФІСІВ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

У сучасному світі, що характеризується стрімким технологічним прогресом та глобалізацією, цифрова трансформація стала невід'ємною складовою успішного розвитку компаній. Особливо це актуально для аутсорсингових ІТ-компаній, які надають послуги з розробки програмного забезпечення та консалтингу. В умовах жорсткої конкуренції та постійних змін ринкових умов, ефективне управління проєктами стає критично важливим фактором успіху.

Системи управління бізнес-процесами (BPM) є ключовими інструментами для компаній, які прагнуть до цифрової трансформації. Як зазначено в [1], бізнес-процеси

виконуються скоординовано в організаційному та технічному середовищі для досягнення визначених бізнес-цілей. BPM охоплює не лише моделювання процесів, але й включає концепції, методи та техніки для їх проектування, адміністрування, конфігурації, реалізації та аналізу.

BPM-системи відіграють ключову роль у цифровій трансформації, оскільки вони оптимізують процеси та підвищують ефективність і прозорість управління проектами. Особливо це стосується аутсорсингових компаній, які одночасно керують великою кількістю проектів і мають особливі вимоги до впровадження таких рішень. Ці системи дозволяють скоротити ручну роботу, підвищити швидкість і точність виконання проектів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність розробки інтелектуальної системи управління бізнес-процесами для проектних офісів аутсорсингових компаній обумовлена необхідністю підвищення їх конкурентоспроможності та оперативності реагування на запити клієнтів. Така система дозволить автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати та підвищити якість надання послуг.

Зростаюча складність проектів та вимоги клієнтів до швидкості та якості виконання робіт вимагають від компаній впровадження нових підходів до управління. Інтелектуальні BPM-системи можуть забезпечити гнучкість та адаптивність бізнес-процесів, дозволяючи компаніям швидко реагувати на зміни та оптимізувати свою діяльність. Крім того, вони сприяють підвищенню прозорості процесів, що є важливим для управління ризиками та прийняття стратегічних рішень.

Аутсорсингові IT-компанії особливо потребують ефективних інструментів управління проектами, оскільки вони працюють з різноманітними клієнтами, проектами різної складності та масштабу, а також з багатофункціональними командами, які можуть бути розподілені географічно. Розробка інтелектуальної системи управління бізнес-процесами для таких компаній дозволить автоматизувати процеси планування, контролю та звітності, забезпечити своєчасне виявлення та усунення проблем, а також покращити комунікацію між учасниками проекту.

Застосування інтелектуальних BPM-систем відповідає сучасним тенденціям розвитку інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних. Інтеграція цих технологій у BPM-системи створює новий рівень автоматизації та інтелектуальної підтримки управлінських рішень.

Таким чином, розробка та впровадження інтелектуальної системи управління бізнес-процесами для проектних офісів аутсорсингових IT-компаній є стратегічно важливим кроком у напрямку цифрової трансформації. Це дозволить компаніям бути більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними на сучасному ринку, забезпечуючи високий рівень якості та задоволення потреб клієнтів. Дослідження в цій галузі сприятиме підвищенню ефективності управління проектами, оптимізації бізнес-процесів та, врешті-решт, збільшенню прибутковості компаній.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання оптимізації управління бізнес-процесами набуває все більшої актуальності. Системи управління бізнес-процесами (BPM) стають ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, особливо в сфері управління проектами.

Лазебник Л. Л. та Войтенко В. О. [2] у своїй роботі підкреслюють, що методологія BPM є оптимальною відправною точкою для цифровізації підприємства. Вони стверджують, що BPM дозволяє створити цілісну оцифровану модель управління суб'єктом підприємницької діяльності, що є критично важливим в умовах швидких технологічних змін. Автори зазначають, що впровадження BPM сприяє підвищенню прозорості процесів, їхньої адаптивності та ефективності, що безпосередньо впливає на успішність управління проектами.

Розвиваючи цю думку, Данченко О. Б., Бедрій Д. І. та Семко О. В. [3] провели детальний огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в

організаціях. Вони аналізують різні методології моделювання бізнес-процесів, такі як BPMN, UML та IDEF, виявляючи їхні переваги та недоліки. Зокрема, автори підкреслюють важливість вибору відповідної методології для конкретного підприємства, оскільки це впливає на ефективність впровадження BPM-системи та, як наслідок, на оптимізацію управління проектами.

У контексті цифрової трансформації українського бізнесу, Дмитрик І. О. та Загороднюк О. В. [4] розглядають роль BPM, CRM та ERP систем. Автори акцентують увагу на тому, що інтеграція BPM з іншими корпоративними системами дозволяє створити єдине інформаційне середовище, яке забезпечує синергію між різними бізнес-процесами. Це особливо важливо для управління проектами, де координація між відділами та своєчасний обмін інформацією є критичними факторами успіху.

Для глибшого розуміння концептуальних основ BPM, книга «Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures» [1] надає детальний огляд мов моделювання та архітектури систем управління бізнес-процесами. Автори підкреслюють, що BPM забезпечує скоординоване виконання процесів в організаційному та технічному середовищі для досягнення визначених бізнес-цілей. Це включає не лише моделювання, але й проєктування, адміністрування, конфігурацію, реалізацію та аналіз процесів, що є необхідним для їх постійного вдосконалення.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що впровадження BPM-систем сприяє оптимізації управління проектами через автоматизацію рутинних задач, підвищення швидкості та точності виконання робіт, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища. Зростаюча складність проєктів та підвищені вимоги клієнтів вимагають від компаній більш гнучких та ефективних підходів до управління, що можливо завдяки BPM.

Важливим аспектом є також інтеграція BPM з сучасними технологіями, такими як штучний інтелект та машинне навчання. Це дозволяє створювати інтелектуальні системи управління бізнес-процесами, які здатні до самонавчання та адаптації, що підвищує їх ефективність у довгостроковій перспективі.

Проте, впровадження BPM-систем може стикатися з певними проблемами, зокрема, опором з боку персоналу, складністю адаптації існуючих процесів та необхідністю значних інвестицій. Тому важливо проводити ретельний аналіз та планування перед початком впровадження, а також забезпечувати навчання та підтримку користувачів.

Для українського бізнесу впровадження BPM є не лише технічним, але й стратегічним кроком, який може забезпечити конкурентні переваги на ринку. Дмитрик та Загороднюк [4] рекомендують підприємствам активно досліджувати та впроваджувати сучасні BPM-рішення, адаптуючи їх до специфіки своєї діяльності.

Виходячи з аналізу наукових джерел, можна констатувати, що системи управління бізнес-процесами (BPM) є критично важливими для цифрової трансформації підприємств та оптимізації управління проектами. Проте, незважаючи на значну увагу до BPM-систем у науковій літературі, існує невирішена проблема, пов'язана з розробкою та впровадженням інтелектуальних систем управління бізнес-процесами, спеціально призначених для проєктних офісів аутсорсингових компаній.

Більшість існуючих досліджень зосереджені на загальних аспектах BPM та їх застосуванні в різних галузях. Проте, аутсорсингові компанії мають унікальні особливості, такі як управління великою кількістю паралельних проєктів, робота з географічно розподіленими командами та необхідність швидкого адаптування до змін вимог клієнтів і ринку. Відсутність спеціалізованих BPM-рішень для таких компаній створює прогалину в ефективному управлінні їх бізнес-процесами.

Хоча існують дослідження щодо застосування штучного інтелекту та машинного навчання в BPM, їх практична реалізація для потреб аутсорсингових проєктних офісів

залишається недостатньо вивченою. Необхідність у системах, що можуть самонавчатися, прогнозувати ризики та оптимізувати ресурси в реальному часі, є актуальною, але поки що не вирішеною задачею.

Сучасний ринок IT-аутсорсингу характеризується високою динамікою та конкуренцією. Існує потреба в BPM-системах, які можуть оперативнo адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому стабільність і ефективність внутрішніх процесів.

Немає розроблених методологій та практичних рекомендацій щодо впровадження інтелектуальних BPM-систем саме в контексті аутсорсингових проєктних офісів. Це ускладнює процес цифрової трансформації для таких компаній.

Запропоноване дослідження має на меті заповнити цю прогалину шляхом розробки та впровадження інтелектуальної BPM-системи, яка б враховувала специфіку аутсорсингових проєктних офісів та використовувала сучасні технології штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

Незважаючи на те, що на ринку представлено багато BPM-рішень, які відрізняються за своїм функціоналом і цілями, більшість з них орієнтовані на загальні бізнес-процеси і не враховують специфіку аутсорсингових проєктних офісів. Стандартні BPM-системи часто не здатні повністю задовольнити потреби компаній, які управляють великою кількістю паралельних проєктів, мають розподілені команди та потребують високого рівня гнучкості і адаптивності. Це пов'язано з тим, що такі системи зазвичай пропонують обмежений набір функцій або вимагають значних ресурсів для налаштування та інтеграції з існуючими процесами компанії.

Аутсорсингові компанії, як-от AvedSoft, стикаються з унікальними викликами, які не завжди можуть бути вирішені за допомогою типових BPM-рішень. Наприклад, необхідність в інтуїтивному інтерфейсі для швидкого освоєння персоналом, розширені можливості управління ролями та правами доступу, інтегрований календар для планування ресурсів та проєктів, а також автоматизація специфічних бізнес-процесів. Відсутність цих функцій або складність їх реалізації у наявних системах може призводити до зниження ефективності, збільшення витрат та потенційних ризиків для бізнесу.

Крім того, багато існуючих BPM-систем не підтримують сучасні технології, такі як реальний час оновлення даних, інтеграція з мобільними платформами або використання штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації процесів. Це обмежує їхню здатність адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища та потреб клієнтів, що є критичним для аутсорсингових компаній, які працюють у висококонкурентних галузях.

Таким чином, виникає потреба у розробці спеціалізованої інтелектуальної BPM-системи, яка б відповідала специфічним вимогам аутсорсингових проєктних офісів. Така система повинна поєднувати в собі базові функції BPM з додатковим функціоналом, орієнтованим на підвищення продуктивності, автоматизацію рутинних задач та забезпечення гнучкості в управлінні проєктами. Використання сучасних технологій, таких як React, NestJS, MySQL та Socket.IO, дозволить створити масштабовану та ефективну систему, яка може бути легко інтегрована в існуючу інфраструктуру компанії.

Враховуючи вищезазначене, компанія AvedSoft вирішила розробити власну інтелектуальну систему управління бізнес-процесами, яка б максимально враховувала її потреби та особливості. Це рішення дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку, забезпечивши більш якісне та ефективне управління проєктами.

Отже, для того щоб успішно реалізувати цифрову трансформацію та подолати наявні виклики, необхідно детально проаналізувати існуючі BPM-рішення, визначити їхні основні функціональні можливості та обмеження. Це допоможе зрозуміти, які саме

компоненти повинні бути включені у нову систему, а які потребують вдосконалення або заміни. Такий підхід забезпечить створення комплексної та адаптивної BPM-системи, що відповідатиме як сучасним стандартам, так і специфічним вимогам аутсорсингових проектних офісів.

На ринку існує багато BPM-рішень, які відрізняються за своїм функціоналом і цілями. Але всі ці системи мають основні функціональні можливості, які представлені на рис. 1.

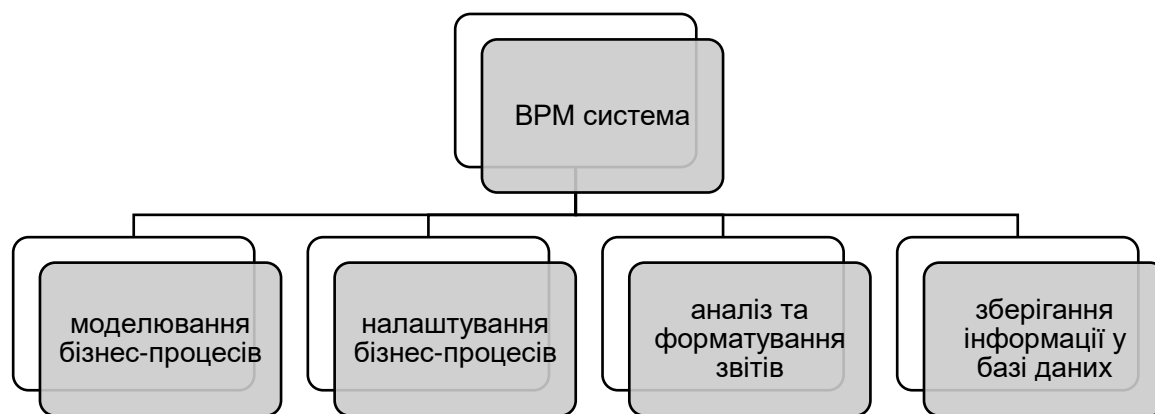


Рисунок 1 – Основні функції BPM-системи

Але в залежності від робочих процесів підприємства, BPM-система може мати додатковий функціонал. На прикладі компанії AvedSoft розглянемо розробку інтелектуальної системи управління бізнес-процесами для проектного офісу аутсорсингової компанії. Окрім вище згаданих основних функцій нова система для AvedSoft також включає:

Інтуїтивний інтерфейс: Простий у використанні, з мінімалістичним дизайном.

Ієрархія та ролі користувачів: Впровадження чіткої системи ролей, що обмежує доступ до редагування і забезпечує структуроване управління правами доступу в системі, підвищуючи безпеку даних.

Гнучкі налаштування: Адаптація під специфічні потреби команди, включаючи підтримку діаграм Ганта для ефективного планування.

Управління робочим графіком: Можливість створювати, призначати та відстежувати робочі години робітників.

Моніторинг проектів: Реєстрація проектів і контроль їхнього статусу та прогресу в режимі реального часу.

Автоматизація процесів: Зменшення потреби в ручних операціях завдяки автоматизації ключових завдань.

Для реалізації цих функцій були використані сучасні технології, які забезпечують надійність та продуктивність системи. В основі системи лежать (рис. 2):

React: Забезпечує масштабованість системи.

Redux: Використовується для управління станом системи.

JWT-аутентифікація: Забезпечує безпечну взаємодію клієнтської та серверної частин.

NestJS: Використовується для серверної частини системи, з підтримкою TypeScript.

MySQL: Використовується для зберігання великого обсягу даних.

Socket.IO: Забезпечує оновлення даних у реальному часі.

Такий симбіоз функцій і технологій дозволяє створити комплексну систему, що відповідає вимогам сучасного управління бізнес-процесами.

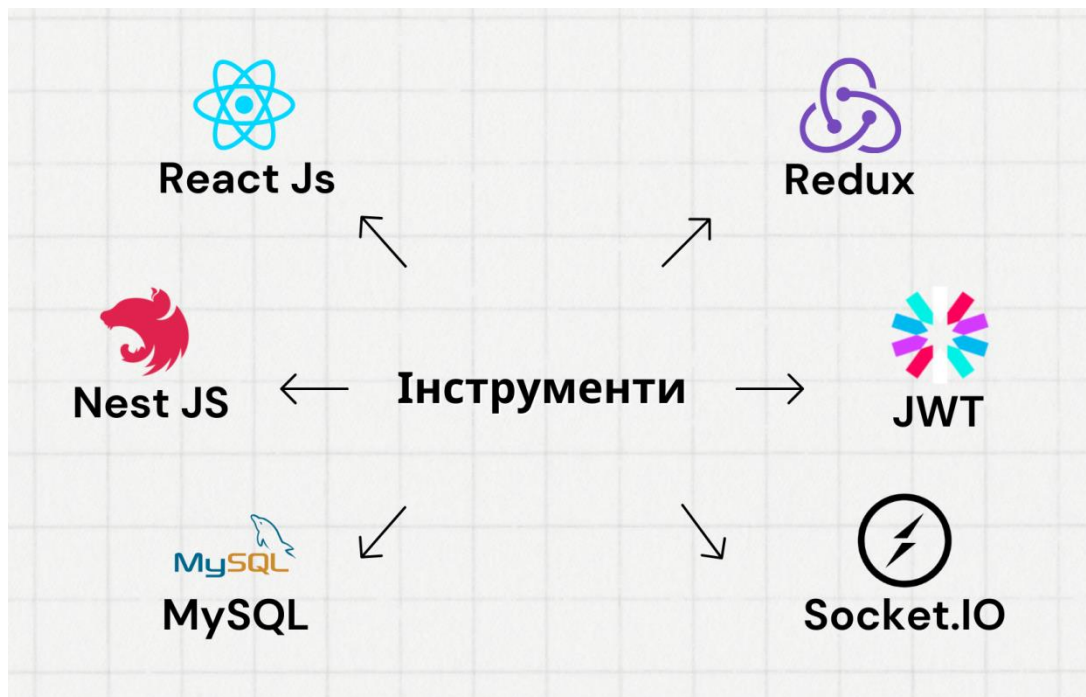


Рисунок 2 – Технології для створення системи

Результати впровадження системи BPM в AvedSoft:

Ієрархія та ролі користувачів: Впровадження чіткої системи ролей дозволило обмежити доступ до редагування, підвищуючи безпеку даних і створюючи прозору структуру відповідальності в команді.

Автоматизація розрахунків: Автоматизовані процеси обробки даних значно скоротили час на ручні підрахунки, зменшивши ймовірність помилок та підвищивши ефективність роботи (рис. 3).

Schedule Money Projects Archive							
		Polina Sps	Test N	test 03	Viktoria Manager	Sergiy Sets	
	Backend B	0	0	0	0	0	0
	Frontend 1	100	0	50	0	0	150
	Dev 1 D	0	0	0	0	0	0
	Alex A	100	0	0	0	0	100
	Sergey S	0	0	0	0	0	0
	Harry P	0	0	0	0	0	0
	Ron W	0	0	0	0	0	0
	Hermione G	0	35	0	0	0	35
	Severus S	0	0	0	0	0	0

Рисунок 3 – Таблиця з обчисленням грошей по спеціалістам і менеджерам

Збереження даних: Можливість зберігати дані за минулі періоди та додавати інформацію на майбутні дати через інтегрований табличний календар забезпечує гнучке планування та дає змогу проводити ретроспективний аналіз (рис. 4).

Автоматична синхронізація: Завдяки безперервному оновленню даних, робочі графіки оновлюються автоматично, що дозволяє зберігати актуальність інформації та полегшує процес управління робочим часом.

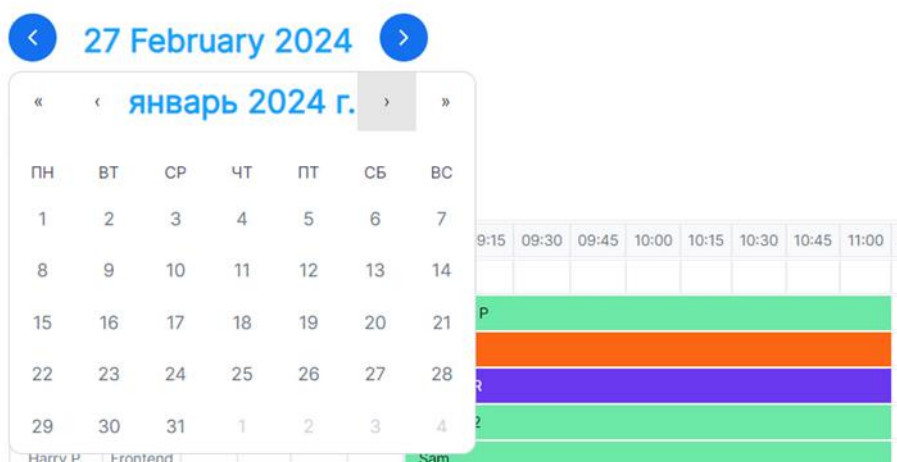


Рисунок 4 – Інтегрований календар

Аналіз минулих ітерацій: Можливість збереження даних попередніх періодів дозволяє проводити глибокий аналіз минулих ітерацій для покращення планування та прийняття рішень у майбутньому.

Обмеження доступу: Система гарантує захист інформації, надаючи різним користувачам обмежений доступ до редагування та видалення даних залежно від їхніх ролей (рис. 5), що дозволяє зберігати цілісність і конфіденційність інформації.

Гнучкі функції планування: Нові можливості управління робочим часом допомагають точніше планувати ресурси, забезпечуючи кращу ефективність та продуктивність команди.

Швидкий доступ до інформації про проєкт: Функція перегляду ключових даних про проєкт у режимі реального часу дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення та забезпечує прозорість у процесах.

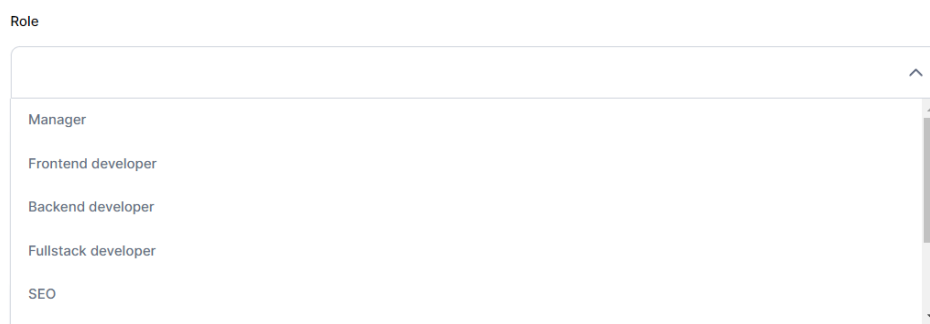


Рисунок 5 – Ролі користувачів

Впровадження BPM-системи в компанії AvedSoft продемонструвало суттєві переваги для оптимізації управління бізнес-процесами. Завдяки інтуїтивному інтерфейсу, гнучким налаштуванням і можливостям автоматизації, система значно підвищила ефективність роботи команди та зменшила кількість ручних операцій. Впровадження ієрархії та ролей користувачів сприяло підвищенню безпеки даних і чіткому розподілу відповідальності. Окрім цього, автоматична синхронізація даних і можливість моніторингу проєктів у реальному часі дозволяють швидко приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, інтелектуальна система управління бізнес-процесами не лише підвищує продуктивність, але й забезпечує гнучкість, необхідну для ефективного планування та контролю за проєктами, що робить її незамінним інструментом для проєктного офісу аутсорсингової компанії.

Література

1. Mathias W. Business, Process, Management: Concepts, Languages, Architectures (2019) URL: https://www.hira-bpm.ir/wp-content/uploads/2023/05/Business-Process-Management_-Concepts-Languages-Architectures-Springer-Berlin-Heidelberg-2019.pdf.
2. Лазебник, Л. Л., & Войтенко, В. О. (2020). Управління бізнес-процесами (BPM) підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка та держава, (5), 12-15.
3. Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., & Семко, О. В. (2019). Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Системи обробки інформації, 1(158), 45-50.
4. Дмитрик, І. О., & Загороднюк, О. В. (2021). Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. Бізнес Інформ, (2), 78-83.

Ткаченко С. М.

кандидат технічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

6.5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Цифрові технології мають важливе значення у траєкторії розвитку економіки та суспільства в усіх сферах життя [1; 2]. Людство піднялося на новий ступінь розвитку: вступило в еру цифрової економіки [3-5]. Цифрова економіка та інформаційне суспільство набувають все більшої актуальності во всьому світі. Публічне управління не стало виключенням, оскільки воно – основа зростання держави й запорука її інноваційної безпеки [6; 7]. Цифровізація розвитку держави стає по-особливому значущою для України, тому що дає змогу активізувати інноваційну діяльність українських підприємств та покращити їхню конкурентоздатність на глобальному ринку [8-10]. Цифровізація – значить, перехід від паперової документації, аналогових процесів й спілкування до застосування електронних систем, документообігу в електронному форматі й електронної комунікації між органами публічного управління, громадянами й суб'єктами господарювання [11]. Роль інформації, як ключового фактору конкурентоспроможності, в сучасній економіці набуває важливого значення особливо зі стрімким розвитком цифрових технологій. Останнім часом інформація стала найважливішим ресурсом розвитку національної економіки. Тотальна цифровізація створює важливу платформу для переходу України до постіндустріальної економіки [12].

В розвинених країнах останнім часом прослідковується збільшення темпів розвитку електронної комерції. Половина розвитку світової електронної комерції приходить на Китай. Цифрова економіка відрізняється від традиційної значним збільшенням кількості торгових операцій. Це забезпечується завдяки зняттю географічних бар'єрів в умовах відкритого мережевого суспільства. Головне багатство такої економіки – це дані (електронний обіг даними). Електронну комерцію можна також визначити як обмін діловою інформацією, підтримку ділових відносин та ведення ділових операцій за допомогою комп'ютерів, підключених до телекомунікаційної мережі. Електронна комерція включає такі категорії як електронний

маркетинг, електронний обіг даними та інтернет комерцію (рис. 1) [12].



Рисунок 1 – Категорії електронної комерції [12]

В останні роки розгортається трансформації моделей діяльності в бізнесі та соціальній сфері, викликана появою цифрових технологій нового покоління, які в силу масштабів і глибини впливу отримали найменування «наскрізних»: штучного інтелекту, робототехніки, Інтернету речей, технологій бездротового зв'язку. Їх широке впровадження, за оцінками, здатне підвищити продуктивність праці на 40%. У найближчому майбутньому саме ефективне використання нових цифрових технологій визначатиме міжнародну конкурентоспроможність як окремих компаній, так і цілих країн, які формують інфраструктуру і правове середовище для подальшої цифровізації. Сьогодні, на новому витку розвитку цифрових технологій, одним з головних викликів стає експоненціальне зростання кількості, якості та різноманіття взаємозв'язків між підприємствами, організаціями, громадянами та соціально-економічними системами, що супроводжується стрибкоподібною динамікою числа транзакцій і обсягів інформації і приводить до більш складної та синхронізованої інтеграції «всіх з усіма». Такі трансформації вимагають нових навичок і компетенцій, готовності використовувати нові технології в повсякденному житті. Особливого значення набуває формування освітніх програм, що відповідають глобальним трендам, і персоналізованих траєкторій навчання, здатних забезпечити «цифрову грамотність». Визначення цифрової економіки має багато граней (рис. 2).

Кабінетом міністрів України схвалена Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затверджено план заходів щодо її реалізації (розпорядження КМУ від 17.01.2018 р. № 67-р). Формування та становлення нових галузей науки та інноваційної технології призводить до формування двох взаємопов'язаних визначень. Цифрова економіка – економічна діяльність, що базується на поширенні та використанні цифрових комп'ютерних технологій і пов'язаних з ними продуктів і послуг (виробництво, продажі та постачання продуктів через комп'ютерні мережі. Існують три основні концепції цифрової економіки: опорна інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації мережі і т. д.), електронний бізнес (як ведеться бізнес, будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі) та електронна комерція (передача товарів, наприклад, коли книга продається через інтернет).

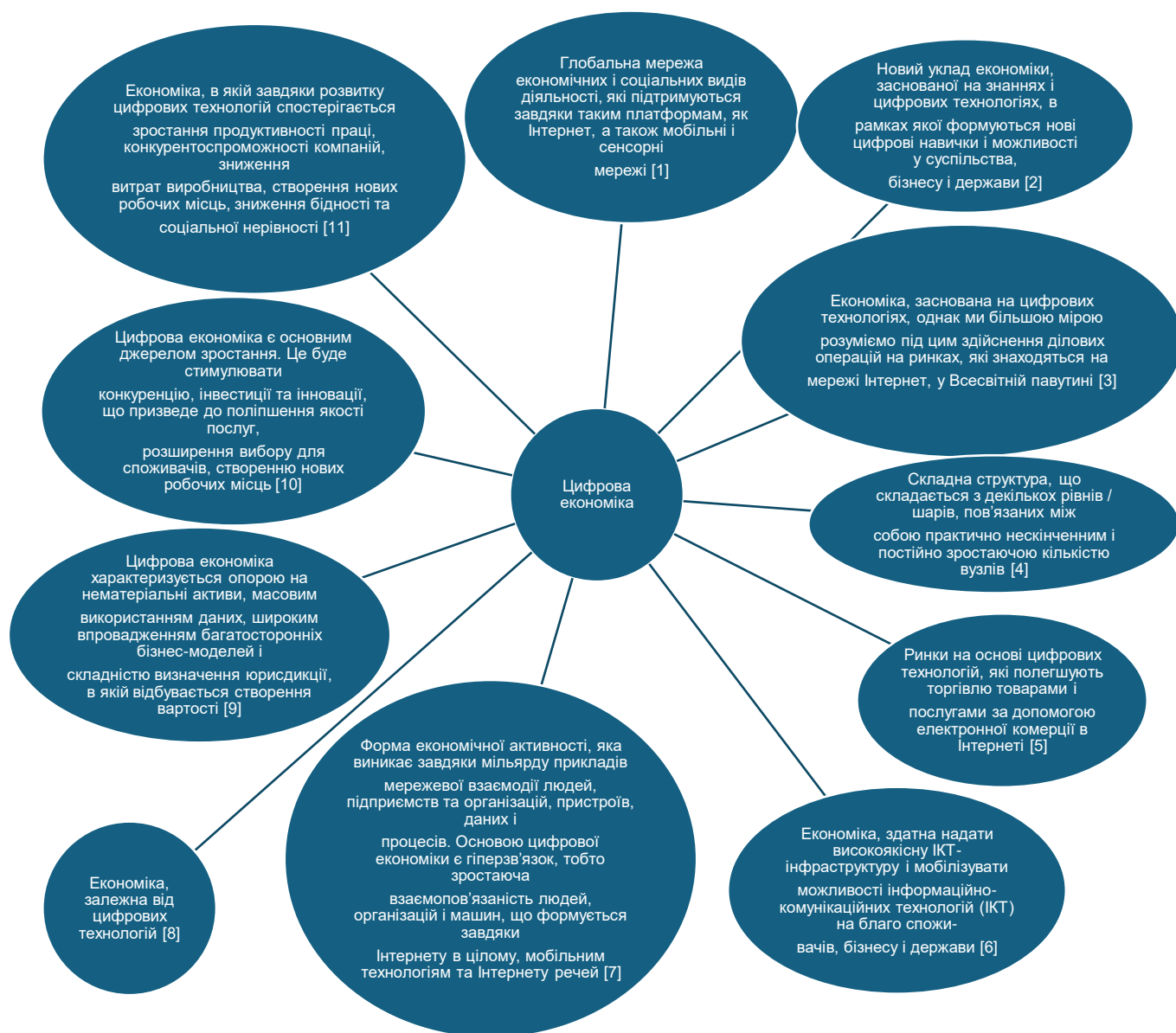


Рисунок 2 – Багатогранне визначення цифрової економіки

Цифрові технології – це електронні інструменти, пристрої та ресурси, які обробляють генерують або зберігають дані (технології пошуку, збору, зберігання, обробки, передачі і представлення даних в електронному вигляді). На процес цифровізації економіки, при використанні технологій мають вплив наступні чинники: динамічне введення нових знань і глобальних інформаційних технологій в усі галузі життя суспільства; зростання громадського суспільства й соціального партнерства у цифровій сфері; характер сформованої в державі моделі ринкової економіки, що виявляється в прискоренні свободи підприємництва, вільного руху робочої сили, конкурентності ринків; рівень децентралізації влади й результативність реалізації структурної і регіональної політики з метою покращення соціально-економічного середовища життя населення; рівень зростання економіки держави, що формує матеріальні змоги громадян стосовно застосування новітніх інформаційних технічних інструментів; впровадження соціально важливих проектів, які допомагають додержанню принципів соціальної рівності й справедливості у цифровій економіці.

До зазначених вище технологій відносяться великі дані, квантові технології, компоненти робототехніки і сенсорика, нейротехнології та штучний інтелект, нові виробничі технології, промисловий Інтернет, системи розподіленого реєстру, технології бездротового зв'язку, технології віртуальної і доповненої реальності як

стратегічної платформи розвитку держави. Ці технології застосовуються для пошуку, збору, зберігання, обробки, передачі та представлення даних в електронному вигляді, в основі функціонування яких лежать програмні і апаратні засоби та системи, що затребувані у всіх секторах економіки, створюють нові ринки і змінюють бізнес-процеси.

До головних складових імплементації цифровізації в економіку як стратегічної платформи соціально-економічного розвитку держави належать наступні чинники:

- застосування штучного інтелекту, щоб автоматизувати завдання, здійснювати аналіз інформації й ухвалювати рішення, що можуть передбачати такі приклади, як чат-боти й системи аналізу даних в автоматичному режимі;
- значна кількість інформації для збирання, аналізування й покращення якості послуг і процесів ухвалення рішень у секторі публічного управління;
- здійснення переходу до хмарних сервісів з метою збереження й опрацювання інформації, щоб зменшити витрати й покращити результативність;
- оприлюднення відкритої інформації для покращення прозорості й залучення громадян до механізму ухвалення рішень;
- застосування датчиків й інших приладів Інтернету речей (IoT) орієнтоване на збирання інформації й автоматизацію процесів;
- електронна демократія як формат інтерактивної взаємодії влади й громадян під час прийняття рішень через електронні петиції, електронне голосування й громадські бюджети;
- використання технології блокчейн, що дає змогу створити належні умови для безпеки та недоторканості інформації, застосованої в галузі публічного управління, й дає нові змоги для того, щоб перевіряти справжність документів.

Заміна усталених способів управління, які ґрунтувалися на використанні владних повноважень і визначених бюрократичних механізмів, на такі, які спрямовані на надання якісних публічних послуг, першочергова мета публічного управління – з найменшими витратами ресурсів, часу та зусиль досягнути якнайкращої результативності, ефективності та дієвості є принципово новим підходом до управління, із застосуванням цифрових технологій.

Цифрова трансформація не може відбуватися окремо від інших процесів. Україна має скористатися кращими світовими надбаннями господарювання і, ураховуючи власні особливості, побудувати економічну систему, із застосуванням цифрових технологій, засновану на різноманітності форм власності й видів господарювання. Застосовуючи нові цифрові технології, Держава повинна забезпечувати найкращі умови для роботи ринкового господарства, захищати його суб'єктів та встановлювати справедливі умови для всіх. Держава не втручається у вільне ціноутворення, але обов'язково стежить за виконанням антимонопольного законодавства. Держава не повинна диктувати підприємцям, що і як виробляти, але зобов'язана захищати внутрішніх виробників від іноземних конкурентів.

Автоматизація дозволяє компаніям переорієнтуватися на рішення стратегічних задач за рахунок надання великих об'ємів актуальної інформації (табл. 1). Крім того, автоматизація підвищує рівень безпеки на підприємстві за рахунок повного або часткового виключення людського фактору. Дані про клієнтів перетворюються в основний актив цифрових компаній, а доступ до великих їх масивів підвищує оцінку ринкової вартості. Актуальним трендом є розвиток платформ відкритих даних, що стимулює виникнення та розповсюдження інноваційних бізнес-моделей в економіці. У фінансовій сфері втіленням цієї концепції є система Open Banking, що передбачає надання третім сторонам можливості аналізувати або використовувати дані, інтегрувати різні додатки та сервіси, тим самим підвищуючи якість клієнтського обслуговування.

Таблиця 1 – Перехід до нових бізнес моделей в умовах цифрової економіки

Бізнес-процес	Класична бізнес-модель	Цифрова бізнес-модель
Стратегічне планування та аналіз даних	Знаходження та аналіз трендів	Виявлення трендів на основі Big Data та машинного навчання
Виробництво	Виробництво продукції	Оптимізація виробництва у відповідності із попитом
Зберігання	Зберігання готової продукції	Оптимізація залишків в режимі реального часу
Транспорт та логістика	Планування, доставка та контроль для ефективної логістики	Контроль доставки в режимі реального часу та прогнозування процесів
Продаж	Розповсюдження продукції через точки продажів	Прямі продажі споживачам

Бізнес-модель є елементом цифрової трансформації економіки. Бізнес-модель представляє собою «архітектуру продуктових, сервісних та інформаційних потоків, що включає опис різних учасників бізнесу та їх ролі; опис потенційних вигод для різних учасників бізнесу; опис джерел отримання доходів» [13]. Бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів, які сумісно створюють і доставляють цінність. Елементами є запропонована споживачам цінність, формула отримання прибутку, ключові ресурси, ключові процеси. Бізнес-модель – це сукупність пов'язаних та інтегрованих модулів, що описують і відображають внутрішнє та зовнішнє середовище в компанії в рамках єдиної системи.

Ці терміни можна згрупувати за двома напрямками, які мають безпосереднє відношення до підходу визначення поняття бізнес-модель: підхід, орієнтований на бізнес-процеси та ролі (направлений на внутрішні процеси підприємства); підхід, орієнтований на клієнта та створенню цінності (направлений на зовнішнє оточення підприємства).

Виділяють ключові елементи бізнес-моделі, які характерні для будь-якого підприємства та визначають її основний зміст:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів та послуг;
- система створення цієї цінності, яка включає постачальників та цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансову модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Бізнес-модель передбачає проектування інфраструктури, необхідної для просування продукту або послуги на ринок так, щоб це було просто і зручно для покупця, і водночас забезпечувало прибуток для фірми. Важливо правильно побудувати інфраструктуру, яка може бути не лише в межах даного підприємства, а й включати співробітництво з іншими фірмами, які тим чи іншим способом доповнюють ланцюжок створення цінності. Для успіху бізнес-моделі важливо чітко виділити цільових споживачів, для яких важлива саме така цінність товару, яку пропонує підприємство, і технологію роботи з ними, яка охоплює канали постачання товару і управління відносинами з покупцями. Від того, наскільки правильно буде побудовано технологію роботи із споживачами, буде залежати їх лояльність до підприємства та розширення їх кола. Принципи, покладені в основу побудови бізнес-моделі, мають забезпечувати отримання надприбутку на цільових ринках. Лише тоді можна вважати бізнес-модель успішною. Тому важливо сформувати ефективну технологію управління фінансами – починаючи від обґрунтування структури витрат, які буде нести фірма, працюючи за обраною бізнес-моделлю, і до виявлення усіх джерел доходів (грошових потоків), які будуть формувати загальні доходи.

Головним інструментом створення моделі ринку в Україні має бути активна й послідовна діяльність держави щодо створення необхідних інститутів ринку застосовуючи новітні інформаційно-комунікаційні технології. Для цього слід розробити цільові програми розвитку визначальних сфер народного господарства; забезпечити підтримку пріоритетних напрямків економічного розвитку, виділення для цих цілей кредитів, зменшення податків; стимулювання розвитку виробництва, різних соціальних форм господарства; створити сприятливі умови для залучення в країну приватного іноземного капіталу, насамперед у формі прямих інвестицій у виробничу сферу, у галузі, що виробляють товари споживання [14].

Отже, розвиток сучасного інформаційного суспільства має ключову тенденцію перетворення у системі управління та адміністрування. Цифровізація в умовах сьогодення є не тільки технологічним напрямом, а й стратегічним засобом для покращення ефективності й конкурентоздатності України в галузі публічного управління. Цифрові інформаційні технології оптимізують необхідні процеси для покращення якості послуг та сприяння інноваційним ініціативам. Одним з головних умов здійснення масштабних державних інвестицій у впровадження цифрових технологій є оцінка внеску відповідних заходів в економічне зростання з точки зору співвідношення витрат і результатів. Незалежно від сценарію економічного розвитку потрібні гарантії достатньої віддачі від таких вкладень для обґрунтування доцільності їх здійснення. Цифровізація галузей призводить до зміни попиту на фактори виробництва. Під впливом цифрових технологій і пов'язаних з ними нових бізнес-моделей трансформуються не тільки окремі сектори, а й вся структура економіки і міжгалузових взаємодій.

Україна в повній мірі схильна до загальносвітових тенденцій в області розвитку цифрових технологій. І чим швидше темп їх впровадження, тим складніше завдання управління становленням цифрової економіки. Цифровізація забезпечує фундаментальні перетворення в усіх сферах життя і діяльності людини. Технології стають далеко не тільки двигуном розвитку нових галузей, а й знаходять важливі соціальні ролі, вносячи вагомий внесок у вирішення проблем суспільства, таких як старіння населення, соціальне розшарування, екологічні проблеми і зміна клімату. За допомогою передової науки і прогресивних технологій виникає «розумне» суспільство, що базується на нових цінностях орієнтації на потреби людини, гнучкості, креативності. Під впливом цифровізації кардинально змінюються ринок праці, охорона здоров'я, освіта, просторовий розвиток.

За останні роки електронна комерція проявляє себе з великою динамікою через низькі ціни та зручну доставку товару додому.

Цифровізація призводить до підвищення ефективності, відкритості та прозорості процесів, які пов'язані з багатьма процесами, у тому числі зі збагаченням практики адміністрування та управління, та використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для створення нового типу держави з орієнтацією на задоволення потреб громадян.

Світовий досвід інших країн засвідчує практику електронного урядування як найефективніший засіб боротьби з корупцією.

Розвиток та впровадження цифрових технологій в державному адмініструванні та управлінні має бути комплексним.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології впливають на прискорення глобалізації та відкривають новий простір та перспективи для соціально-економічного розвитку держав.

Розвиток цифровізації публічного управління надає можливості усунення організаційних та правових обмежень взаємодії влади з бізнесом, орієнтуючись на результат.

Введення сучасних цифрових технологій та електронних інструментів в сфері

публічного управління дасть Україні можливість суттєво поліпшити та вдосконалити інноваційне зростання на світовому рівні.

Комплексне введення цифрових технологій забезпечує нові можливості та перспективи у керуванні на державному рівні регіоном і містом, яке на стратегічному рівні має вдосконалити оптимізацію роботи виконавчих органів, розвиток безпечного розвитку, гарантувати комунікацію комунальних підприємств та муніципальних закладів, а також максимально надати можливість для участі громадян.

Література

1. Australia's Digital Economy: Future Directions, 2009. URL: <http://ict-industry-reports.com.au/wp-content/uploads/sites/4/2012/08/2009-Digital-Economy-Future-Directions-Snapshot-DBCDE-2009.pdf>.
2. Конкуренция в цифровую эпоху. Всемирный банк. 2018. URL: <https://roscongress.org/materials/doklad-o-razvitii-tsifrovoy-ekonomikiv-rossii-konkurenciya-v-tsifrovuyu-epokhu-strategicheskie-vyz>.
3. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. Development Informatics Working Paper. 2017, No. 68. URL: <https://ssrn.com/abstract=3431732>.
4. Challenges for Competition Policy in a Digitised Economy. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU\(2015\)542235_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU(2015)542235_EN.pdf).
5. Fayyaz S. A review on measuring digital trade & e-commerce as new economic statistics products. The 16th Conference of IAOS, 2018 URL: https://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Fayyaz.pdf.
6. Is n't Working. The Economist. Technology 2014 URL: <https://www.economist.com/special-report/2014/10/02/technology-isntworking>.
7. Deloitte. What is Digital Economy? 2019 URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digitaleconomy.html>
8. Expert Group on Taxation of the Digital Economy. European Commission, 2014. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/good_governance_matters/digital/report_digital_economy.pdf.
9. Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Action 1 – 2015 Final Report. Paris: OECD Publishing, 2015 URL: https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/addressing-the-tax-challenges-ofthe-digital-economy-action-1-2015-final-report_9789264241046-en.
10. ICT Innovation Vouchers Scheme for Regions. European Commission, 2018 URL: https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-32/member_states_use_of_voucher_schemes_0D31F683-AA92-B7FF-684433BCBD8A4F3A_61225.pdf.
11. Negroponte, N. (1995). Being Digital. New York : Knopf.
12. Т. І. Олешко Н. В. Касьянова С. Ф. Смерічевський Цифрова економіка економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
13. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, July 2015. URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/strategynot-technology-drives-digital-transformation.html>.
14. Tkachenko S. Investment principles in value-target processes of electricity consumption at iron ore enterprises / T. Beridze, Z. Baranik, S. Tkachenko, N. Kutova, O. Korolenko // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2023, № 6. P. 169–174.

РОЗДІЛ 7 ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Дашко І. М.
доктор економічних наук, професор
Михайліченко Л. В.
Запорізького національного університету
м. Запоріжжя

7.1. УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Більшість керівників українських компаній розуміють, що необхідною умовою виживання та зростання організації є проведення змін. Управління змінами в організації як процес є послідовністю дій з підготовки та здійснення перетворень у таких галузях, як організаційна культура, організаційна структура, функції та процеси управління, спрямовані на підвищення діяльності організації. Не менш важливими є вміння пристосовуватись та власне управляти змінами, які пов'язані насамперед з командою працівників. В умовах повномасштабного вторгнення та високого дефіциту кадрів в українських компаній виникають постійні зміни пов'язані саме зі зміною працівників та формування нової команди [1-2].

На рис. 1 наведена статистика щодо зміни штату в організаціях України за 2024 рік.

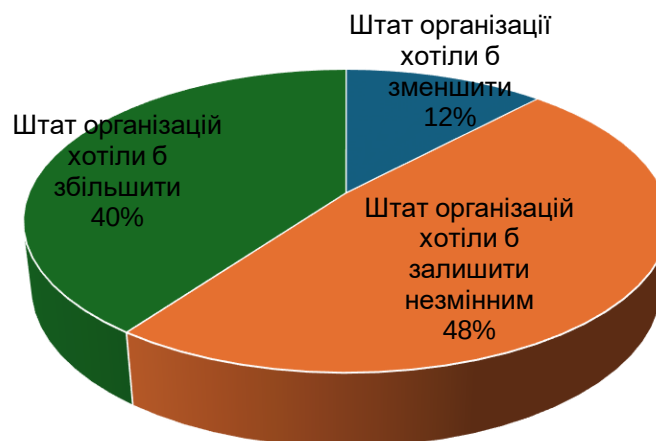


Рисунок 1 – Структура командних змін на підприємствах України в 2024 році [3]

Аналізуючи дані рис. 1, щодо змін команд в українських організаціях, ж відмітити, що 40% планують збільшити штат організації, а 12% зменшити, в тому та іншому випадках в організації відбудуться кадрові зміни, які впливатимуть на подальший розвиток їх діяльності.

Для підбору команд організації застосовують різні способи, структура яких наведена на рис. 2. Можна визначити, що найбільш популярним методом по залученню нових працівників та формування команди серед українських організацій є OLX, частка якого складає 32%. Аналізуючи сучасні тенденції на ринку праці в Україні, слід зазначити, що в організаціях відбуваються значні зміни в командах працівників, саме тому вкрай важливим є розробити комплексну систему управління цими кадровими змінами в умовах розвитку технологій. Таким чином, здатність швидко створювати, вводити в дію, реформувати команди є критичною навичкою для сучасних

фахівців з управління людським капіталом. Функціональні організації не припиняють існувати, але їх підтримують сервісні центри та центри передових технологій, щоб забезпечити оцінки та консолідувати адміністративні завдання.

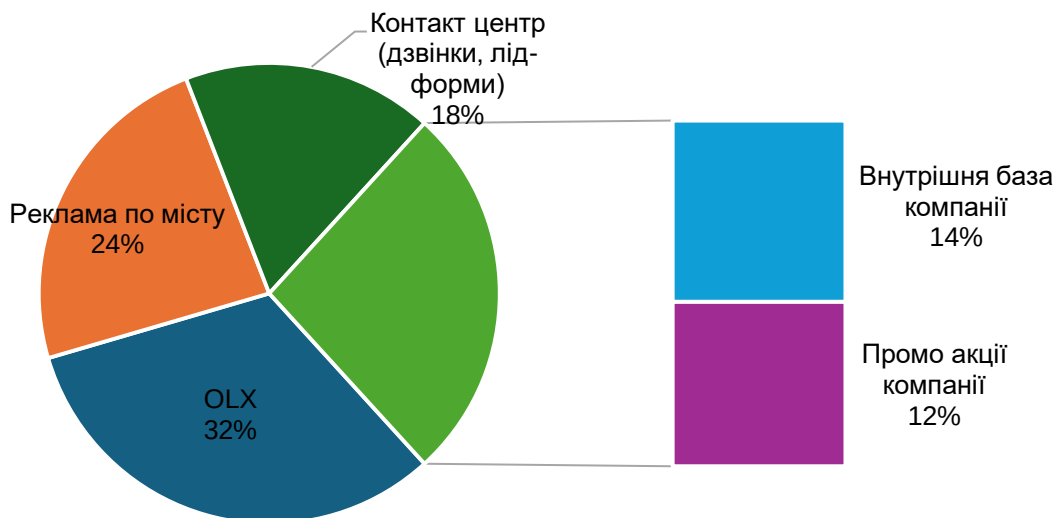


Рисунок 2 – Структура методів залучення працівників в організаціях України за 2024 рік [3]

Найбільш ефективним буде використання технологій штучного інтелекту в управлінні командними змінами, які з кожним роком набувають все більшої популярності в сфері HR-менеджменту. Отже, визначимо обсяг та прогноз розвитку технологій ШІ (штучного інтелекту) в управлінні персоналом (рис. 3).

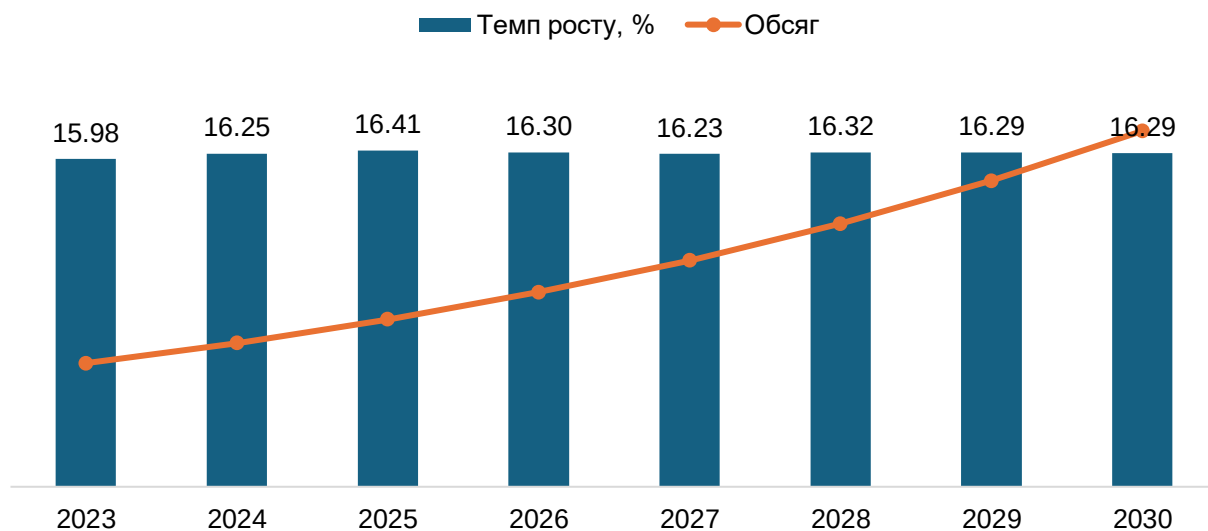


Рисунок 3 – Прогнозний аналіз динаміки росту технологій ШІ на світовому ринку управління персоналом за 2023-2030 рр., млрд дол. США

Аналізуючи дані рис. 3, видно, що у 2023 році обсяг світового ринку штучного інтелекту в сфері управління персоналом становив 6,03 млрд. доларів США, до кінця 2024 році прогнозується, що він досягне – 7,01 млрд. доларів США, а до 2030 року його розмір становитиме 17,35 млрд. дол. США. Штучний інтелект в контексті управління командними змінами обумовлений зростаючим інтересом світових компаній до прийняття рішень на основі використання ШІ, особливо в розвинених країнах.

Інтеграція ШІ в управління командними змінами допоможе менеджерам швидше інтегрувати нового члена команди, зміцнити стосунки між новачками та працівниками, які вже працюють в компанії та покращити загальну атмосферу в організації, адже надаючи більше повноваження цифровим помічникам та інформаційній платформі менеджер з персоналу зможу присвятити більше часу формуванню команди на підприємстві та загальному її розвитку. Дослідимо регіональну структуру використання технологій ШІ в управлінні персоналом (рис. 4).

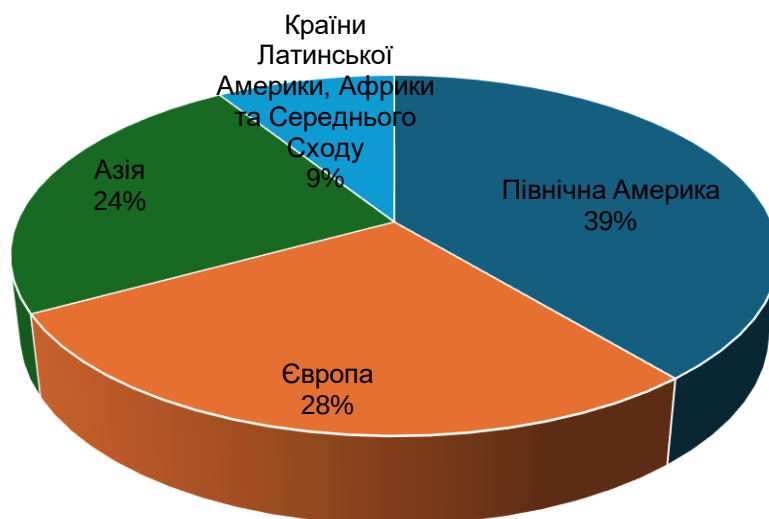


Рисунок 4 – Географічна структура технологій ШІ на світовому ринку управління персоналом за 2023 рік, % [4]

З рис. 4 видно, що найбільше технології ШІ в управлінні персоналом використовуються в організаціях, які розташовані в Європі та Північній Америці, сумарна частка яких складає 67%.

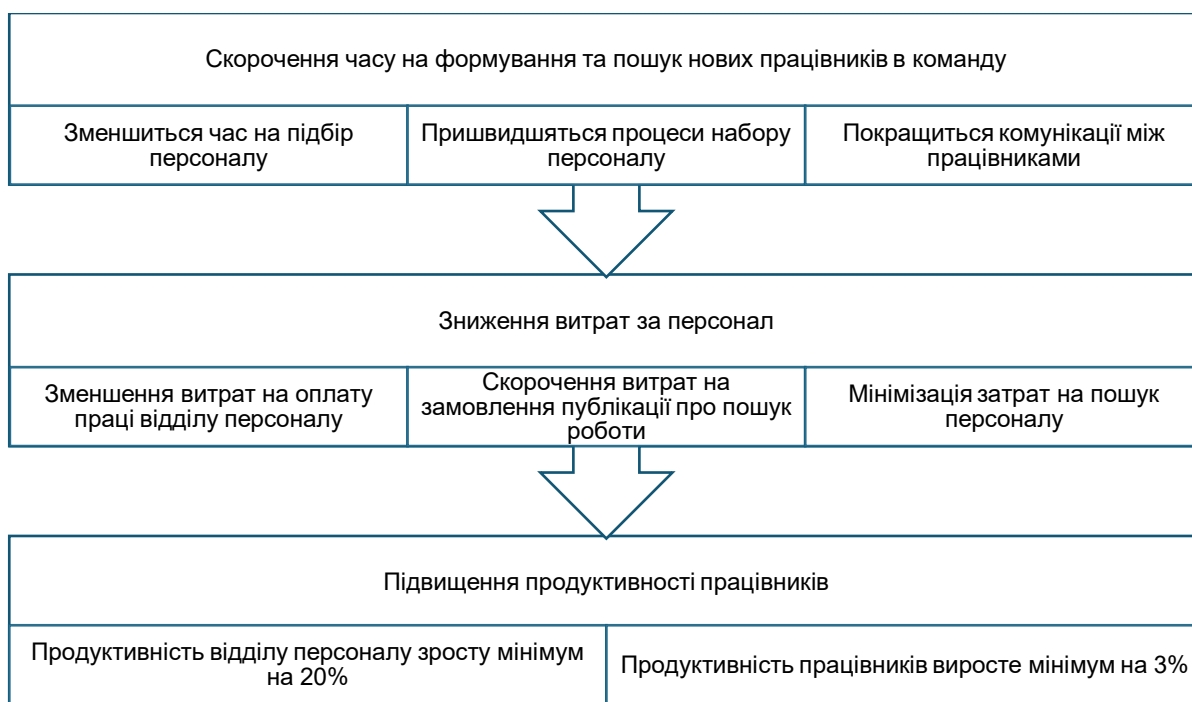


Рисунок 5 – Візуалізації ефективності впровадження ШІ в управлінні командними змінами

Таким чином, для управління командними змінами пропонуємо впровадити технології штучного інтелекту, на базі яких необхідно побудувати інформаційну платформу для управління персоналом. Мета даної системи полягатиме у скороченні персонального часу менеджерів на управління командами, адже інформаційна платформа міститиме всю необхідну інформацію та надаватиме її працівникам як новим членами команди так і діючим.

Для наочного прикладу пропонується визначити як впровадження ШІ в організації може вплинути на управління командними змінами, знизити витрати на персонал та підвищити продуктивності співробітників. Для цього на рис. 5 наведено схему, яка демонструє ключові переваги технологій ШІ саме в контексті управління командними змінами, що актуально для українських організацій.

Аналізуючи рис. 5, можна зробити висновок, що впровадження ШІ в управління командними змінами може значно покращити ефективність команд підприємства, скоротити витрати та підвищити продуктивність працівників. Однак для успішної реалізації таких проєктів необхідно враховувати особливості кожної галузі економіки, в якій працює підприємство та забезпечити грамотне впровадження технологій ШІ під контролем кваліфікованих спеціалістів.

На основі аналізу ринку щодо технологій ШІ у сфері управління командними змінами було визначено, що найбільш придатною для досліджуваних організацій буде цифрова платформа HiBob, яка набула популяризації на ринку та власне містить в собі інструменти ChatGPT та спеціальне програмне забезпечення. На рис. 6. наведені витрати різних компаній на HiBob [95] станом на вересень 2024 року, в залежності від кількості працівників.

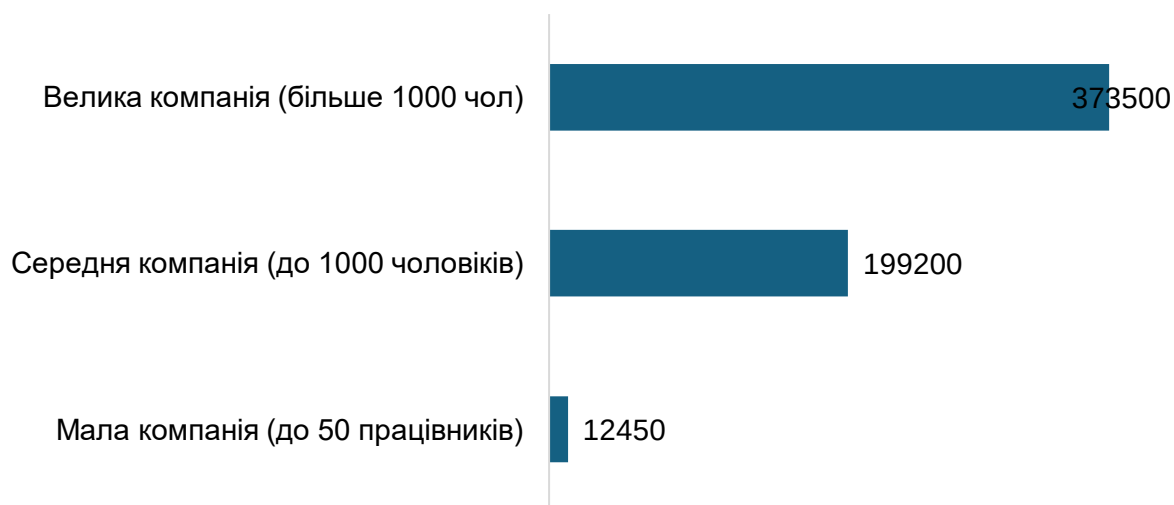


Рисунок 6 – Річна вартість інформаційної платформи HiBob для різного виду компаній

Отже, видно, що вартість програми буде змінюватися від кількості працівників, яка в українських організаціях є різною. Можна зазначити, що впровадження HiBob не є високозатратним для компаній, так як вартість програми залежить від кількості працівників, що можна корегувати.

На рис. 7 наведено основні види робіт, які виконуватиме HiBob. Проаналізуємо більш детально основні функції HiBob в управлінні кадровими змінами та визначимо ключові переваги, які отримують організації від впровадження даної програми. Програма дозволяє відстежувати ключові показники ефективності персоналу, так як їх чисельність, зростання відсутність на роботі та утримання. За допомогою ШІ автоматично обробляються відпуски та адаптуються такі функції як введення в посаду.

Менеджеру з персоналу не потрібно витрачати свій час на ознайомлення працівника з організацією та колективом, все це зробить HiBob.

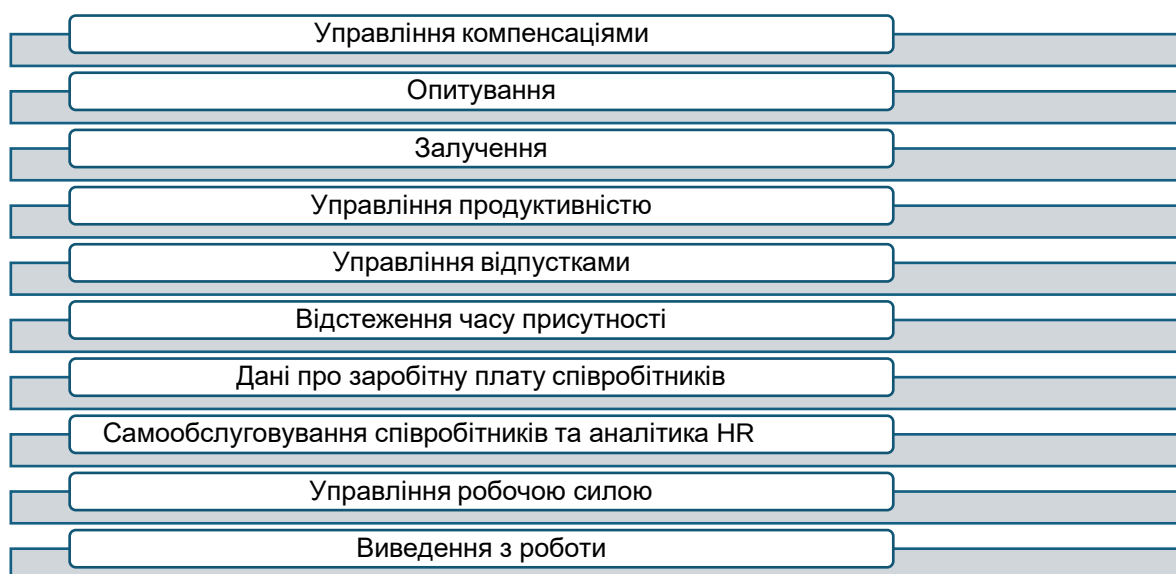


Рисунок 7 – Перелік робіт HiBob в системі управління кадровими змінами

Дана платформа також пропонує динамічну систему управління ефективністю, яка містить в собі 360-градусні оцінки, постановку цілей та зворотній зв'язок. HiBob підтримує розвиток талантів та проводить кар'єрне зростання, адже чітко знає який з працівників є найбільш ефективним в плані виконуваної ним роботи. Платформа дозволяє підприємствам проводити різні типи опитувань працівників, для того, щоб визначити їхній психологічний стан та готовність працювати в організації. Також можна відзначити, що HiBob включає функції для відстеження робочих годин, та управляє відпустками згідно чинного законодавства країни, в якій розташована організація.

В підсумку слід зазначити, що впровадження даної платформи в систему управління персоналом дозволить керівництву організації бути готовим до будь-яких кадрових змін та гнучко під них підлаштовуватись, адже все решту зробить платформа.

Література

1. Сазонова Т., Кемова Я., Яковлєва К. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 138–142.
2. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, в яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 336 с.
3. Головні тенденції на ринку праці у 2024 році. URL: <https://fillin.ua/stati/prognoz-rinku-pratsi-na-2024-rik/> (дата звернення: 15.09.2024).
4. Artificial Intelligence in HR Market Size, Share, and Trends 2024 to 2033. URL: <http://surl.li/gnmcrp> (дата звернення: 16.09.2024).
5. Hi Bob pricing. URL: <https://www.hibob.com/pricing-plans/> (дата звернення: 16.09.2024).
6. Дашко І. М. Сучасні аспекти управління віртуальними командами на підприємстві. *Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали VI міжнародної науково-практичної Інтернетконференції. Одеса: ОДАБА, 2024. С. 109–112.
7. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. № 1 (61). 2024. С. 72–75.

7.2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

У сучасному світі, де конкуренція за талановитих працівників зростає, формування і розвиток бренду роботодавця стає критично важливим для організацій різних галузей. Зміна соціально-економічних умов, технологічний прогрес та збільшення вимог працівників до умов праці спонукають підприємства шукати нові способи залучення та утримання кадрів. Бренд роботодавця стає не лише інструментом для покращення репутації компанії, але й критичним фактором для формування її конкурентоспроможності на ринку праці.

В умовах глобалізації та цифровізації бізнес-процесів, організації стикаються з новими викликами, такими як необхідність адаптації до динамічно змінюваного ринку талантів, зростаюча роль соціальних мереж у формуванні іміджу та необхідність врахування багатоаспектності цінностей сучасних працівників. Проте, незважаючи на важливість брендингу роботодавця, чітке розуміння його специфіки, механізмів формування та впливу на залученість працівників залишається недостатньо дослідженим, що створює потребу у глибокому аналізі даної теми.

Отже, проблема формування і розвитку бренду роботодавця вимагає всебічного розгляду, включаючи вивчення його складових, впливу на поведінку працівників та стратегій, які можуть бути застосовані для його удосконалення. Дослідження у цій сфері допоможе не лише зрозуміти, яким чином організації можуть ефективно формувати свій бренд, але й виявити нові тренди та інструменти, що стануть актуальними для ефективного управління людськими ресурсами в умовах швидко мінливого ринку.

Формування та розвиток бренду роботодавця є важливою складовою для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та маркетингу. У 2024 році акцент на брендинг роботодавця стає дедалі актуальнішим, оскільки конкуренція за таланти й наявні ускладнення на ринку праці вимагають від компаній впровадження ефективних стратегій для залучення та утримання працівників. Формування та розвиток бренду роботодавця є складним, багатограним процесом, який вимагає інтеграції знань з різних областей. Зокрема, варто звернути увагу на вплив нових технологій, зокрема штучного інтелекту, на процеси підбору кадрів та імідж організацій. Останні дослідження доводять, що інвестиції в брендинг роботодавця приносять значну вигоду не лише для компаній, але й для співробітників, створюючи привабливе та мотивуюче робоче середовище.

Мета даної статті полягає в аналізі та вивченні ключових аспектів формування та розвитку бренду роботодавця в контексті сучасного ринку праці.

Бренд роботодавця – це репутація організації в ролі роботодавця на ринку праці. Він формується через комунікацію цінностей, культури, місії та вигод, які організація пропонує своїм співробітникам. Сильний бренд роботодавця дозволяє залучати та утримувати талановиті кадри, зменшувати витрати на рекрутинг та покращувати продуктивність праці. У сучасному світі бізнесу, де конкуренція за талановитих працівників досягає нових висот, формування та розвиток бренду роботодавця стає ключовим аспектом стратегічного управління організацією. Бренд роботодавця визначає, як організація сприймається потенційними й чинними співробітниками, впливаючи на їхнє рішення про працевлаштування, а також на рівень утримання кадрів і загальний клімат у колективі [1].

Складові бренду роботодавця, або так званого «роботодавчого бренду» (employer branding), включають кілька ключових елементів, які допомагають сформувати позитивний імідж організації в очах потенційних і наявних працівників, зокрема:

1. Цінності організації – це основоположні принципи, які визначають корпоративну культуру і допомагають залучати працівників, які поділяють ці ж цінності.

2. Корпоративна культура – це спосіб життя в організації, який включає стосунки між співробітниками, стиль управління, атмосферу в колективі та організаційні процеси.

3. Пропозиція цінності роботодавця (EVP) – це унікальний набір переваг і винагород, які організація пропонує своїм працівникам в обмін на їхній досвід, навички та зусилля.

4. Комунікація: важливо, як організація спілкується з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це стосується як маркетингових матеріалів, так і соціальних мереж, де організація підкреслює свою культуру та цінності.

5. Репутація: відгуки співробітників, як нинішніх, так і колишніх, впливають на сприйняття організації. Це також включає визнання на ринку, нагороди та рейтинги.

6. Процеси залучення: найм, адаптація нових співробітників, програми розвитку кар'єри та професійного зростання також є важливими аспектами, які впливають на імідж роботодавця.

7. Соціальна відповідальність: бізнеси, які активно займаються соціальними проектами та підтримують екологічні ініціативи, можуть залучити більше кандидатів, оскільки це відображає їхні цінності.

8. Бенефіти та компенсація: прозорі і конкурентоспроможні пакети заробітної плати, пільги, можливості для дистанційної роботи та гнучкий графік можуть зробити організацію привабливішою.

9. Розвиток та навчання: програми навчання, коучінгу та професійного розвитку підвищують цінність кадрового ресурсу і залучають амбітних спеціалістів [1; 3].

Сформування сильного бренду роботодавця допомагає не лише залучити нових працівників, але й утримувати таланти, підвищувати їхню мотивацію та продуктивність.

Таблиця 1 – Етапи формування бренду роботодавця

Назва етапу	Кратка характеристика етапу
Аналіз внутрішньої культури	Оцінка цінностей компанії, корпоративної культури, стилю управління та інших аспектів, які визначають, як співробітники сприймають свою організацію. Можна провести опитування серед працівників, аналізувати відгуки на платформах для пошуку роботи.
Визначення цільової аудиторії	Розуміння, хто є вашими ідеальними співробітниками: їхні навички, досвід, цінності та мотивації.
Створення унікальної пропозиції	Формулювання чіткої пропозиції, чому потенційні співробітники мають обрати саме вашу організацію. Це може включати переваги, такі як професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання, корпоративні цінності тощо.
Комунікація бренду	Використання різних каналів для донесення інформації про бренд роботодавця: соціальні мережі, сайти вакансій, корпоративний сайт, участь у виставках та ярмарках вакансій.
Залучення співробітників	Впровадження програм залучення, які можуть включати стажування, програми рекомендацій і партнерства з навчальними закладами.
Оцінка і зворотний зв'язок	Регулярний моніторинг іміджу організації через опитування співробітників та відгуки в мережі, щоб виявити сильні та слабкі сторони бренду роботодавця.
Постійний розвиток	Адаптація і коригування стратегії брендингу на основі отриманих даних, змін у зовнішніх умовах і потребах співробітників.

Формування бренду роботодавця – це стратегічний процес, спрямований на створення позитивного образу організації в очах потенційних та існуючих працівників. Це важливий аспект управління людськими ресурсами і маркетингу, який може суттєво вплинути на залучення та утримання талантів. Кілька ключових етапів формування бренду роботодавця наведено у табл. 1 [2].

Формування бренду роботодавця є досить тривалим процесом, який вимагає часу, ресурсів та зусиль, але може значно підвищити конкурентоспроможність організації на ринку праці, а також може допомогти знизити текучість кадрів, підвищити рівень залученості співробітників і, як наслідок, поліпшити загальні результати організації.

Просування бренду роботодавця є важливим елементом стратегії HR в організації, адже від того, як ви позиціонуєте себе як роботодавець, залежить, наскільки успішно ви зможете залучити та утримати талановитих співробітників. Ось кілька ефективних методів просування бренду роботодавця:

1. Активація соціальних мереж: використання платформ, таких як LinkedIn, Facebook, Instagram та Twitter, для поширення контенту про організації, її цінності, атмосферу роботи та досягнення співробітників.

2. Веб-сайт кар'єри: створення спеціального розділу на корпоративному веб-сайті, де потенційні кандидати можуть знайти інформацію про організацію, відкриті вакансії, корпоративну культуру та відгуки співробітників.

3. Відгуки співробітників: заохочення співробітників залишати відгуки на платформах, таких як Glassdoor або Indeed. Це може допомогти створити позитивний імідж організації з точки зору кандидатів.

4. Контент-маркетинг: публікація блогів, статей або відео, що висвітлюють досвід співробітників, проекти організації, інновації та культурні заходи.

5. Партнерство з університетами: участь у ярмарках вакансій, організація стажувань та програм наставництва для студентів.

6. Внутрішні заходи: проведення корпоративних заходів, командобудівних активностей і семінарів, що підвищують корпоративний дух і залученість співробітників.

7. Використання лідерів думок: співпраця з інфлюенсерами або експертами у певних галузях для підвищення видимості бренду серед цільової аудиторії.

8. Показник культурної відповідності: визначення та комунікація цінностей організації, які підходять її корпоративній культурі, та їх демонстрація в процесі рекрутингу.

9. Залучення співробітників до просування: заохочення співробітників ділитися своїм передовим досвідом роботи в організації, через особисті профілі у соціальних мережах.

10. Участь у галузевих конкурсах: подача заявки на отримання премій у категорії «Кращий роботодавець» або «Краща компанія для роботи», що може підвищити репутацію організації [3; 4].

Застосування цих методів допоможе створити унікальний та привабливий бренд роботодавця, що привертатиме талановитих спеціалістів.

Що стосовно оцінки ефективності бренду роботодавця, то це є важливим процесом, який дозволяє організаціям зрозуміти, як вони сприймаються на ринку праці, та виявити можливості для покращення. Ключові аспекти цього процесу наведено у табл. 2 [4].

Для проведення комплексної оцінки ефективності бренду роботодавця необхідно використовувати різноманітні інструменти та підходи. Це дозволяє не лише зрозуміти, як компанію сприймають на ринку, але й виявити можливості для покращення та розвитку.

Таблиця 2 – Аспекти оцінки ефективності

Головні аспекти	Характеристика аспектів	
Аналіз ринку праці	Дослідження конкурентів	Вивчення сильних та слабких сторін брендів роботодавців-конкурентів
	Тренди в галузі	Слідування за тенденціями в галузі, які можуть впливати на сприйняття бренду
Вимірювання впізнаваності	Проведення опитувань серед потенційних кандидатів щодо відомості про організацію	
	Вимірювання показників, таких як кількість відвідувачів сайту кар'єри та соціальних мереж	
Аналіз кандидатів	Кількісні показники	Кількість поданих резюме, рівень кваліфікації кандидатів, які подають заявки
	Якісні показники	Відгуки кандидатів про процес відбору, оцінка досвіду взаємодії з організацією
Внутрішня культура і задоволеність працівників	Проведення опитувань для оцінки задоволеності працівників, їхнього ставлення до компанії та наявності корпоративних цінностей	
	Оцінка рівня залучення працівників та їхньої лояльності до бренду	
Онлайн-репутація	Моніторинг відгуків на платформах, таких як Glassdoor, Indeed, а також у соціальних мережах	
	Аналіз позитивних та негативних відгуків для виявлення основних тем і проблем	
Участь у заходах	Оцінка участі компанії в ярмарках вакансій, конференціях та інших корпоративних заходах	
	Вплив цих подій на імідж бренду роботодавця	
Показники бізнесу	Вимірювання показників продуктивності, плинності кадрів та витрат на набір нових працівників	
	Аналіз кореляції між сильним брендом роботодавця і фінансовими результатами організації	
Стратегічні ініціативи	Оцінка ефективності маркетингових організацій на ринку праці	
	Впровадження нових стратегій залучення кандидатів та оцінка їх успішності	

До основних складових успішного бренду роботодавця можна віднести такі компоненти.

1. Комунікація цінностей: важливо, щоб компанії чітко комунікували свої цінності та місію, забезпечуючи їх втілення на всіх рівнях.

2. Залучення та розвиток талантів: Програми навчання, стажування та можливості кар'єрного зростання є критично важливими для залучення молодих спеціалістів.

3. Соціальна відповідальність: участь у соціальних проектах та благодійних акціях допомагає компаніям будувати позитивний імідж і залучати співробітників, які поділяють ці цінності.

4. Гнучкість та інновації: сучасні організації мають бути готовими до змін, пропонуючи співробітникам адаптивні умови праці, можливість працювати віддалено та підтримувати нові ідеї [1].

Кілька українських організацій, які зарекомендували себе як роботодавці з «сильним» брендом наведено на рис. 1.

Ці організації демонструють успішні практики в побудові бренду роботодавця через інвестування в розвиток своїх працівників, створення сучасного робочого середовища та підтримку корпоративних цінностей.

Розвиток бренду роботодавця є важливою складовою успішної стратегії управління людськими ресурсами. Проте цей процес супроводжується численними викликами та проблемами.



Рисунок 1 – Українські компанії з «сильним» брендом

1. Конкуренція на ринку праці: у багатьох галузях існує висока конкуренція за таланти. Це ускладнює завдання залучення найкращих спеціалістів, адже компанії змагаються не лише в заробітній платі, але й в умовах роботи, корпоративній культурі та перевагах для співробітників.

2. Невідповідність між іміджем і реальним досвідом: якщо організація позиціонує себе як чудовий роботодавець, але співробітники відчують себе нещасними або незадоволеними, це може призвести до негативних відгуків, які зашкодять бренду.

3. Відсутність чіткої стратегії: без розробленої стратегії розвитку бренду роботодавця компанії можуть діяти хаотично, що призводить до непослідовності в комунікації та дій.

4. Визначення цінностей і культури: важливо чітко визначити, які цінності та принципи є важливими для компанії. Однак може виникнути труднощі в їх формулюванні та впровадженні на всіх рівнях організації.

5. Вплив соціальних медіа: сучасні технології дозволяють співробітникам легко висловлювати свої думки про організацію. Негативні відгуки в Інтернеті можуть швидко поширитися, завдаючи шкоди репутації.

6. Стійкість до змін: у динамічному середовищі економічні, соціальні та технологічні зміни можуть вимагати адаптації бренду роботодавця, що не завжди просто реалізувати.

7. Соціальна відповідальність: сучасні працівники все більше орієнтуються на соціальну відповідальність компаній. Проблема може виникнути, якщо компанія не

виконує своїх соціальних обіцянок або не активно займається корпоративною соціальною відповідальністю.

8. Вимоги до різноманітності та інклюзії: все більше уваги приділяється питанням різноманітності та інклюзії в робочому середовищі. Організації, які не можуть продемонструвати прогрес у цих питаннях, ризикують втратити таланти.

9. Непередбачувані обставини: події, такі як пандемії або економічні кризи, можуть суттєво вплинути на здатність організації підтримувати свій імідж і забезпечувати належні умови праці.

10. Залучення поколінь Z та милленіалів: ці покоління мають свої особливі вимоги до роботи, цінностей і стилю управління. Важливо знайти правильний підхід, щоб залучити їх [5; 6].

Подолання цих викликів вимагає системного підходу, аналізу та готовності до змін як в корпоративній культурі, так і в маркетингових стратегіях. Ось кілька рекомендацій, які можуть допомогти у створенні позитивного іміджу організації:

- 1) Розробка чіткої корпоративної культури: визначення цінностей, місії та бачення організації, забезпечення дотримання цих принципів на всіх рівнях організації;
- 2) Покращення умов праці: забезпечення комфортних умов в офісі та додаткові зручності (відпочинкові зони, кухня, фітнес); гнучкий графік роботи та можливість віддаленого формату;
- 3) Конкурентоспроможна компенсація та бонуси: вивчення ринку праці для встановлення «адекватних» зарплат; розробка програм бонусів та заохочень, що мотивують співробітників;
- 4) Інвестування в розвиток співробітників: впровадження тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, семінарів; створення планів кар'єрного зростання та розвитку;
- 5) Активна участь у соціальних ініціативах: проведення благодійних акцій, екологічних проєктів або волонтерських програм; підтримка локальної спільноти;
6. Покращення комунікацій: створення відкритої та прозорої комунікації всередині організації; отримання регулярного зворотного зв'язку від співробітників через опитування або особисті зустрічі;
- 7) Розвиток постійної онлайн-присутності: оновлення сайту організації та профілей в соціальних мережах; публікація контенту, що підкреслює корпоративну культуру, досягнення та події;
- 8) Залучення співробітників до процесу розвитку бренду: стимулювання співробітників постійно ділитися своїми думками та ідеями щодо поліпшення іміджу організації; створення амбасадорів бренду серед співробітників, які можуть представляти організацію зовні;
- 9) Фокус на різноманітності та інклюзії: запровадження політики, що сприяють різноманітності, та створення інклюзивного середовища; можливості для співпраці з різними спільнотами;
- 10) Регулярна оцінка та вдосконалення: аналіз результатів зусиль та внесення необхідних коректив; вимірювання показників задоволеності співробітників та ефективності ініціатив [6].

Впровадження цих рекомендацій може суттєво поліпшити бренд роботодавця та зробити організацію привабливішою для потенційних і нинішніх співробітників.

Отже, бренд роботодавця є стратегічним активом, що формується на основі цінностей організації, її культури, а також досвіду працівників. Він впливає на залучення та утримання талановитих спеціалістів. Основними чинниками, що формують імідж роботодавця, є корпоративна культура, рівень оплати праці, соціальні гарантії, можливості для професійного розвитку та комунікація всередині організації. Ефективна комунікація як усередині організації, так і ззовні, є критично важливою для створення позитивного образу бренду роботодавця. Соціальні мережі, веб-сайти організацій та платформи для відгуків працівників відіграють значну роль у формуванні громадської думки. Регулярна оцінка іміджу бренду роботодавця через опитування практиків, аналіз відгуків та визначення ключових показників ефективності дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. Сильний бренд роботодавця має безпосередній вплив на продуктивність працівників, зниження плинності кадрів та загальну конкурентоспроможність компанії на ринку. Розвиток технологій, зокрема

цифрових платформ та штучного інтелекту, змінює підходи до формування бренду роботодавця, дозволяючи компаніям використовувати новітні методи для залучення кадрів. Для успішного формування бренду роботодавця організаціям слід орієнтуватися на прозорість, створення позитивного робочого середовища, активну комунікацію з працівниками та постійний моніторинг зовнішнього середовища. Дослідження у цій сфері є актуальними, оскільки ринок праці постійно змінюється. Подальші дослідження можуть зосередитися на впливі культурних, соціальних та економічних факторів на формування бренду роботодавця в різних регіонах та секторах. Ці висновки підкреслюють важливість бренду роботодавця як стратегічного інструменту в управлінні людськими ресурсами та розвитку організації в цілому.

Література

1. Савченко О. В. Бренд роботодавця: концептуальні основи та стратегії формування. Київ : Видавництво «Ліра-К» 2018. 250 с.
2. Кузь О. М. Формування бренду роботодавця в умовах сучасного ринку праці. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна 2019. 250 с.
3. Левченко Т. М. Управління брендом роботодавця: теорія та практика. Львів : Видавництво ЛНУ імені Івана Франка. 2020. 220 с.
4. Гончар В. І. Методи оцінювання ефективності бренду роботодавця. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова 2021. 180 с.
5. Рудюк В. В. Перспективи розвитку бренду роботодавця в умовах цифрової економіки. Київ : КНЕУ 2023. 210 с.
6. Петренко І. С. Стратегії комунікації в управлінні брендом роботодавця. Київ : Видавництво «Академія» 2021. 200 с.
7. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Маркетингові засоби в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 203–209.

Кусакова Ю. О.

кандидат економічних наук, доцент

Ковальова К. І.

Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

7.3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ: МАКРО- ТА МЕЗОРІВНІ

Українська економіка завжди була багатою на ресурси, й особливо на земельні та людські. Людські ресурси, людський капітал в Україні є напроцуд якісним через високий рівень освіти, високу кваліфікацію і при цьому відносно низьку оплату праці. Проте в умовах війни національна економіка стикнулася з проблемою відтоку трудових ресурсів з одного боку закордон, з іншого – перекваліфікацією працівників з мирних професій на військові, а також з великою смертністю військових на цивільних через військову агресію.

Проблема ефективного використання трудових ресурсів передбачає, у тому числі, вирішення проблеми безробіття, яка особливо загострюється у період політичних криз, військових конфліктів, пандемій або природних катастроф, які можна назвати у цілому непередбачуваними подіями.

Актуальність дослідження теми впливу непередбачуваних подій на безробіття в Україні обумовлена тим, що, незважаючи на стабілізаційні зусилля уряду та міжнародних організацій, рівень безробіття залишається все ще високим, а економічна ситуація – нестабільною. Подальше загострення військового конфлікту та інші зовнішні

чинники, не завжди піддаються прогнозуванню, тому висувуються тільки гіпотези з приводу можливостей їх вирішення. Таке дослідження дозволить не лише оцінити масштаб поточних проблем в Україні, але й знайти можливі шляхи мінімізації негативних наслідків у майбутньому з урахування економічних, соціальних та демографічних факторів.

Для реалізації зазначеної мети вважаємо за доцільне: проаналізувати останні основні події, що мали значний вплив на ефективність використання трудових ресурсів в Україні; виокремити ключові фактори, які спричиняють зміни рівня безробіття під впливом непередбачуваних подій; проаналізувати динаміку рівня безробіття в Україні в періодах переходу від однієї події до іншої; виявити зв'язок між показниками та рівнем безробіття; дослідити зміни впроваджені державою для стримування рівня зростання безробіття.

Почнемо з теоретичної складової згідно якої в подальшому будуть робитись висновки у практичній частині аналізу. Рівень безробіття, він є одним з найважливіших показників, що зберігається під постійним моніторингом для збереження соціально-економічного благополуччя країни. Даний індикатор відображає не тільки стабільність ринку праці, але й загальний стан економіки та можливі зрушення. Додатково, рівень безробіття показує фактор ефективності держави в забезпеченні зайнятості (вільних місць) свої громадян. Зниження цього рівня є однією з проблем та завдань для уряду, оскільки це безпосередньо впливає на добробут населення, рівень його життя та події, що супроводжують нас. Деякі з цих подій можна передбачити, проте сучасні економісти все більше зіштовхуються зі зростаючою чисельністю подій, які або не у жодному разі не вдалося б спрогнозувати, або уряд недостатньо підготувався до можливої вітки розвитку подій.

Тому, для глибшого розуміння проблеми безробіття важливо розглянути структуру населення, її види та як мінімальні зміни можуть вплинути на подальші коливання економіки.

Населення можна умовно розділити на дві великі групи – працездатна категорія, яка виступає показником економічно активного населення (має додаткове розгалуження), та непрацездатна категорію, яка показує економічно неактивне населення.

Загалом, непрацездатне населення – це люди, що через об'єктивні обставини не можуть або не хочуть працювати, вони не працюють та не шукають роботу, відповідно, не готові приступити до праці у двотижневий термін [1].

Працездатне, або економічно активне населення – це частина населення, яка проживає на території країни впродовж певного періоду, має фізичну та психологічну здатність працювати, може пропонувати свої навички, вміння та компетентності задля отримання рівноцінного доходу. Ця група поділяється на зайнятих та безробітних осіб. Зайняті – це люди, які вже працевлаштовані та здійснюють оплачувану діяльність [1,3]. Вони можуть працювати як офіційно, так і неофіційно (в тіньовій економіці), але все одно вносять свій внесок в економічне життя. В Україні частка неформальної зайнятості є досить високою, наприклад в таких галузях як: сільське господарство, будівництво, торгівля. Офіційно зайняті особи також включають тих, хто працює за гнучкими або частковими графіками, на віддаленій роботі або у тимчасових проєктах.

Безробітні – це категорія осіб, які мають бажання працювати та активно шукають роботу, але не можуть її знайти. Вони включені до статистики рівня безробіття, яка дозволяє оцінити загальний стан економіки та її здатність створювати робочі місця [3; 4]. В Україні, як і в інших країнах, офіційна статистика безробіття враховує лише тих осіб, які зареєстровані в центрах зайнятості та шукають роботу, тому реальний рівень зайнятості та безробіття можуть бути дещо вищими.

Для аналізу стану ринку праці виділяють декілька видів безробіття, кожен із яких відображає конкретні процеси та чинники, що їх спричиняють [1; 3; 4]. Згрупуємо їх у

10 груп (рис. 1).

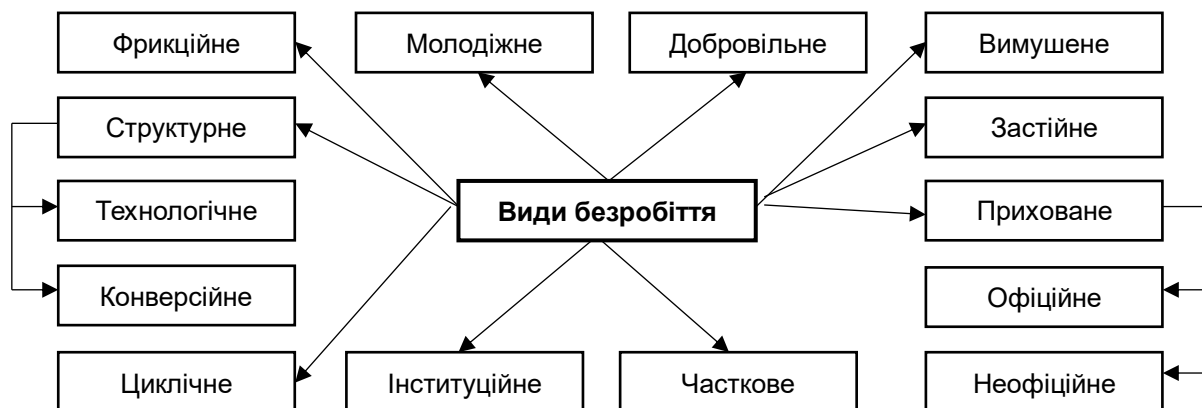


Рисунок 1 – Види безробіття [4]

Проте для основного розуміння тематики та подальших розрахунків зосередимось тільки на наступних трьох:

1) Фрикційне безробіття. Даний вид безробіття виникає через природні процеси руху робочої сили і пов'язані із зміненням місця роботи. Це короткострокове безробіття, яке є нормальним явищем для економіки;

2) Структурне безробіття. Другий вид, виникає у випадку структурної економічної перебудови, певні професії або навички стають менш потрібними на ринку. Наприклад, компанія «We, Robot» продемонструвала Cybersab і мікроавтобус Robovan, які не мають водія. Також представила роботів, які могли як підтримати розмову з відвідувачами, так і приготувати їм легке частування. Представлені винаходи свідчать, що у найближчому майбутньому, ми можемо втратити такі види праці як: таксист, офіціант, бармен, прибиральниця, адміністратор та інші;

3) Циклічне безробіття. Третій вид пов'язаний з економічними коливаннями та є результатом спаду або кризи в економіці. Під час криз економіка зазнає зниження попиту на товари та послуги, що призводить до скорочення виробництва та зменшення кількості робочих місць. І навпаки, під час піднесення кількість місць на ринку праці може зрости [2; 4].

Вказані види безробіття відображають складність процесів на ринку праці та їхній вплив на населення. Для глибшого розуміння цього впливу, в економіці України використовуються декілька загальних показників, що вимірюють рівень безробіття. Вони дають змогу усвідомити, наскільки ефективно функціонує ринок праці та оцінити майбутні дії держави для покращення ситуації [4]:

Обчислення рівня безробіття за методологією Міжнародної організації праці (МОП);

Рівень безробіття з різних причин;

Рівень зареєстрованого безробіття;

Рівень довготривалого безробіття;

Рівень загального дефіциту попиту на працю;

Розширений показник рівня безробіття.

Варто відмітити, хоча рівень безробіття й показує соціальний стан в країні, проте для вивчення зв'язку між зміною рівня безробіття та загального економічного виробництва, економісти використовувати інший вид аналізу. Одним з таких інструментів є Закон Оукена. Цей закон встановлює взаємозв'язок між рівнем безробіття і відхиленням обсягу виробництва від потенційного ВВП. Відповідно, при зростанні рівня безробіття на один відсоток ВВП знижується приблизно на два відсотки від потенційного рівня. Тобто, чим вищий рівень безробіття, тим більше до економіки

не поступає доходів [2-4].

В Україні закон Оукена застосовується для прогнозування наслідків зростання безробіття під час економічних криз і для оцінки того, як безробіття впливає на економіку в умовах постійних шоків. Це дозволяє уряду коригувати економічну політику, розширювати підтримку для бізнесу або стимулювати зайнятість через громадські роботи та програми професійної підготовки.

Перейдемо до аналізу даних, які дозволяють оцінити не лише загальну чисельність безробітних, але й зануритись глибше та побачити картину в зрізних сторін. Оцінка безробіття передбачає врахування низки аналітичних індикаторів, зокрема загального рівня безробіття, економічно активного населення та коефіцієнта зайнятості. Важливо також звернути увагу на динаміку цих показників упродовж кількох років, що дозволяє виявити тренди та спрогнозувати можливі зміни на ринку праці. Аналіз цих тенденцій допомагає зрозуміти, які чинники найбільш суттєво впливають на безробіття. Проаналізуємо рівень безробіття за методом МОП [1, 5] (табл. 1). Варто зауважити, що у відкритому доступі є дані тільки до 2021 р.

Таблиця 1 – Розрахунок рівня безробіття на макрорівні [6; 7]

Рік	Економічно активне населення, тис. осіб	Зайняте населення, тис. осіб	Безробітне населення тис. осіб	Рівень безробіття
2015	18097,9	16443,2	1654,7	9,14%
2016	17955,1	16276,9	1678,2	9,35%
2017	17854,4	16156,4	1698	9,51%
2018	17939,5	16360,9	1578,6	8,80%
2019	18066	16578,3	1487,7	8,23%
2020	17589,5	15915,3	1674,2	9,52%
2021	17321,6	15610	1711,6	9,88%

Можна зробити висновок, що навіть до початку повномасштабного вторгнення рівень безробіття в Україні мав тенденцію до поступового зростання. Національний банк України у своїх звітах продовжує надавати прогнози рівня безробіття на наступні роки. На основі доступних даних було проведено прогнозний аналіз, який демонструє розбіжність між реальними показниками та прогнозованими значеннями (табл. 2, рис. 2).

Таблиця 2 – Прогнозування рівня безробіття до 2026 р.: макрорівень [8]

Рік	Рівень безробіття (офіційні показники)	Середній прогноз рівня безробіття	Прив'язка низької ймовірності рівня безробіття	Прив'язка високої ймовірності рівня безробіття	Показники прогнозу за МОП
2015	9,14%				0,00%
2016	9,35%				0,00%
2017	9,51%				0,00%
2018	8,80%				0,00%
2019	8,23%				0,00%
2020	9,52%				0,00%
2021	9,88%	9,88%	9,88%	9,88%	9,88%
2022		9,46%	7,51%	11,41%	21,10%
2023		9,51%	7,55%	11,46%	18,20%
2024		9,55%	7,60%	11,51%	16,20%
2025		9,60%	7,64%	11,55%	13,90%
2026		9,64%	7,69%	11,60%	12,20%

Реальні офіційні показники рівня безробіття (синя лінія) різко зросли впродовж 2021 р. на 11,22% (з 9,88% до 21,1%), проте прогноз, що створений на основі даних до 2021 р. вказує на збереження цієї тенденції, оскільки до 2022 р. Україна не переживала великих потрясінь у будь-якій сфері, навіть вважаючи, що інтервал довіри був виставлений у межі 95%.

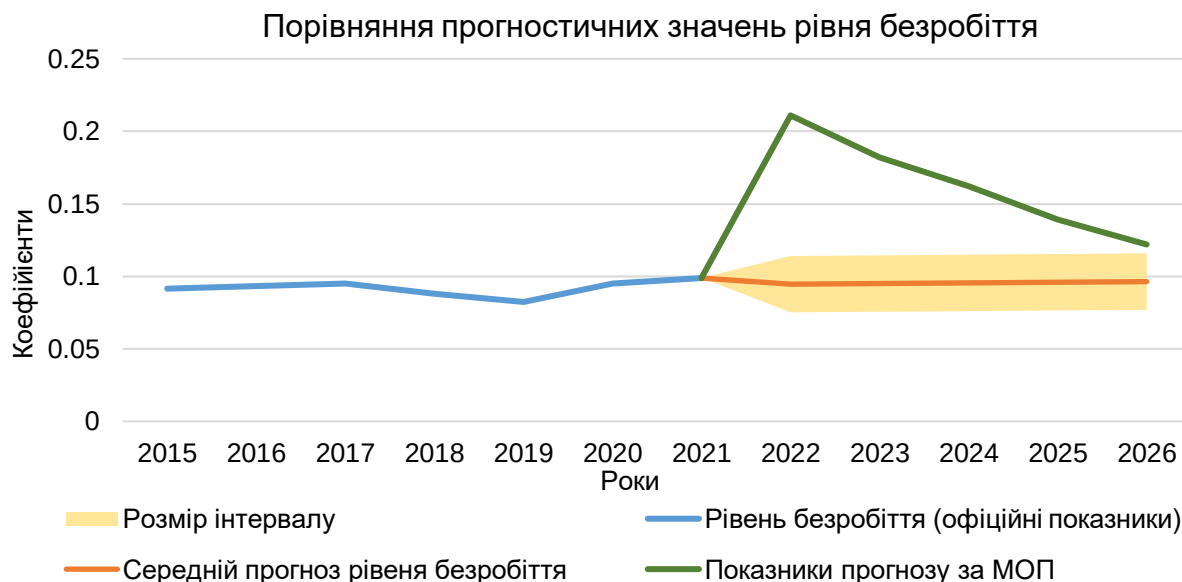


Рисунок 2 – Порівняння прогностичних значень рівня безробіття [8]

Прогнозована лінія (помаранчева) з інтервалом невизначеності (жовта зона) показує очікуване збереження відносно стабільного рівня безробіття у майбутні роки, з незначним підвищенням. Проте, альтернативний прогноз, зображений зеленою лінією, від Міжнародної організації праці (МОП) демонструє більш помітне коливання рівня безробіття, з піком в 2022 році та подальшим зниженням показників до їх нормалізації. Наразі, за розрахунками середнього числа, реальних та прогнозованих даних МОП, кожного року рівень безробіття буде зменшуватись на 2,23%. Перейдемо тепер до аналізу безробіття в Україні за гендерною ознакою (табл. 3), який дозволяє зробити висновок про активність жіночого населення і їх здатність започатковувати новий бізнес або перепрофілюватися на зайняття «чоловічими» спеціальностями.

Таблиця 3 – Рівень безробітного населення за гендерною ознакою [6; 7]

Рік	Безробітне населення, тис. осіб	Кількість безробітних за гендерною ознакою, тис. осіб		Рівень безробітного населення за гендерною ознакою, %	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
2015	1654,7	692,2	962,5	42%	58%
2016	1678,2	652	1026,2	39%	61%
2017	1698	652,6	1045,4	38%	62%
2018	1578,6	635,4	943,2	40%	60%
2019	1487,7	679,8	807,9	46%	54%
2020	1674,2	763,2	911	46%	54%
2021	1711,6	841,6	870	49%	51%

Згідно з даними таблиці протягом аналізованого періоду загальна кількість безробітних коливалася: спостерігалось поступове зниження чисельності до 2019 р., після чого кількість безробітних почала зростати.

Таблиця 4 – Рівень безробіття за регіональною ознакою

Рік		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Безробітне населення, тис. осіб		1654,7	1678,2	1698	1578,6	1487,7	1674,2	1711,6
Регіони	Вінницька	66,3	71,0	76,5	71,6	68,7	75,8	77,1
	Відхилення	-	107%	108%	94%	96%	110%	102%
	Волинська	43,1	49,7	52,1	47,9	45,2	51,9	52,4
	Відхилення	-	115%	105%	92%	94%	115%	101%
	Дніпропетровська	115,3	121,7	129,2	121,5	118,7	129,0	131,0
	Відхилення	-	106%	106%	94%	98%	109%	102%
	Донецька**	121,4	122,9	125,3	120,4	117,5	125,1	127,0
	Відхилення	-	101%	102%	96%	98%	106%	102%
	Житомирська	64,6	63,7	62,0	59,8	55,5	60,1	60,7
	Відхилення	-	99%	97%	96%	93%	108%	101%
	Закарпатська	52,5	56,3	58,2	56,1	50,9	58,7	60,6
	Відхилення	-	107%	103%	96%	91%	115%	103%
	Запорізька	80,4	81,4	86,2	80,4	77,5	84,4	86,3
	Відхилення	-	101%	106%	93%	96%	109%	102%
	Івано-Франківська	51,2	53,5	51,9	47,9	44,6	50,5	51,5
	Відхилення	-	104%	97%	92%	93%	113%	102%
	Київська	50,7	53,5	51,9	51,1	48,4	55,9	57,5
	Відхилення	-	106%	97%	98%	95%	115%	103%
	Кропивницька	49,8	53,1	52,6	49,9	47,3	52,7	53,6
	Відхилення	-	107%	99%	95%	95%	111%	102%
	Луганська**	56,4	57,0	58,3	53,2	48,3	52,3	53,0
	Відхилення	-	101%	102%	91%	91%	108%	101%
	Львівська	92,7	87,9	85,8	78,7	75,1	84,9	85,7
	Відхилення	-	95%	98%	92%	95%	113%	101%
	Миколаївська	49,5	53,3	56,3	52,8	51,1	57,4	59,5
	Відхилення	-	108%	106%	94%	97%	112%	104%
	Одеська	70,1	72,5	77,2	68,7	64,1	75,9	76,6
	Відхилення	-	103%	106%	89%	93%	118%	101%
	Полтавська	80,7	82,6	78,3	73,3	70,2	77,0	78,1
	Відхилення	-	102%	95%	94%	96%	110%	101%
	Рівненська	53,7	56,3	60,1	50,6	44,0	48,0	48,6
	Відхилення	-	105%	107%	84%	87%	109%	101%
	Сумська	52,8	48,8	48,0	46,4	41,2	47,8	49,8
	Відхилення	-	92%	98%	97%	89%	116%	104%
	Тернопільська	54,1	52,8	53,9	47,8	46,3	52,0	52,8
	Відхилення	-	98%	102%	89%	97%	112%	102%
	Харківська	93,4	84,6	80,4	70,7	67,2	79,6	85,0
	Відхилення	-	91%	95%	88%	95%	118%	107%
	Херсонська	50,8	55,9	55,0	51,3	48,5	55,6	56,5
	Відхилення	-	110%	98%	93%	95%	115%	102%
	Хмельницька	56,6	53,0	50,2	48,0	45,8	55,6	56,6
	Відхилення	-	94%	95%	96%	95%	121%	102%
	Черкаська	56,7	59,8	59,2	55,8	48,3	53,1	54,8
	Відхилення	-	105%	99%	94%	87%	110%	103%
	Чернівецька	37,7	35,7	34,8	33,0	29,3	36,8	37,9
	Відхилення	-	95%	97%	95%	89%	126%	103%
	Чернігівська	51,6	53,9	53,5	51,0	49,3	55,4	56,2
	Відхилення	-	104%	99%	95%	97%	112%	101%
	м. Київ	102,6	97,3	101,1	90,7	84,7	98,7	102,8
	Відхилення	-	95%	104%	90%	93%	117%	104%

Максимум зафіксовано в 2021 р., коли загальна чисельність безробітного населення досягла 1711,6 тисяч осіб через скорочення персоналу на тлі епідемії.

Якщо розглянути динаміку у відсотках, то побачимо, що рівень безробіття серед жінок є меншим, ніж серед чоловіків. Протягом аналізованого періоду частка безробітних жінок залишалася в межах від 38% – 49%, тоді як у чоловіків вона варіювалася між 54% – 62%. Таку відмінність можна пояснити тим, що чоловіки частіше знаходяться у пошуках роботи, тоді як жінки з певних суб'єктивних причин можуть відмовлятися від роботи та залишати склад робочої сили.

Наступним буде аналіз безробіття на мезо-рівні в розрізі регіонів України. Додатково розрахований відсоток відхилення показує наскільки змінились дані у базовому році по відношенню до минулого, чи стан змінився у кращу сторону, або навпаки, різко погіршився (табл. 4).

У таблиці видно, що показники безробіття за регіонами коливаються з року в рік. У багатьох регіонах спостерігається різка зміна рівня безробіття, що відображено кольорами: зеленіші відтінки вказують на зниження, а червоні – на підвищення рівня безробіття. Регіони з помітним покращенням (зменшенням рівня безробіття) мають переважно зелене або світло-зелене забарвлення, наприклад, окремі роки для Закарпатської, Одеської, Рівненської, дещо Харківської та Черкаської областей.

Збільшення безробіття спостерігається у регіонах, де кольори ближче до червоного. Такі зміни можуть бути обумовлені економічними або соціальними факторами, що впливають на кожен окремий регіон по-різному. Наприклад, деякі показники у Волинській, Кропивницькій, Миколаївській та Херсонській областях мають ближче до червоного забарвлення, що вказує на суттєве зростання безробіття.

У цілому, видно, що деякі роки характеризуються стабільними або покращеними (зменшеними) показниками, але у 2020 році, який збігся з початком пандемії COVID-19, рівень безробіття суттєво зріс у більшості регіонів. Як бачимо з таблиці, не зважаючи на регіональне розташування, зміни відчули всі. Кожний регіон за період 2020 року має відтінок червоного, тобто зросту безробіття. Найбільшими «лідерами» є наступні області: Волинська, Закарпатська, Київська, Одеська, Харківська, Хмельницька та м. Київ. Це підтверджує значний вплив пандемії на ринок праці.

Підсумовуючи викладений вище матеріал, можна виділити такі ключові фактори, які суттєво вплинули на економіку та ринок праці: російсько-українська війна, що є найвагомішим фактором, який призвів до зміщення пріоритетів та планів, що супроводжувались примусовими або самостійними рішеннями з приводу закриття підприємства, а відповідно втратою додаткових робочих місць; пандемія COVID-19, що викликала тільки тимчасове скорочення трудових ресурсів у певних галузях; економічна складова, до неї можна включити як зміни в фінансовій сфері країни так й інвестиційну складову.

Відповідно можна запропонувати певний перелік рекомендацій, що в певній мірі вже застосовуються або тільки впроваджуються для покращення стану ринку праці. Першою рекомендацією є активна підтримка малого та середнього бізнесу. Наразі їх виживання на ринку продажів товарів та послуг є складнішим ніж для великих підприємств, які мають більше можливостей до скорочення витрат. Інші ж бізнеси можуть у будь-який момент закритись через надмірний тиск та неспроможність оплачувати обов'язкові платежі, що спричинить до звільнення працівників. Другою рекомендацією є розробка інвестиційних програм по закінченню воєнних дій на територіях для відновлення інфраструктури. Дана програма дозволить створити додаткові робочі місця та підтримати економіку. Третьою рекомендацією є розробка програми професійної перепідготовки для жінок, які б змогли опанувати «чоловічі» професії. Через швидкі зміни в технологічному секторі програми перепідготовки також повинні включати викладання бази цифрових навичок та адаптацію до роботи з технологіями [10].

У загальному, найбільший акцент був зроблений на важливість гнучкості та адаптивності підходу до зниження рівня безробіття з урахуванням динамічної ситуації та зовнішніх факторів, що продовжують впливати на український ринок праці.

Література

1. Малий І. Й., Радіонова І. Ф., Куценко Т. Ф., Федірко Н. В. Макроекономіка: базовий курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 254 с.
2. Ревак І. О., Кіржецький Ю. І., Кіржецька М. С. Мельник С. І. Основи економічної теорії : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 191 с.
3. Макроекономіка : підручник / Макаренко М. І., Семененко Т. О., Петрушенко Ю. М. 2-ге вид., переробл. Суми : Сумський державний університет, 2021. 307 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / Ільч Л. М., Акіліна О. В. Київ, 2020. 952 с.
5. Макроекономіка: практикум : навч. посіб. / уклад. Тульчинська С. О., Покровська Н. М. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 154 с.
6. Ринок праці та соціальна статистика. Зайнятість. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 30.08.2024).
7. Ринок праці та соціальна статистика. Безробіття. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 30.08.2024).
8. Інфляційний звіт. Квітень 2024. Національний банк України. 2024. 54 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=9 (дата звернення: 30.08.2024).
9. Юрик Я. І. Професійна гендерна сегрегація на ринку праці України. Економіка і прогнозування. 2019, № 4 С. 105–120. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_19_4_104_uk.pdf (дата звернення: 30.08.2024).
10. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. 170 с. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 30.08.2024).

Нагаєць С. В.

Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

7.4. ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ПРОЄКЦІЯ НА УКРАЇНСЬКЕ СЬОГОДЕННЯ

Економічні та соціальні втрати від пандемії 2020 року, а потім руйнування промислових виробництв та міграція трудових ресурсів, які спричинила війна в Україні, і додатково – політико-економічна та соціальна невизначеність – створили підґрунтя для кардинального перегляду управління людськими ресурсами.

Одночасно все більше економічних дослідників приділяють увагу глобальним проблемам та «великим викликам», пов'язаним із соціальними та технологічними змінами, впровадженням штучного інтелекту, екологічним наслідкам від діяльності виробничих компаній [1].

Шлях відновлення повинен зосередитися на людині як центричній системі, навколо якої побудуються шляхи виходу з економічної кризи. Тільки орієнтований на людину підхід у HRM може стати гарантією побудови сталого та стійкого суспільства.

Людиноорієнтований та інноваційний HRM з інтеграцією цифрових процесів (eHRM) є одним із шляхів реалізації людиноцентричного підходу у майбутньому, який пропонує Міжнародна організація праці (МОП). Її вектор розвитку базується на 17 цілях сталого економічного розвитку, визначених ООН, які очікується досягти до 2030 року.

МОП – унікальна тристороння організація, яка об'єднує представників урядів, організацій працівників та роботодавців задля спільної розробки політики і програм управління людськими ресурсами.

Основними цілями МОП є захист прав працівників, заохочення гідної та прозорої праці, посилення соціального захисту та зміцнення діалогу з питань праці. МОП, як міжнародна організація, відповідає за розроблення міжнародних стандартів у сфері праці і здійснює нагляд за їх дотриманням. [2]

З моменту вторгнення РФ в Україну в 2022 році, за оцінками МОП, було втрачено 2,4 мільйона робочих місць; за кордон виїхало 1,6 млн українців працездатного віку [3]. Ці процеси, разом з прямими військовими втратами та руйнуваннями, завдали інфраструктурі країни значних збитків.

Стратегія МОП зосереджена на відновленні та розвитку України на 2024-2025 роки. МОП пропонує інтегрований, багаторівневий і трикомпонентний підхід, сформований шляхом консультацій з її партнерами в Україні та узгоджений з принципами МОП щодо гідної праці.

Основні підходи, які пропонує Міжнародна організація праці, окреслені у наступному [4].

1. Інвестиції в людей.

Успішне залучення різноманітної робочої сили вимагає індивідуальних стратегій для людей, щоб будувати та реалізувати успішні траєкторії ринку праці покроково, у тісній співпраці між соціальними установами та установами ринку праці. Перспективи реконструкції і, зрештою, відновлення економіки, спираються на взаємодію та підтримку з боку народу та інституцій України.

Очікувані результати:

Належний соціальний захист для підтримки інтеграції на ринок праці різнопланової робочої сили;

Працевлаштування ветеранів війни, осіб з інвалідністю та переселенців;

Інклюзивна політика ринку праці для людей, які стикаються з різними формами дискримінації;

Посилення та більш рівноправна інтеграція жінок на ринку праці завдяки сприятливому бізнес-середовищу.

2. Створення якісних робочих місць і стійких підприємств.

Доведено, що процеси реконструкції та відновлення, які сприяють якісній захищеній зайнятості та становленню підприємств, сприяють майбутньому економічному розвитку діяльності з вищою доданою вартістю та уможливлення оптимального переходу в бізнес-операціях і практиці. Для використання можливостей гідної праці в результаті реконструкції та відновлення, необхідно викоринити незаконну експлуатацію праці та неформальність, а також просувати основні принципи права в сфері праці, для забезпечення зростання в таких галузях, як будівництво, сільське господарство, транспорт, енергетика та ін.

Очікувані результати:

Впровадження місцевих галузевих партнерств у сфері зайнятості з індивідуальною підтримкою малим і середнім підприємствам;

Пом'якшення та поступове викоринення трудової експлуатації та неформальної зайнятості під час професійної діяльності;

Безпека та здоров'я покращуються в окремих секторах, таких як будівництво та сільське господарство;

Прогнозування навичок і реформування системи навчання, визначення пріоритетів підвищення рівня технічної та професійної освіти та навчання для підтримки зростання окремих секторів, таких як ІТ та енергетика.

3. Покращення управління ринком праці та соціального діалогу

Процес вступу до ЄС також вимагає реформування системи управління ринком

праці України, законодавства та правил, а також приведення його у відповідність до глави 19 законодавства ЄС.

Вступ до ЄС потребує добре функціонуючої системи соціального діалогу для забезпечення інформованого та збалансованого формування політики; нарешті, дотримання чинного законодавства також потребує посилення.

Очікувані результати:

Краще поінформована та збалансована політика/розробка законодавства в сфері соціальної політики та праці;

Посилені місцеві інспекції праці

Підприємства, оснащені інструментами відповідального ведення бізнесу та належний контроль їх діяльності;

Покращена інфраструктура та процеси соціального діалогу;

Сильні соціальні партнери.

Відмічу, що існують декілька дієвих моделей управління людськими ресурсами.

Північноамериканська модель: Північноамериканська модель HRM, яку часто асоціюють зі Сполученими Штатами і Канадою, наголошує на гнучкості, індивідуалізмі та винагороді за результати роботи. На відміну від європейської моделі, яка зосереджується на соціальному забезпеченні та колективних переговорах, північноамериканська модель часто приділяє більшу увагу ринковим практикам, таким як працевлаштування за бажанням, оплата за результати роботи та обмежене втручання держави на ринки праці.

Азіатська модель. Азіатська модель HRM, яка зазвичай зустрічається в таких країнах, як Японія та Південна Корея, наголошує на довгострокових трудових відносинах, лояльності та груповій гармонії. На відміну від європейської моделі, яка надає пріоритет балансу між роботою та особистим життям і участі працівників, азіатська модель часто наголошує на організаційній лояльності, ієрархічних структурах і груповій згуртованості. Компанії в Азії також можуть надавати пріоритет широким програмам навчання та розвитку, подібним до європейської моделі.

Англосаксонська модель, яка охоплює Великобританію, Австралію та Нову Зеландію має певну схожість як з європейською, так і з північноамериканською моделями. Подібно до європейської моделі, вона може наголошувати на певних положеннях соціального забезпечення, таких як охорона здоров'я та оплачувана відпустка, але вона також має деякі спільні риси з північноамериканською моделлю, такі як акцент на індивідуалізмі та ринкові практики. Англосаксонська модель може знайти баланс між соціальним захистом і гнучкістю ринку.

Скандинавська модель. Скандинавська модель, представлена такими країнами, як Швеція, Норвегія та Данія, має багато спільного з ширшою європейською моделлю, але також має деякі відмінні риси. Вона наголошує на сильній соціальній державі, широких соціальних виплатах і високому ступені гендерної рівності. Скандинавські країни часто надають перевагу егалітаризму, участі працівників у прийнятті рішень і балансу між роботою та особистим життям.

Глобальна/транснаціональна модель: із зростанням глобалізації деякі транснаціональні компанії застосовують глобальний або транснаціональний підхід до HRM. Ця модель спрямована на інтеграцію передового досвіду з різних регіонів, а також на адаптацію до місцевих умов. Вона може включати елементи різних моделей, у тому числі європейського, північноамериканського та азіатського підходів, залежно від конкретних потреб різних регіонів і дочірніх компаній.

Наразі науковці широко порівнюють відмінності управління людськими ресурсами у США, Японії та Європі. Один із видатних авторів у галузі порівняння промисловості Бін дотримується думки, що основна відмінність США від Європи полягає в тому, що керівництво в Європі має меншу автономію через, наприклад, правові обмеження щодо трудового договору та встановлення рівня оплати праці. Він

каже, що «докази свідчать про те, що концепція, що базується в США, може не вписуватися в реальність управління людськими ресурсами в Європі» [5] Багато дослідників європейської стратегії управління людськими ресурсами схильються до думки, що не можна створити єдину модель, яка б охопила спільні вектори HRM в європейському масштабі. Наприклад, у багатьох італійських організаціях вербування часто базується на контактах родини та друзів, у той час як такі практики (хоча такі практики існують у Північній Європі) загалом є відсутніми у інших країнах Європи. У Франції використання графології широко використовується в процесі відбору, але майже не використовується в Скандинавії чи Великобританії, де є більше скепсису про його ефективність. У Німеччині та Швеції є велика кількість директорів і керівників вищої ланки, які мають інженерну кваліфікацію, тоді як у Великій Британії вони, швидше за все, мають досвід бухгалтерського обліку.

Однак, можна виділити спільні риси, які відрізняють Європейський підхід до HR:

Акцент на соціальному забезпеченні. Європейська модель зазвичай робить сильний акцент на соціальному забезпеченні та правах працівників. До цього забезпечення можна віднести щедрі соціальні пільги такі, як охорона здоров'я, оплачувана відпустка та страхування на випадок безробіття, захист працівників (жорстке трудове законодавство та правила).

Колективні переговори. Європейські країни часто мають сильні традиції колективних переговорів між роботодавцями та профспілками. Це означає, що питання робочого місця, такі як заробітна плата, умови праці та права працівників, часто обговорюються між роботодавцями та представниками трудового колективу, а не вирішуються керівництвом в односторонньому порядку.

Баланс між роботою та особистим життям. Європейські компанії часто віддають перевагу балансу між роботою та особистим життям і просувають політику, яка підтримує співробітників у збалансуванні професійного та особистого життя. Це може включати гнучкий графік роботи, варіанти дистанційної роботи та сімейні відпустки.

Акцент на навчанні та розвитку. Європейські роботодавці, як правило, інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників. Це включає надання можливостей для безперервної освіти та розвитку навичок, щоб допомогти працівникам просуватися в кар'єрі та більш ефективно сприяти організації. [6]

Участь працівників. Європейська модель часто наголошує на участі працівників у процесах прийняття рішень в організації. Це може приймати форму представництва працівників у радах або комітетах компанії, а також механізми для збору відгуків працівників і інформації щодо організаційної політики та практики.

Бізнес-ландшафти, що швидко змінюються, є ключовою сферою уваги для керівництва та управлінських команд у Європі. Європейське HR-спільнота ще до 2020 року вважала, що інновації є головною стратегічною темою для розвитку HR. Інші важливі стратегічні бізнес-теми, визначені європейською HR спільнотою, це: зростання (інтернаціоналізація та частка ринку); цифрова трансформація; спритність і ефективність; залучення та розвиток талантів.

Тоді як ще у 2020 році інновації займали високу позицію в порядку денному HR, відбулася зміна пріоритетів співробітників, які тепер цінують здоров'я, благополуччя та життєву силу. Розвивається віддалений напрямок роботи – «Робота вдома». Такий підхід може принести численні переваги для роботодавців і працівників, якщо її робити правильно. Чітка політика щодо роботи з дому, адаптація до нового стилю керівництва та інвестування у своїх співробітників є ключовими факторами, щоб бути роботодавцем, готовим до майбутнього. Якщо не робити це правильно, робота вдома також може призвести до проблем: втрати взаємодії з співробітниками та зрештою співробітники можуть залишити організацію.

Цей напрямок роботи припустимий, але треба визначити особливі моменти та вирішити їх:

Коли працівник має право працювати вдома;
 Кількість днів роботи вдома;
 Гнучкість графіку роботи та понаднормові години;
 Спілкування між командою;
 Відповідальність за проект.

Європейський гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб інвестувати в людей за для забезпечення їх працевлаштування, формування навичок та здібностей, що забезпечуть їм гідну та стабільну роботу.

Оскільки підприємства переходять на цифрові робочі місця, ця задача породжує перед роботодавцем серйозний виклик: як надати працівникам цифрові навички які необхідні для здійснення їх робочих процесів. З одного боку цифрові технології можуть убезпечити працівника від шкідливих умов праці або одноманітної рутинної праці, а з іншого боку це може створити вузькі дефіцитні вакансії в різних галузях (якщо напівкваліфіковані працівники не зможуть освоїти цифрові технології та підвищити свою кваліфікацію).

McKinsey виявив, що до 2030 року робототехніка досягне прогресу і штучний інтелект призведе до автоматизації 39 відсотків поточної робочої діяльності у Великобританії. Деякі ролі та пов'язані з ними навички зникнуть. Прогнозувалося, що 30% працівників неминуче будуть змушені змінити роботу, професію та змінити свій рівень кваліфікації. [7] Результатом цього буде створення мільйонів нових робочих місць, які потребуватимуть нових навичок. [8] Отже, очікується, що попит на м'які навички (Soft skills) зросте, оскільки все більше і більше ручної праці буде автоматизовано.

Таблиця 1 – Трансформація у попиті на навички персоналу

Попит на стабільні навички	Попит на нові навички	Надлишковий попит
Керуючі директори та головні виконавчі директори, генеральні та операційні менеджери Аналітики: аналітики даних і вчені; фахівці з продажу та маркетингу, торгові представники. Фахівці з кадрів Консультанти з фінансів та інвестицій Фахівці з баз даних та мереж Фахівці з ланцюгів постачання та логістики Аналітики інформаційної безпеки Аналітики менеджменту та організації Інженери електротехнології Спеціалісти з організаційного розвитку Оператори хімічних установок Викладачі університетів та вищих навчальних закладів Інженери-енергетики та нафтовики Фахівці та інженери з робототехніки Оператори з переробки нафти та природного газу	Аналітики даних і вчені Спеціалісти з машинного навчання Менеджери та спеціалісти великих баз даних Фахівці з цифрової трансформації Фахівці з нових технологій Розробка програмного забезпечення та додатків Професіонали з інновацій Аналітики інформаційної безпеки Фахівці з питань людей і культури Дизайнери послуг і рішень. Фахівці з цифрового маркетингу та стратегії	Бухгалтерія. Розрахунок зарплати Монтажні та фабричні робітники Працівники з інформаційної роботи та обслуговування клієнтів Референти матеріально-технічного обліку Клерки поштової служби Касири та білетники Механіки та ремонтники машин Спеціалісти з телемаркетингу Банківські касири та суміжні клерки Водії автомобілів, фургонів, мотоциклів

Фактично, на основі опитування ряду глобальних компаній у широкому діапазоні промислових секторів, WEF (2018) визначив 10 найпопулярніших навичок, які, ймовірно, будуть користуватися більшим попитом і 10 навичок, попит на які, ймовірно, знизиться у 2022 році. (табл. 1) [8].

Отже, загалом європейська модель HRM характеризується сильним фокусом на соціальному забезпеченні, колективних переговорах, балансі між роботою та особистим життям, навчанні та розвитку, а також участі працівників. Ці практики відображають культурні, соціальні та інституційні контексти європейських країн і формують те, як організації керують своїми людськими ресурсами в цих середовищах. Український вектор розвитку HRM може спиратися на гуманістичний підхід Європи до управління людськими ресурсами, що свідчить про активне підтримання та залученість у всі процеси, окреслені Міжнародною організацією праці та прагненні до трансформаційних процесів та цифровізації.

Література

1. Buckley P. J., Doh J. P., Benischke M. H. Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*. 2017. 48(9). page 1045–1064.
2. Міжнародна Організація Праці. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <http://surl.li/ygveti> (дата звернення: 07.09.2024).
3. Стратегія МОП про перехідне співробітництво для України на 2024-2025 роки. URL: <https://ntser.gov.ua/novyny/strategiya-mop-pro-perehidne-spivrobitnyctvo-dlya-ukrayiny-na-2024-2025-roky/> (дата звернення: 07.09.2024).
4. European Model of Human Resource Management. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/european-model-of-human-resource-managementdocx/266620419#3> (дата звернення: 10.09.2024).
5. Bean, R. Comparative Industrial Relations: An Introduction to CrossNational Perspectives. London: Routledge. 2007. p. 71.
6. European Model of Human Resource Management. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/european-model-of-human-resource-managementdocx/266620419#3> (дата звернення: 10.09.2024).
7. McKinsey & Company. (2019) The future of work: Rethinking skills to tackle the UK's looming talent shortage. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-rethinking-skills-to-tackle-the-uks-looming-talent-shortage>. (дата звернення: 11.09.2024).
8. World Economic Forum (2018). The Future of Jobs Report. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. (дата звернення: 10.09.2024).

Чепіга В. М.

Лепьохін О. В.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

7.5. ЗАГРОЗИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОСНОВИ ОЦІНКИ ЇЇ РІВНЯ

Для підприємств усіх сфер діяльності актуальним залишається питання забезпечення економічної безпеки та всіх її складових, зокрема, кадрової безпеки. Кадрова безпека підприємства являє собою процес управління персоналом, спрямований на своєчасне виявлення потенційних і реальних загроз від співробітників. Актуальним питанням сьогодення є побудова ефективної системи кадрової безпеки,

яка сприятиме стійкому розвитку підприємства та забезпечить його конкурентні переваги.

Проблема забезпечення кадрової безпеки знайшла своє відображення у працях Гейця В. М., Живко З. Б. [4], Зубок М. І. [8], Керницького І. С. [4], Козаченко Г. В., Красномовця В. А. [3], Кузьміна О. Є., Мунтіяна В. І., Нагорної І. І. [9], Ортинського В. Л. [4], Покропивного С. Ф., Реверчук Н. Й., Швець Н. К. та інших науковців.

Високо оцінюючи їх вклад у вирішення теоретичних і практичних аспектів забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання, необхідно зазначити, що теоретичні питання з цієї проблеми потребують подальшого дослідження.

Метою написання статті є з'ясування особливостей загроз кадрової безпеки та визначення основ оцінки рівня кадрової безпеки підприємства. Для досягнення поставленої мети виконано такі завдання: на основі вивчення та узагальнення трактувань поняття «кадрова безпека» подано власне визначення; досліджено особливості загроз кадрової безпеки; визначено підхід до оцінки рівня кадрової безпеки підприємства.

Високий рівень кадрової безпеки, як складової економічної безпеки підприємства, гарантує стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Кадрова безпека – це комплекс дій та взаємовідносин між персоналом, керівництвом та зовнішнім середовищем, при яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним з персоналом. Це комплексна та уніфікована категорія, що проявляється на всіх рівнях від окремо взятого підприємства до національної економіки.

З позиції забезпечення кадрової безпеки важливим завданням є систематизація основних загроз з боку персоналу організації і на його адресу, реалізація яких може завдати потенційний або реальний збиток. Це потребує формування сукупності небезпечних факторів (визначення загроз кадрової безпеки підприємства, джерел їх виникнення), які порушують кадрову безпеку [1].

Під загрозою кадрової безпеки розуміють сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудових відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів [2].

Забезпечення кадрової безпеки потребує передбачення всіх видів загроз, що можуть нанести втрати діяльності організації. Фахівці класифікують загрози кадрової безпеки за різними ознаками, що подано в табл. 1.

До факторів, що мають значний вплив на кадрову безпеку, відносять:

найм персоналу, що включає: пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і адаптація;

лояльність персоналу, що являє собою комплекс заходів по встановленню позитивних стосунків працівників до працедавців;

контроль (регламенти, обмеження, режими, технологічні процеси, контрольні та інші операції).

Як зазначено, важливою складовою забезпечення кадрової безпеки підприємства є сфера управління персоналом, тобто найм, облік, контроль і безпечне звільнення персоналу.

У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз праці й оцінка ефективності її використання у виробничому процесі, вивчення впливу окремих трудових факторів на зміну кінцевих результатів діяльності, аналіз ефективності управління персоналом.

В кадровій безпеці виділяють такі основні групи критеріїв оцінки персоналу [4]: чисельний склад персоналу та його динаміка; кваліфікація та інтелектуальний потенціал; ефективність використання персоналу; якість мотиваційної системи.

Таблиця 1 – Класифікація загроз підприємству за групами ризику та методи їх попередження [3]

Загрози	Джерела	Методи попередження
Замах на фінансові та інші ресурси підприємства	Члени релігійних новоутворень, наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники, кар'єристи, працівники, чий рівень витрат явно не відповідає їх доходам	Чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до відбору персоналу та його стану, аналіз показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства
Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди)	Всі групи ризиків	Ретельний відбір персоналу, нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, статистичний нагляд та аналіз руху персоналу
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку	Працівники із залежністю (алкоголіки, наркомани тощо), недобросовісні працівники	Нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, запобігання та розв'язання будь-яких конфліктів у колективі, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку
Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві	Наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники	Контроль за всіма комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про будь-які ділові операції в рамках підприємства
Сприяння утворенню конфліктів	Підвищено конфліктний персонал, занадто амбіційні працівники, кар'єристи	Нагляд за відносинами в колективі, за діяльністю колективу й окремих працівників, чітка регламентація відносин, використання послуг медіаторів, сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу

Основними завданнями оцінки персоналу є [5]:
 визначення рівня компетентності спеціалістів;
 здійснення перестановки кадрів з урахуванням компетентності та потенціалу працівників;
 планування кар'єри та просування працівників по службі;
 одержання психологічного портрету працівників організації;
 проведення ефективного підбору потрібних спеціалістів;
 вивчення специфіки міжособистісних відносин і психологічного клімату в колективі;
 визначення міри задоволення і зацікавленості працівників в організації;
 пошук засобів для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
 розробка ефективної системи мотивації трудової діяльності;
 забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
 встановлення прихованих конфліктів, що загрожують економічній безпеці підприємства;

виявлення загроз економічній безпеці підприємств з боку персоналу.

Забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне та ефективне використання мають велике значення для підвищення ефективності роботи підприємства. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання встановлених операційних систем, машин, механізмів і, як результат, збільшення об'ємів реалізації товарів, прибутку тощо. Забезпеченість підприємства персоналом визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях із плановою потребою.

Від того, наскільки раціонально організовані на підприємстві внутрішні переміщення, багато в чому залежать можливості кваліфікаційного просування, отримання роботи за інтересами, з оптимальними для робітника умовами й оплатою праці. Нині із загальної кількості проблем руху працівників на підприємстві понад усе приділяється увага проблемам зовнішнього обороту працівників. Передусім, відмітимо, що до зовнішнього руху кадрів належать: оборот з прийому; оборот зі звільнення; плинність кадрів [6].

При аналізі використання трудових ресурсів особлива увага приділяється руху робочої сили. Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку таких показників [7]: коефіцієнт обороту по прийому персоналу; коефіцієнт обороту по вибуттю; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства. В зарубіжній і вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами використовують також такі показники, як рівень дисципліни.

Ці та інші аналітичні показники (коефіцієнти) порівнюють з аналогічними у споріднених підприємствах або аналізують у динаміці. Треба також враховувати, що вони характеризують тільки потенціал персоналу та його відповідність іншим факторам та умовам виробництва.

Наголосимо, що плинність кадрів може дорого обходитись роботодавцю. Плинність кадрів – це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію. Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цьому місці і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Плинність кадрів може бути викликана різними причинами: – недоліками в організації виробництва, праці; – незадоволеністю робітників заробітною платою, режимом роботи; – незадовільною роботою з кадрами [6].

Самовільний невихід на роботу викликає ряд проблем. Витрати підприємства викликають виплати, які здійснюються незалежно від наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Для того, щоб розрахунок плинності кадрів дав максимум інформації для прийняття управлінських рішень, необхідно накопичувати дані по плинності персоналу. Це дозволить відстежувати тенденції у змінах кадрового складу та прогнозувати ймовірність виникнення кадрових проблем.

Наслідки високої плинності можуть відчуватися протягом багатьох років у вигляді демотивації співробітників, що залишилися, їх недовіри до керівників, зниження продуктивності праці. Тому управління звільненням персоналу являє собою одну з найважливіших функцій управління персоналом і вимагає узгоджених дій керівництва організації та служби управління персоналом.

Правилами роботи з кадрами, які можуть сприяти формуванню стабільності кадрового складу та лояльності, є [8]:

- створення дійової системи матеріальних стимулів;
- забезпечення довгостроковою роботою кожного працівника;
- ставлення до працівників як до самостійних виконавців;

створення можливостей просування по службі;
 участь персоналу у формуванні та розподілі прибутків;
 реалізація на практиці гнучкої, нетравмуючої системи звільнень з роботи;
 розстановка кадрів відповідно до здібностей;
 створення клімату колективізму;
 організація контролю роботи і виконання заходів безпеки.

У свою чергу, фахівці рекомендують визначати рівень кадрової безпеки за такими показниками [9, с. 248]:

коефіцієнт плинності кадрів (K_p);

фондоозброєність працівників (Φ_o);

фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення ($\Phi_{но}$);

коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_v).

Кадрова безпека підприємства має чотири рівні: абсолютний, задовільний, незадовільний та критичний. Рекомендовані порогові значення рівнів кадрової безпеки підприємства подано в табл. 2.

Таблиця 2 – Зведена таблиця показників за рівнями кадрової безпеки підприємства [9]

Назва показ-ника	Рівень кадрової безпеки			
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Незадовільна безпека	Критична безпека
K_p	$0,003 \leq K_p < 0,052$	$0,052 \leq K_p < 0,102$	$0,102 \leq K_p < 0,152$	$0,152 \leq K_p < 0,200$
K_v	$0,200 \leq K_v < 0,255$	$0,255 \leq K_v < 0,311$	$0,311 \leq K_v < 0,367$	$0,367 \leq K_v < 0,423$
Φ_o	$182 \geq \Phi_o > 139$	$139 \geq \Phi_o > 95$	$95 \geq \Phi_o > 51$	$51 \geq \Phi_o > 11$
$\Phi_{но}$	$106 \geq \Phi_{но} > 142$	$69 \geq \Phi_{но} > 106$	$32 \geq \Phi_{но} > 69$	$0 \geq \Phi_{но} > 31$

Чим нижче значення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта фізичного старіння кадрів і чим більше фондоозброєність працівників фондами виробничого та невиробничого призначення, тим вище рівень кадрової безпеки підприємства.

Висновки. Для підприємств усіх сфер діяльності та форм власності актуальним є питання забезпечення економічної безпеки та всіх її складових, зокрема, кадрової безпеки. Дослідження існуючих підходів до визначення поняття «кадрова безпека» дозволило сформулювати таке її визначення: кадрова безпека підприємства – це комплекс дій та взаємовідносин між персоналом, керівництвом та зовнішнім середовищем, при яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним з персоналом.

На кадрову безпеку підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні загрози, які потрібно постійно аналізувати для зменшення ризиків в діяльності підприємства. Впорядковують загрози кадрової безпеки підприємства за різними ознаками: за етапом взаємодії між працівником і підприємством (ті, що виникають при прийомі на роботу, ті, що виникають під час трудової діяльності працівника на підприємстві і ті, що виникають при звільненні); за видами деструктивної поведінки персоналу; за параметрами, які залежать від сутності конкретної проблеми, що розглядається, тощо.

Складовими кадрової програми підприємства є ефективна система підбору та розстановки кадрів, оцінка професійних навичок, умінь та знань персоналу, удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу.

Оцінку персоналу, стосовно забезпечення кадрової безпеки, доцільно здійснювати за такими основними групами критеріїв: чисельний склад персоналу та його динаміка; кваліфікація та інтелектуальний потенціал; ефективність використання персоналу; якість мотиваційної системи.

Крім того, для оцінки рівня кадрової безпеки використовують такі показники: коефіцієнт плинності кадрів; фондоозброєність працівників; фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення; коефіцієнт фізичного старіння кадрів. Оцінка персоналу та визначення рівня кадрової безпеки дозволяє керівництву підприємства вчасно вживати відповідних заходів щодо нейтралізації загроз та забезпечення належного рівня кадрової безпеки підприємства.

Література

1. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7. С. 137–140.
2. Шира Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531–535.
3. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *НУВГП. Серія: економіка*. 2012. № 3. С. 138–143.
4. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
5. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 10. С. 357–362.
6. Беседін В. Ф., Теницька Н. Б., Биба В. В. Технології аналізу трудових показників суб'єктів підприємницької діяльності: навчальний посібник для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 109 с.
7. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., виправлене і доповнене. Київ : Знання, 2015. 662 с.
8. Зубок М. І. Безпека банківської діяльності : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 190 с.
9. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 243–255.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ

1.1. КОМПЛЕКСНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИРУ У СВІТІ

Сьогодні слова «війна в Україні», у всіх трактуваннях використовуються як передумова, крок до Вселенського глобального міжнародного конфлікту (який має місце бути), катастроф (які мають місце бути) і навіть катаклізму (може бути Третя світова війна). У нинішній війні гинуть тисячі людей, безоглядно на гибель народу, відбувається безконтрольне використання різного роду ресурсів, нищення природи ін. Для реалізації руйнівних функцій використовується енергоємні технічні засоби, навіть ті, які заборонені міжнародними конвенціями. Між тим, вони мали б успішно працювати на людей. Всі види руйнівних засобів використовуються для нищення гуманітарної сфери. На даний час агресор краде і нищить так званий «хлібний ресурс» який критично вичерпується і грозить загибеллю не лише численних народів Африки, а і без перебільшення, росіян та без перебільшення, – людства.

1.2. СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Розглянуто виклики та перспективи синергії освіти, науки й бізнесу для сталого розвитку. Досліджено ключові поняття «синергія», «синергетичний підхід» та «сталий розвиток», здійснено аналіз ролі синергії освіти, науки та бізнесу для забезпечення сталого розвитку та розглянуто її головні у контексті сталого розвитку. Зроблено висновок, що синергія освіти, науки та бізнесу є головним ресурсом сталого розвитку суспільства.

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено роль інформаційно-аналітичної підтримки в забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств. Визначено, що ефективна інформаційно-аналітична діяльність є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища. Проаналізовано традиційні та сучасні інструменти інформаційно-аналітичної підтримки, серед яких ERP-системи, BI-інструменти, CRM-системи, технології великих даних, штучний інтелект та машинне навчання. Окреслено переваги їхнього застосування, включаючи підвищення прозорості, оптимізацію бізнес-процесів, зниження ризиків та підтримку стратегічного планування. Розглянуто рекомендації для впровадження інформаційно-аналітичних інструментів, які включають проведення аудиту бізнес-процесів, навчання персоналу, пілотне тестування та моніторинг ефективності.

2.2. ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено сучасні підходи до управління фінансовими ризиками в умовах кризових ситуацій. Виокремлено основні інструменти мінімізації фінансових ризиків,

такі як хеджування, страхування, формування резервів, диверсифікація активів, оптимізація структури капіталу та впровадження цифрових технологій. Приділено увагу адаптивним моделям управління ризиками, які включають використання багатосценарного планування, оперативного коригування діяльності та цифрових платформ для моніторингу й прогнозування ризиків. Наголошено на важливості державної підтримки, яка поєднує фінансову допомогу, спрощення регуляторних процедур та впровадження інноваційних інструментів.

2.3. ПРОЦЕДУРНЕ ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ВИПУСКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА МЕТОДИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Питання якості продукції є особливо важливим в сучасних умовах та залишається актуальним для всіх учасників ринку. Процедурне забезпечення контролю готової продукції на підприємствах є важливим етапом у процесі виробництва. Особлива увага приділяється методам контролю, які можуть бути використані для забезпечення відповідності вимогам і стандартам споживачів.

2.4. ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ ТА БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Розглянуто вагомість впливу інтеграції освіти, науки та бізнесу на економічне зростання. Наведено приклади трьох типів інтеграції та визначено найефективніший з них. Розглянуто досвід України у налагодженні інноваційного розвитку шляхом інтеграції науки і бізнесу.

2.5. СУЧАСНИЙ СТРАХОВИЙ РИНОК ТА ЙОГО УЧАСНИКИ

Проаналізований сучасний стан страхового ринку України в умовах російсько-української війни. Визначені перспективи його впливу на відновлення економіки України. Охарактеризовані основні учасники страхового ринку. Виявлені специфічні економічні відносини між ними, що в сукупності забезпечують його функціонування як складного економічного механізму.

2.6. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ» В ПРОЦЕСІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження оцінки фінансово-економічного стану підприємств, зокрема діагностики банкрутства, особливо вагома в умовах нестабільної економічної ситуації України, обумовленої геополітичними ризиками, наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабними військовими діями. Кризи на підприємствах впливають не лише на їх функціонування, але й на економіку країни в цілому, тому ефективне антикризове управління є важливим інструментом забезпечення їх стійкості та розвитку. В роботі висвітлено сучасні підходи до аналізу фінансового стану підприємств, зокрема використання моделі О. О. Терещенка, яка враховує специфіку українських підприємств. Проаналізовано основні показники фінансової звітності АТ «Мотор Січ» за останні роки, що дозволило оцінити стан підприємства, виявити ризики банкрутства та надати рекомендації для стабілізації його роботи. Результати дослідження демонструють, що модель Терещенка є ефективним інструментом для діагностики банкрутства, оскільки забезпечує точність прогнозів та враховує галузеву специфіку. Отримані результати мають практичну цінність для підприємств, оскільки

сприяють підвищенню їхньої фінансової стійкості, стабільності функціонування та стратегічного розвитку в умовах сучасного економічного середовища.

2.7. РОЗВИТОК ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ В АТ «УКРСИББАНК»

Досліджено інструменти банківського директ-маркетингу та проаналізовано його практичне застосування в АТ «УКРСИББАНК». У сучасному динамічному світі банківська сфера стикається з жорсткою конкуренцією за клієнтів. Традиційні маркетингові методи стають менш ефективними, тому виникає потреба у пошуку нових інструментів для залучення та утримання клієнтів. Директ-маркетинг, який передбачає пряму комунікацію з клієнтами, стає одним з таких інструментів. Розкрито теоретичні основи директ-маркетингу. Проаналізовано методи та канали директ-маркетингу. Досліджено досвід використання директ-маркетингу в АТ «УКРСИББАНК». Розроблено рекомендації щодо вдосконалення директ-маркетингу в діяльності АТ «УКРСИББАНК».

РОЗДІЛ 3

СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ, НАУКИ Й БІЗНЕСУ ЗАРАДИ ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ

3.1. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ефективне управління сільськогосподарськими підприємствами України під час війни є надзвичайно важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни та світових ринків. Воєнні дії Росії проти України спричинили руйнування значної частини інфраструктури, скорочення посівних площ, проблеми з логістикою, дефіцит палива та техніки, а також втрату людських ресурсів. Це створює серйозні загрози для аграрного сектору, що в свою чергу може призвести до глобальної продовольчої кризи. Сільськогосподарська галузь є однією з ключових складових економіки України, яка значно впливає на внутрішню продовольчу безпеку та експортні можливості країни. Україна, будучи одним із провідних світових виробників зернових і олійних культур, до початку повномасштабної війни займала важливе місце на глобальному аграрному ринку. Однак, аграрний сектор України спіткали серйозні труднощі через повномасштабне вторгнення Росії на територію України. Вплив війни на сільське господарство є має серйозні наслідки для країни та глобального аграрного ринку. У цих умовах управління сільськогосподарськими підприємствами набуло вирішального значення для підтримки виробництва та економічної стабільності. Важливо розробити стратегії не лише для збереження існуючих потужностей, але й для відновлення та модернізації аграрної галузі в післявоєнний період. Питання управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах військових конфліктів активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Військові дії та їхній вплив на аграрний сектор викликають значні труднощі, зокрема порушення ланцюгів поставок і знищення виробничих потужностей.

3.2. СИНЕРГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ, ДІДЖИТАЛ-НАУКИ І БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЧНА ЗАПОРУКА ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ НА ВСІХ ФРОНТАХ

Інтеграція освітянсько-управлінських рішень з сучасними цифровими технологіями створює нові можливості для підготовки кадрів, інноваційного розвитку бізнесу та посилення потенціалу України на освітянському, підприємницькому й оборонному фронтах, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність. Очікувані

результати дослідження: створення нових підходів для підсилення ефективності цих сфер і подолання викликів тилу для перемоги на полі бою.

3.3. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТОРГОВИЙ БАЛАНС КРАЇНИ

Досліджено вплив війни на торговий баланс країни, що розкриває важливі аспекти змін у зовнішньоекономічній діяльності України під час повномасштабного вторгнення Росії. Висвітлено основні причини зниження обсягів експорту, структурні зміни в товарообігу та вплив на логістичні маршрути. Проведений аналіз базується на статистичних даних, а також матеріалах міжнародних організацій. Зроблено акцент на адаптації економіки до воєнних умов і потребі в міжнародній підтримці для відновлення. Отримані результати підкреслюють важливість аграрного сектору для економіки України та його вплив на глобальну продовольчу безпеку.

3.4. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Досліджено сутність алгоритмів штучного інтелекту в сучасних умовах, а також визначено їхній вплив на розвиток суспільних відносин в Україні і світі. Обґрунтовано сучасні можливості штучного інтелекту за умов глобалізації та продовження російсько-української війни. З'ясовано виклики, пов'язані з розвитком штучного інтелекту.

РОЗДІЛ 4 ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

4.1. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено роль фінансової діагностики як стратегічного інструменту управління підприємством. Висвітлено основні функції фінансової діагностики, зокрема оцінку фінансового стану, аналіз ризиків, прогнозування та інтеграцію результатів у стратегічне управління. Представлено класифікацію методів фінансової діагностики. Окрему увагу приділено інноваційним технологіям, таким як Big Data, штучний інтелект, блокчейн і хмарні рішення, які сприяють підвищенню ефективності аналізу, оперативності прийняття рішень і прозорості фінансової діяльності. Охарактеризовано систему оцінки ефективності фінансової діагностики, розроблену на основі ключових показників, що забезпечують фінансову стійкість підприємства та довіру зацікавлених сторін.

4.2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Розглянуто основні перешкоди розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах за результатами ряду провідних досліджень. Обґрунтовано важливість формування стратегічних орієнтирів в умовах невизначеності, виокремлено та охарактеризовано ряд з них. Виділено основні напрямки змін стратегічного менеджменту в умовах невизначеності. Обґрунтовано важливість поєднання при побудові стратегії розвитку як державних програм підтримки, так власних сильних сторін й підприємницьких ініціатив.

4.3. ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК УКРАЇНИ

Визначені особливості формування конкурентних переваг підприємствами АПК на ринку України. Виявлені основні чинники, що впливають на ці конкурентні переваги. Окремо проаналізовані ті чинники, що знаходяться під впливом підприємств АПК. А також досліджені ті чинники формування конкурентних переваг, на які вплив або обмежений, або ж узагалі відсутній. Обґрунтовані практичні пропозиції з формування конкурентних переваг підприємствами АПК України.

4.4. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО СУДНОБУДУВАННЯ В ПОВОЄННІ ЧАСИ

Дослідження присвячене окресленню напрямів розвитку вітчизняної промисловості (на прикладі суднобудування) після перемоги України у війні. Вочевидь буде недостатньо обмежитися ревіталізацією основного капіталу. Інтеграція у світові ланцюги створення вартості вимагатиме відновлення потужностей підприємств на принципово новому техніко-технологічному підґрунті. Тільки за таких умов ми маємо шанс набути достатньої конкурентної спроможності, зацікавити у співпраці партнерів з економічно розвинених країн світу.

4.5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена визначенню сутності платоспроможності як складової забезпечення фінансової безпеки підприємства. Подано авторське визначення платоспроможності та досліджено умови забезпечення платоспроможності підприємства.

4.6. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: СИНЕРГІЯ МЕТОДІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АУТСОРСИНГУ

Доповідь досліджує інноваційні підходи до прогнозування ефективності бізнес-процесів в аутсорсингу через синергію методів інтелектуального аналізу даних та проєктного менеджменту. Розглядаються актуальні технології, включаючи машинне навчання, процесний аналіз та предиктивну аналітику, та їх інтеграція з практиками управління проєктами. Аналізуються переваги цього підходу, такі як підвищення точності прогнозів, оптимізація ресурсів та автоматизація процесів. Наводяться приклади успішного впровадження в компаніях Amazon, Uber та NASA. Обговорюються виклики впровадження та рекомендації щодо їх подолання.

РОЗДІЛ 5

НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ

5.1. НОВІ ВЕКТОРИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС

Ця доповідь аналізує еволюцію співпраці між Україною та Європейським Союзом на фоні поточних геополітичних викликів. Вона досліджує нові вектори співпраці в сферах безпеки, енергетики, гуманітарної допомоги, відновлення

інфраструктури та екологічного відновлення, підкреслюючи їхнє значення для інтеграції України в ЄС та післявоєнного відновлення.

5.2. ПРОТЕКЦІОНІЗМ ЯК ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ

Тенденції світової економіки обумовлені стрімким розвитком глобалізації торговельних процесів. Сучасна торговельна політика характеризується процесами регіоналізації світової торгівлі, зміною її конфігурації внаслідок економічної експансії країн, що стрімко розвиваються, гальмуванням процесів лібералізації багатосторонньої торгівлі, поширенням політики протекціонізму як відповіді на нові геополітичні виклики. Зазвичай протекціонізм протиставляють глобалізму, але сьогодні можемо спостерігати, що з активним розвитком міжнародних економічних відносин політика протекціонізму трансформувалася в нову політику, привабливу для багатьох країн, і, як наслідок, ця економічна політика знову набуває популярності

5.3. НОВІ МОЖЛИВОСТІ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС

У сучасному глобалізованому світі, де економічні, політичні та соціальні реалії швидко змінюються, стратегічне партнерство між Україною та Європейським Союзом (ЄС) набуває нових значень і форм. Нова траєкторія співробітництва між Україною і ЄС відзначається акцентом на економічну безпеку, ефективність використання ресурсів, а також впровадження сучасних інструментів управління розвитком підприємств і регіонів. Ці три компоненти є ключовими для забезпечення стійкого розвитку і адаптації України до європейських стандартів у контексті глобальних викликів.

5.4. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Розглянуто основні положення щодо організації міжнародного співробітництва територіальних громад. Проаналізовано етапи розвитку та становлення міжнародної співпраці місцевих органів самоврядування України з партнерами. Узагальнено цілі налагодження партнерських відносин між вітчизняними територіальними громадами та муніципалітетами демократичних країн. Обґрунтовано подальші шляхи розвитку даного управлінського інструменту з метою подолання наслідків війни та соціально-економічної кризи.

РОЗДІЛ 6 ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

6.1. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Людський капітал є ключовим елементом цифровізації як окремих підприємств, так і країн загалом. Він охоплює знання, навички, досвід та інтелектуальні здібності, необхідні для реалізації стратегії Індустрія 4.0 з подальшим можливим переходом до вдосконаленої версії – Індустрії 5.0. Такий перехід посилить людино-центристський підхід у всіх сферах життєдіяльності, де людина виступатиме ключовою фігурою у процесі трансформації від цифрової економіки до економіки віртуальної.

6.2. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зміни у форматах взаємодії в суспільстві, побудові економічних відносин у бізнесі останнім часом стають все більш відчутними. Трансформації не оминули жодної зі сфер життєдіяльності людства. Одним із ключових чинників, які зумовлюють радикальні зміни традиційної економіки та банкінгу, є цифровізація. Оскільки стабільність банківської системи та здатність банківської діяльності до адаптації є важливими передумовами розвитку, що спрямовують вектор змін, то цифровізація банківського бізнесу впливає на прогрес усіх інших секторів економіки та потребує ґрунтовного аналізу, нагляду та контролюваності.

6.3. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ КІБЕРНЕТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні державні установи стикаються з численними викликами, зумовленими стрімким розвитком технологій, зростанням вимог до прозорості та ефективності, а також ускладненням суспільних процесів. В умовах глобалізації інформації та стрімкого збільшення обсягів даних ефективно управління державними установами стає дедалі складнішим. У цьому контексті застосування кібернетичних підходів набуває особливого значення, оскільки здатне підвищити адаптивність державних установ, зменшити вплив людського фактору та забезпечити інтеграцію систем управління з сучасними інформаційними технологіями.

6.4. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: РОЗРОБКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПРОЄКТНИХ ОФІСІВ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

У дослідженні представлено розробку інтелектуальної системи управління бізнес-процесами для проєктних офісів аутсорсингових ІТ-компаній. Враховуючи специфічні потреби таких компаній та обмеження існуючих BPM-рішень, запропоновано систему, яка використовує сучасні технології для автоматизації та оптимізації управління проєктами. Впровадження системи в компанії AvedSoft підвищило ефективність роботи, забезпечило гнучкість та покращило процеси планування і контролю.

6.5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

В даній роботі досліджені засоби використання електронної комерції в бізнесі, а також реалізація інноваційних цифрових технологій і розвиток електронної комерції як стратегічної платформи в Україні та країнах світу.

РОЗДІЛ 7 ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

7.1. УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито поняття сутності управління змінами в організації. Наведено статистику щодо зміни штату в організаціях України за 2024 рік. Проаналізовано структуру методів залучення працівників в організаціях України за 2024 рік. Зображено

прогнозний аналіз динаміки росту технологій ШІ на світовому ринку управління персоналом за 2023-2023 рр. Обґрунтовано, що інтеграція штучного інтелекту в управління командними змінами допоможе менеджерам швидше інтегрувати нового члена команди, зміцнити стосунки між новачками та працівниками, які вже працюють в компанії та покращити загальну атмосферу в організації. Досліджено регіональну структуру використання технологій ШІ в управлінні персоналом, де зображено, що найбільше технології ШІ в управлінні персоналом використовуються в організаціях, які розташовані в Європі та Північній Америці. Розроблено пропозиції щодо управління командними змінами в організації. Зображено візуалізацію ефективності від впровадження штучного інтелекту в управлінні командними змінами. Зроблено висновки щодо управління командними змінами в організації за сучасних економічних умов.

7.2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

У сучасному світі, де конкуренція за таланти стає все більш жорсткою, формування та розвиток бренду роботодавця набуває особливого значення. Бренд роботодавця визначає не лише імідж компанії на ринку праці, але й її здатність привертати, залучати та зберігати талановитих співробітників. Проаналізовано основні етапи створення бренду роботодавця, починаючи від визначення місії та цінностей компанії до розробки стратегій комунікації. Окрема увага приділяється ролі співробітників у формуванні позитивного іміджу організації, а також використанню сучасних технологій та соціальних медіа для підвищення видимості бренду. Розглянуто приклади успішних організацій, які вдало реалізували брендинг роботодавця, і проаналізовано їхні стратегії. Висвітлено вплив бренду роботодавця на мотивацію, продуктивність працівників та загальну корпоративну культуру. Розроблено рекомендації для організацій щодо ефективного формування та розвитку бренду роботодавця, акцентуючи на важливості моніторингу та адаптації стратегій відповідно до змін у ринкових умовах та потребах працівників.

7.3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ: МАКРО- ТА МЕЗОРІВНІ

Досліджено теоретичні основи формування трудових ресурсів та появи безробіття в Україні на макро-рівні та рівні регіонів. Проаналізовано динаміку зміни ключових показників ринку праці, вивчено якість прогнозування зміни безробіття. Встановлено, що ринок праці занадто чуттєвий до впливу непередбачуваних подій. Виділено основні чинники, які мали негативний вплив і запропоновано заходи щодо його зменшення.

7.4. ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ПРОЄКЦІЯ НА УКРАЇНСЬКЕ СЬОГОДЕННЯ

У статті окреслені сучасні проблеми управління людськими ресурсами в Україні та інструменти інтеграції європейських підходів до управління у вітчизняних компаніях. Також окреслені основні історичні відмінності країн Європи в управлінні персоналом та спільні риси, які виділяють європейський HRM від інших країн світу. Проаналізовано сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами та спрогнозовано майбутні зміни та трансформації.

7.5. ЗАГРОЗИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОСНОВИ ОЦІНКИ ЇЇ РІВНЯ

У статті розглянуто сутність кадрової безпеки, як складової економічної безпеки підприємства. Досліджено особливості загроз кадрової безпеки та подано основи оцінки її рівня.

CHAPTER 1

ISSUES OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS INTEGRATION

1.1. COMPREHENSIVE USE OF HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO ENSURING WORLD PEACE

Today, the words «war in Ukraine», in all interpretations, are used as a prerequisite, a step towards a universal global international conflict (which is bound to happen), catastrophes (which are bound to happen) and even a cataclysm (maybe World War III). Thousands of people are dying in the current war, regardless of the death of the people, there is uncontrolled use of various kinds of resources, destruction of nature, etc. To implement destructive functions, energy-intensive technical means are used, even those that are prohibited by international conventions. Meanwhile, they should successfully work for people. All types of destructive means are used to destroy the humanitarian sphere. Currently, the aggressor is stealing and destroying the so-called «bread resource» which is critically depleted and threatens the death not only of numerous peoples of Africa, but also, without exaggeration, Russians and, without exaggeration, humanity.

1.2. SYNERGY OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The paragraph discusses the challenges and prospects of synergy of education, science and business for sustainable development. The key concepts of «synergy», «synergistic approach» and «sustainable development» are studied, the role of synergy of education, science and business for sustainable development is analyzed, and its main features in the context of sustainable development are considered. It is concluded that the synergy of education, science and business is the main resource for sustainable development of society.

CHAPTER 2

INSTITUTIONAL AND INNOVATIVE TRENDS OF INTEGRATION

2.1. INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The role of information and analytical support in ensuring the economic security of industrial enterprises is studied. It is determined that effective information and analytical activities are the basis for making informed management decisions and contribute to adaptation to changes in the external environment. Traditional and modern tools of information and analytical support are analyzed, including ERP systems, BI tools, CRM systems, big data technologies, artificial intelligence and machine learning. The advantages of their application are outlined increasing transparency, optimizing business processes, reducing risks and supporting strategic planning. Recommendations for the implementation of information and analytical tools are considered, which include conducting business process audits, personnel training, pilot testing and monitoring effectiveness.

2.2. TOOLS FOR MINIMIZING FINANCIAL RISKS AS AN ELEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Modern approaches to financial risk management in crisis situations are studied. The main tools for minimizing financial risks are highlighted, such as hedging, insurance, reserve formation, asset diversification, capital structure optimization, and the introduction of digital

technologies. Attention is paid to adaptive risk management models, which include the use of multi-scenario planning, operational adjustment of activities, and digital platforms for monitoring and forecasting risks. The importance of state support, which combines financial assistance, simplification of regulatory procedures, and the introduction of innovative tools, is emphasized.

2.3. PROCEDURAL AND DOCUMENTARY SUPPORT FOR CONTROL OF THE RELEASE OF FINISHED PRODUCTS AND METHODS OF ITS IMPLEMENTATION AT A MANUFACTURING ENTERPRISE

The issue of product quality is particularly important in modern conditions and remains relevant for all market participants. Procedural assurance of finished product control in enterprises is a crucial stage in the production process. Special attention is given to control methods that can be used to ensure compliance with consumer requirements and standards.

2.4. INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS AS A GUARANTEE OF THE STATE'S ECONOMIC DEVELOPMENT

The article examines the significant impact of integrating education, science, and business on economic growth. It provides examples of three types of integration and identifies the most effective one. The experience of Ukraine in establishing innovative development through the integration of science and business is considered.

2.5. THE MODERN INSURANCE MARKET AND ITS PARTICIPANTS

The current state of the insurance market of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war is analyzed. The prospects of its impact on the recovery of the Ukrainian economy are determined. The main participants of the insurance market are characterized. Specific economic relations between them are identified, which together ensure its functioning as a complex economic mechanism.

2.6. SUBSTANTIATION OF THE EXPEDIENCY OF DIAGNOSING THE BANKRUPTCY OF PJSC «MOTOR SICH» IN THE PROCESS OF ASSESSING THE FINANCIAL AND ECONOMIC CONDITION OF THE ENTERPRISE

The relevance of the study on assessing the financial and economic condition of enterprises, particularly bankruptcy diagnostics, is especially significant in the context of Ukraine's unstable economic situation, which is influenced by geopolitical risks, the aftermath of the COVID-19 pandemic, and full-scale military actions. Crises at enterprises affect not only their operations but also the country's economy, making effective crisis management an essential tool for ensuring their resilience and development. The study highlights modern approaches to analyzing the financial condition of enterprises, particularly using the O. O. Tereshchenko model, which accounts for the specifics of Ukrainian enterprises. Key financial reporting indicators of PJSC «Motor Sich» from recent years have been analyzed, enabling an assessment of the company's condition, the identification of bankruptcy risks, and the provision of recommendations for stabilizing its operations. The results demonstrate that the Tereshchenko model is an effective tool for bankruptcy diagnostics, offering accurate forecasts and considering industry-specific features. These findings have practical value for enterprises, as they contribute to improving financial stability, operational resilience, and strategic development in the context of the modern

economic environment.

2.7. IMPLEMENTATION OF DIRECT MARKETING TOOLS IN THE BANKING ACTIVITIES OF JSC «UKRSYBBANK»

Studied the basics of direct marketing and analyzed its practical application in JSC «UKRSYBBANK». In today's dynamic world, the banking sector faces fierce competition from customers. Traditional marketing methods are becoming less effective, so there is a need to find new tools to attract and retain customers. Direct marketing, which involves direct communication with customers, becomes one of these tools. Revealed the theoretical foundations of direct marketing. Analyzed methods and channels of direct marketing. Investigated the experience of using direct marketing in JSC «UKRSYBBANK». Developed recommendations for improving direct marketing activities at JSC «UKRSYBBANK».

CHAPTER 3 COOPERATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS FOR THE VICTORY OF UKRAINE

3.1. MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISES DURING WARTIME

Effective management of agricultural enterprises in Ukraine during the war is crucial for ensuring the country's food security and global food markets. Russia's military aggression against Ukraine has resulted in the destruction of a significant part of the infrastructure, a reduction in sown areas, logistical problems, a shortage of fuel and equipment, as well as the loss of human resources. This poses serious threats to the agricultural sector, which in turn can lead to a global food crisis. The agricultural sector is one of the key components of the Ukrainian economy, significantly influencing domestic food security and the country's export capabilities. Before the full-scale war, Ukraine, as one of the world's leading producers of grains and oilseeds, occupied an important place on the global agricultural market. However, the Ukrainian agricultural sector has faced serious difficulties due to Russia's full-scale invasion of Ukraine. The impact of the war on agriculture has serious consequences for the country and the global agricultural market. Under these conditions, the management of agricultural enterprises has become crucial for maintaining production and economic stability. It is important to develop strategies not only to preserve existing capacities but also to restore and modernize the agricultural sector in the post-war period. The issue of managing agricultural enterprises during armed conflicts is actively studied by both domestic and foreign scientists. Military actions and their impact on the agricultural sector cause significant difficulties, including disruptions in supply chains and the destruction of production capacities.

3.2. SYNERGY OF VOCATIONAL EDUCATION, DIGITAL SCIENCE AND BUSINESS MANAGEMENT: A STRATEGIC GUARANTEE OF UKRAINE'S VICTORY ON ALL FRONTS

The integration of educational and managerial solutions with modern digital technologies creates new opportunities for personnel training, innovative business development, and strengthening Ukraine's potential on the educational, entrepreneurial, and defense fronts, ensuring sustainability and competitiveness. The expected results of the study include the creation of new approaches to enhance the efficiency of these areas and address the challenges of the rear to ensure victory on the battlefield.

3.3. THE IMPACT OF WAR ON A COUNTRY'S TRADE BALANCE

The article examines the impact of war on a country's trade balance, highlighting critical aspects of changes in Ukraine's foreign economic activities during Russia's full-scale invasion. It addresses the primary causes of export volume reduction, structural shifts in trade, and the effects on logistics routes. The analysis is based on statistical data and materials from international organizations. Emphasis is placed on the economy's adaptation to wartime conditions and the need for international support for recovery. The findings underline the importance of Ukraine's agricultural sector for the national economy and its impact on global food security.

3.4. ARTIFICIAL INTELLIGENCE: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

The essence of artificial intelligence algorithms in modern conditions is studied, and their impact on the development of social relations in Ukraine and the world is determined. The modern capabilities of artificial intelligence in the conditions of globalization and the continuation of the Russian-Ukrainian war are substantiated. The challenges associated with the development of artificial intelligence are clarified.

CHAPTER 4 INTEGRATION OF SCIENCE AND BUSINESS AS THE BASIS OF NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

4.1. STRATEGIC ROLE OF FINANCIAL DIAGNOSTICS IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

The role of financial diagnostics as a strategic tool for enterprise management is investigated. The main functions of financial diagnostics are highlighted assessment of financial condition, risk analysis, forecasting and integration of results into strategic management. A classification of financial diagnostics methods is presented. Special attention is paid to innovative technologies, such as Big Data, artificial intelligence, blockchain and cloud solutions, which contribute to increasing the efficiency of analysis, efficiency of decision-making and transparency of financial activities. A system for assessing the effectiveness of financial diagnostics, developed based on key indicators that ensure the financial stability of the enterprise and the trust of stakeholders, is characterized.

4.2. FORMATION OF STRATEGIC GUIDELINES FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The main obstacles to the development of domestic business are considered based on the results of several leading studies. The significance of the formation of strategic guidelines in conditions of uncertainty is substantiated, the main ones are singled out and characterized. The main directions of changes in strategic management in conditions of uncertainty are highlighted. The importance of combining both state support programs and one's own strengths and entrepreneurial initiatives in building a development strategy is substantiated.

4.3. FEATURES AND FACTORS OF FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MARKET BY AGRIBUSINESS ENTERPRISES OF UKRAINE

The features of formation of competitive advantages by agribusiness enterprises in the Ukrainian market are determined. The main factors influencing these competitive advantages are identified. Those factors that are under the influence of agribusiness enterprises are separately analyzed. And those factors of formation of competitive advantages on which the influence is either limited or absent at all are also studied. Practical proposals for the formation of competitive advantages by enterprises are substantiated.

4.4. VECTORS OF DEVELOPMENT OF UKRAINIAN SHIPBUILDING IN THE POST-WAR PERIOD

The research is devoted to outlining the directions of development of domestic industry (using the example of shipbuilding) after Ukraine's victory in the war. Obviously, it will not be enough to limit ourselves to the revitalization of the fixed capital. Integration into global value chains will require the restoration of enterprise capacities on a fundamentally new technical and technological basis. Only under such conditions do we have a chance to acquire sufficient competitiveness, to interest in cooperation partners from economically developed countries of the world.

4.5. ENSURING SOLVENCY AS A COMPONENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE

The article is devoted to determining the essence of solvency as a component of ensuring the financial security of the enterprise. The author's definition of solvency is presented and the conditions for ensuring the solvency of the enterprise are investigated.

4.6. INNOVATIVE APPROACHES TO FORECASTING BUSINESS PROCESS EFFICIENCY: SYNERGY OF DATA MINECRAFT METHODS AND PROJECT MANAGEMENT IN OUTSOURCING

This report explores innovative approaches to predicting business process effectiveness in outsourcing through the synergy of data mining methods and project management. It examines current technologies, including machine learning, process mining, and predictive analytics, and their integration with project management practices. The advantages of this approach, such as increased forecast accuracy, resource optimization, and process automation, are analyzed. Examples of successful implementation in companies like Amazon, Uber, and NASA are provided. The report also discusses implementation challenges and recommendations for overcoming them.

CHAPTER 5

NEW TREND OF UKRAINE-EU COOPERATION: ECONOMIC SECURITY, EFFICIENT USE OF RESOURCES, MODERN MANAGERIAL TOOLS FOR BUSINESS AND REGIONAL DEVELOPMENT

5.1. NEW VECTORS OF CROSS-BORDER COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU

This article analyzes the evolving landscape of cross-border cooperation between Ukraine and the European Union amid ongoing geopolitical challenges. It explores new cooperation vectors in security, energy, humanitarian aid, infrastructure rebuilding, and

environmental recovery, highlighting their significance for Ukraine's integration into the EU and post-war recovery.

5.2. PROTECTIONISM AS A STATE POLICY TO PROTECT THE DOMESTIC MARKET

Trends in the world economy are due to the rapid development of globalization of trade processes. Modern trade policy is characterized by the processes of regionalization of world trade, a change in its configuration due to the economic expansion of rapidly developing countries, the slowdown of the processes of multilateral trade liberalization, the spread of protectionism as a response to new geopolitical challenges. Protectionism is usually opposed to globalism, but today we can observe that with the active development of international economic relations, the policy of protectionism has transformed into a new policy attractive to many countries, and, as a result, this economic policy is gaining popularity again.

5.3. NEW OPPORTUNITIES FOR COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU

In today's globalized world, where economic, political and social realities are rapidly changing, the strategic partnership between Ukraine and the European Union (EU) is taking on new meanings and forms. The new trajectory of cooperation between Ukraine and the EU is marked by an emphasis on economic security, resource efficiency, and the introduction of modern tools for managing the development of enterprises and regions. These three components are key to ensuring sustainable development and Ukraine's adaptation to European standards in the context of global challenges.

5.4. INTERNATIONAL COOPERATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A MODERN TOOL FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

The main provisions on the organization of international cooperation of territorial communities are considered. The stages of development and formation of international cooperation of local self-government bodies of Ukraine with partners are analyzed. The goals of establishing partnerships between domestic territorial communities and municipalities of democratic countries are summarized. Further ways of developing this management tool to overcome the consequences of the war and the socio-economic crisis are substantiated.

CHAPTER 6 DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AS A STRATEGIC PLATFORM FOR STATE DEVELOPMENT

6.1. DIGITIZATION AS A KEY FACTOR IN UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMY: CHALLENGES AND PROSPECTS

Human capital is a key element of digitalization of both individual enterprises and countries. It encompasses the knowledge, skills, experience and intellectual abilities necessary for the implementation of the Industry 4.0 strategy with the subsequent possible transition to an improved version – Industry 5.0. Such a transition will strengthen the human-centric approach in all spheres of life, where a person will act as a key figure in the process of transformation from a digital economy to a virtual economy.

6.2. TRENDS IN DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN BANKING

Changes in the formats of interaction in society and the construction of economic relations in business have recently become increasingly noticeable. Transformations have not bypassed any of the spheres of human activity. One of the key factors that cause radical changes in the traditional economy and banking is digitalization. Since the stability of the banking system and the ability of banking to adapt are important prerequisites for development that direct the vector of change, the digitalization of banking business affects the progress of all other sectors of the economy and requires thorough analysis, supervision and control.

6.3. THEORETICAL ASPECTS OF MODERNIZATION OF GOVERNMENT INSTITUTION MANAGEMENT USING CYBERNETIC TECHNOLOGIES TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Modern government institutions face numerous challenges caused by the rapid development of technologies, increasing demands for transparency and efficiency, as well as the complexity of social processes. In the context of globalization of information and the rapid increase in data volumes, effective management of government institutions is becoming increasingly difficult. In this context, the use of cybernetic approaches is of particular importance, as it can increase the adaptability of government institutions, reduce the impact of the human factor, and ensure the integration of management systems with modern information technologies.

6.4. DIGITAL TRANSFORMATION OF PROJECT MANAGEMENT: DEVELOPMENT OF AN INTELLIGENT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM FOR PROJECT OFFICES OF OUTSOURCING COMPANIES

The study presents the development of an intelligent business process management system for project offices in IT outsourcing companies. Considering the specific needs of such companies and the limitations of existing BPM solutions, a system was proposed that leverages modern technologies to automate and optimize project management. The implementation of the system at AvedSoft has enhanced operational efficiency, ensured greater flexibility, and improved planning and control processes.

6.5. DIGITIZATION OF THE ECONOMY AS A STRATEGIC PLATFORM FOR STATE DEVELOPMENT

This paper examines the means of using e-commerce in business, as well as the implementation of innovative digital technologies and the development of e-commerce as a strategic platform in Ukraine and around the world.

CHAPTER 7 EUROPEAN HUMANISTIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

7.1. MANAGEMENT OF TEAM CHANGES IN THE ORGANIZATION

The concept of the essence of change management in an organization is revealed. Statistics on staff changes in Ukrainian organizations for 2024 are presented. The structure of methods of attracting employees in Ukrainian organizations for 2024 is analyzed. A forecast analysis of the dynamics of growth of AI technologies in the global HR market for 2023-2023 is presented. It is substantiated that the integration of artificial intelligence into

team change management will help managers integrate a new team member faster, strengthen the relationship between newcomers and employees already working in the company, and improve the overall atmosphere in the organization. The regional structure of the use of AI technologies in human resources management is studied, which shows that AI technologies in human resources management are most often used in organizations located in Europe and North America. Proposals for managing team changes in an organization are developed. The visualization of the effectiveness of the introduction of artificial intelligence in team change management is depicted. Conclusions on the management of team changes in the organization are drawn.

7.2. PECULIARITIES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYER BRAND

In today's world, where competition for talent is becoming increasingly fierce, building and developing an employer brand is of particular importance. The employer brand determines not only the image of the company in the labor market, but also its ability to attract, engage and retain talented employees. The author analyzes the main stages of creating an employer brand, starting from defining the company's mission and values to developing communication strategies. Special attention is paid to the role of employees in shaping a positive image of the company, as well as the use of modern technologies and social media to increase brand visibility. Examples of successful companies that have successfully implemented employer branding are considered and their strategies are analyzed. The impact of the employer brand on employee motivation, productivity, and overall corporate culture is highlighted. Recommendations for companies on the effective formation and development of the employer brand are developed, emphasizing the importance of monitoring and adapting strategies in accordance with changes in market conditions and employee needs.

7.3. ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE USE OF LABOR RESOURCES IN UKRAINE: MACRO AND MESO LEVELS

The theoretical foundations of the formation of labor resources and the emergence of unemployment in Ukraine at the macro and regional levels have been studied. The dynamics of changes in key indicators of the labor market is analyzed, the quality of forecasting changes in unemployment is studied. It is established that the labor market is too sensitive to the influence of unpredictable events. The main factors that had a negative impact are allocated and measures to reduce it are proposed.

7.4. EUROPEAN HUMANISTIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: PROJECTION ON THE UKRAINIAN PRESENT

The article outlines the modern problems of human resource management in Ukraine and the tools of integration of European approaches to management in Ukrainian companies. Also outlined are the main historical differences of European countries in personnel management and common features that distinguish European HRM from other countries of the world. Current trends in human resources management are analyzed and future changes and transformations are predicted.

7.5. THREATS TO PERSONNEL SAFETY AND BASIS FOR ASSESSING ITS LEVEL

The article examines the essence of personnel security as a component of the economic security of an enterprise. The features of threats to personnel security are studied and the basis for assessing their level is given.

Наукове видання

ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ

Монографія

Том 13

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора
А. В. Череп

Підп. до друку 24.12.2024. Формат 60х90/16.

Папір офсетний. Друк цифровий.

Тираж: 150 прим.

Запорізький національний університет
69011, Запорізька обл., м. Запоріжжя,
вул. Університетська, 66