

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ  
ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 84**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

**Головний редактор:**

**Шапошников Костянтин Сергійович** – доктор економічних наук, професор, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України (Київ, Україна).

**Члени редакційної колегії:**

**Вербівська Людмила Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

**Гальцова Ольга Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет (Запоріжжя, Україна).

**Дименко Руслан Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

**Дука Анастасія Петрівна** – доктор економічних наук, професор, професор, Національний університет "Чернігівська політехніка" (Чернігів, Україна).

**Іртицева Інна Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв, Україна).

**Коваль Віктор Васильович** – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

**Кудласва Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Лопашук Інна Афанасіївна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Марич Максим Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

**Новикова Іннола Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, ВСП "Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва" (Київ, Україна).

**Острівська Наталія Степанівна** – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Пономаренко Тетяна Вадимівна** – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

**Прохорчук Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

**Роговий Андрій Віталійович** – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Сафонов Юрій Миколайович** – доктор економічних наук, професор, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України (Київ, Україна).

**Стеблянко Ірина Олегівна** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

**Ткачук Ірина Ярославівна** – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Федишин Майя Пилипівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Цвірко Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

**Велькі Януш** – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

**Гросу Вероніка** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Дзієканські Павел** – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

**Космулес Крістіна Габрієла** – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Міхальчук Камелія-Каталіна** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Піллелієне Ліна** – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

**Ситник Інесса Василівна** – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

**Соколюк Маріан** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Хлачук Елена** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Чоботару Маріус-Сорін** – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Електронна сторінка видання – [www.bses.in.ua](http://www.bses.in.ua)**

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: <https://doi.org/10.32843/bses>

**Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»**

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

*Галузь науки: економічні.*

*Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;*

*072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;*

*076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа;*

*242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.*

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 25 грудня 2023 року протокол № 12)**

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія KB № 21934-11834P від 23.03.2016 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення [StrikePlagiarism.com](http://StrikePlagiarism.com) від польської компанії [Plagiat.pl](http://Plagiat.pl).

**ISSN (Print): 2524-0897**

**ISSN (Online): 2524-0900**

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2023

## ЗМІСТ

**РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ  
ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**

<b>Грущинська Н.М.</b> ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА ВІЙН, ТЕРОРИЗМУ, КОЛОНІАЛІЗМУ.....	7
--	---

**РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Заяць О.І., Осійська М.П.</b> АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ В ІТ-БІЗНЕСІ.....	15
<b>Прушківська Е.В., Дереза А.Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЛОКАЛЬНОГО ТА ГЛОБАЛЬНОГО СУПЕРНИЦТВА.....	22

**РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<b>Лозиченко О.М.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ НЕСТАЦІОНАРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	27
<b>Павлова І.О., Павлов О.І.-молодший</b> САМОВРЯДНА СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РАЙОНІВ УКРАЇНИ.....	33
<b>Середюк К.В.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ESG В ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	41
<b>Хома І.Б., Боберський Р.І.</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	47
<b>Цвілій Ю.О.</b> ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я В КОНТЕКСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	52

**РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Булуй О.Г., Плотнікова М.Ф., Яковенко О.С.</b> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	58
<b>Галиняк Л.О., Співак С.М.</b> МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	63
<b>Громцев К.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	68
<b>Келманович О.І.</b> НАУКОВА ПОЛЕМІКА З ПИТАНЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	74
<b>Кріцак О.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	79
<b>Палант О.Ю., Захаров Д.С., Приймак В.О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ УКРАЇНИ.....	85
<b>Рачинський О.В.</b> ПОБУДОВА СТРУКТУРИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	90
<b>Сеник І.С.</b> ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	95

<b>Скок П.О., Онуфрійчук Ю.В.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	<b>99</b>
<b>Цурканов М.А.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ.....	<b>105</b>
<b>Шульга О.А.</b> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	<b>109</b>
<b>РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Михайлова К.В.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ МІСЬКОЇ МОБІЛЬНОСТІ «РОЗУМНИХ» МІСТ: ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ.....	<b>114</b>
<b>Пруненко Д.О., Коваленко Л.Б., Халіл-заде Орхан Халіл огли</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ.....	<b>120</b>
<b>Шевченко О.В.</b> СОЦІАЛЬНА НЕРІВНІСТЬ У МІСТАХ: СПОСОБИ ВРАХУВАННЯ У МОДЕЛЮВАННІ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ МІСТ.....	<b>125</b>
<b>РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Бондаревська К.В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	<b>131</b>
<b>Вербицька А.В., Децюк П.І.</b> МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ.....	<b>138</b>
<b>РОЗДІЛ 7. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Vogoyavlenska Yuliya, Prus Viktor</b> DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS: APPROACHES TO EVALUATION OF PERFORMANCE, POTENTIAL, MANAGEMENT.....	<b>145</b>
<b>Ткачук Н.М.</b> МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МІСТА: ТЕОРЕТИЧНІ Й ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	<b>151</b>
<b>РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b>	
<b>Іванков В.М.</b> ІМПЕРАТИВИ СУДОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ЗБИТКІВ ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФ.....	<b>158</b>
<b>РОЗДІЛ 9. ТУРИЗМ</b>	
<b>Тарасюк Г.М., Горшкова Л.О.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ.....	<b>167</b>
<b>Щука Г.П., Міхо О.І., Літовка-Деменіна С.Г.</b> НІШЕВИЙ ТУРИЗМ ЯК ШЛЯХ РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ.....	<b>174</b>

## CONTENTS

### SECTION 1. ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA

<b>Hrushchynska Nataliia</b> THE ECONOMIC COMPONENT OF WARS, TERRORISM, COLONIALISM.....	7
---	---

### SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Zayats Olena, Osiyska Mariana</b> ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL OUTSOURCING MARKET IN THE IT BUSINESS.....	15
<b>Prushkivska Emiliia, Dereza Alina</b> FEATURES OF THE COMPETITIVENESS OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN THE CONDITIONS OF DEEPENING LOCAL AND GLOBAL COMPETITION.....	22

### SECTION 3. ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

<b>Lozychenko Oleksandr</b> TRANSFORMATION OF THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF HOUSEHOLDS' SAVINGS IN THE CONDITIONS OF THE NON-STATIONARY ECONOMY.....	27
<b>Pavlova Iryna, Pavlov Oleksandr-Jr.</b> SELF-GOVERNMENT COMPONENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INCLUSIVE DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES AND DISTRICTS OF UKRAINE.....	33
<b>Serediuk Kateryna</b> IMPLEMENTATION OF ESG PRACTICES IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN COMPANIES DURING THE WAR PERIOD.....	41
<b>Khoma Iryna, Boberskyi Rostyslav</b> MANAGEMENT OF FINANCIAL RISKS IN THE CONDITIONS OF WAR.....	47
<b>Tsvilii Yuliya</b> FORMATION OF HUMAN POTENTIAL OF THE UKRAINIAN BLACK SEA BUSINESS IN THE CONTEXT OF RECRUITMENT.....	52

### SECTION 4. ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

<b>Buluy Oleksii, Plotnikova Mariia, Yakovenko Oleh</b> DIGITALIZATION AS A COMPONENT OF THE STRATEGY OF INNOVATION AND INVESTMENT BUSINESSES DEVELOPMENT.....	58
<b>Halyniak Lesia, Spivak Serhii</b> MOTIVATION AS THE BASIS OF INCREASE OF PERSONNEL POTENTIAL.....	63
<b>Gromtsev Konstantin</b> FEATURES OF THE FORMATION OF THE POLICY OF MOTIVATION OF MEDICAL PERSONNEL IN THE FIELD OF HEALTH CARE.....	68
<b>Kelmanovich Alexander</b> SCIENTIFIC CONTROVERSY ON THE IMPLEMENTATION OF MARKETING MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT.....	74
<b>Kritsak Oleksandra</b> MANAGEMENT DESIGN FOR BUSINESS ENTITIES' CORPORATE ARCHITECTURE DEVELOPMENT .....	79
<b>Palant Oleksii, Zakharov Denys, Pryimak Vladyslav</b> PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC TRANSPORT IN THE CONTEXT OF THE CREATION SMART INFRASTRUCTURES OF THE CITIES OF UKRAINE.....	85
<b>Rachynskyi Oleksandr</b> BUILDING THE STRUCTURE OF THE ASSESSMENT SYSTEM AND INCREASING THE FINANCIAL STABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	90
<b>Senyk Iryna</b> DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....	95

<b>Onufriichuk Iurii, Skok Pavlo</b> ENSURING THE DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT COMPANY ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	<b>99</b>
<b>Tsurkanov Maksym</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF PRODUCTION SYSTEMS.....	<b>105</b>
<b>Shulha Olha</b> CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION.....	<b>109</b>
<b>SECTION 5. PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Mykhailova Krystyna</b> IMPLEMENTATION OF URBAN MOBILITY PROJECTS FOR SMART CITIES: APPROACHES TO JUSTIFICATION AND EVALUATION.....	<b>114</b>
<b>Prunenکو Dmytro, Kovalenko Liudmyla, Orkhan Khalilzade Khalil</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF DEVELOPMENT OF REGIONS.....	<b>120</b>
<b>Shevchenko Olha</b> SOCIAL INEQUALITY IN CITIES: HOW TO TAKE IT INTO ACCOUNT WHEN MODELLING URBAN SPATIAL DEVELOPMENT.....	<b>125</b>
<b>SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS</b>	
<b>Bondarevska Kseniia</b> PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE VETERAN BUSINESS IN UKRAINE.....	<b>131</b>
<b>Verbytska Anna, Detsuik Pavlo</b> MECHANISMS OF BUSINESS INVOLVEMENT IN THE PROCESS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AS DETERMINANT OF THE REINTEGRATION OF MILITARY SERVICEMEN, VETERANS AND THEIR FAMILY MEMBERS.....	<b>138</b>
<b>SECTION 7. MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Bogoyavlenska Yuliya, Prus Viktor</b> DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS: APPROACHES TO EVALUATION OF PERFORMANCE, POTENTIAL, MANAGEMENT.....	<b>145</b>
<b>Tkachuk Natalia</b> METHODS OF BUDGET INCOME FORMATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITY OF THE CITY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....	<b>151</b>
<b>SECTION 8. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Ivankov Volodymyr</b> IMPERATIVES OF FORENSIC AND ECONOMIC EXAMINATION OF DAMAGES AS A CONSEQUENCE OF ARMED AGGRESSION OF THE RUSSIA.....	<b>158</b>
<b>SECTION 9. TOURISM</b>	
<b>Tarasiuk Halyna, Horshkova Ludmyla</b> THE CURRENT STATE OF THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE AND PROSPECTS FOR POST-WAR DEVELOPMENT.....	<b>167</b>
<b>Shchuka Halyna, Mikho Olena, Litovka-Demenina Svitlana</b> NICHE TOURISM AS A WAY OF THE DEVELOPMENT OF POST-WAR UKRAINE.....	<b>174</b>

## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

### ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА ВІЙН, ТЕРОРИЗМУ, КОЛОНІАЛІЗМУ THE ECONOMIC COMPONENT OF WARS, TERRORISM, COLONIALISM

У статті проаналізовано економічні складові війни, тероризму та колоніалізму з урахуванням історичного досвіду цих категорій та сучасних процесів, що відбуваються у світі та в Україні зокрема. Автор діагностує причини та передумови війни, терористичних актів та колоніалізму на прикладах різних історичних періодів, у тому числі й українського, та визначає їх схожість та відмінності; вказує на те, що хоча явище колонізації у XXI столітті звучить недоречно, але його ознаки є; зазначає, що явище колонізації у XXI столітті не є новим, але це явище, яке триває століттями. У сьогоденних реаліях мова йде про загарбницький і деструктивний характер захоплення території і населення, і від таких дій важко побачити якусь вигоду чи позитивні наслідки для розвитку цивілізації. Вже доведено, що економічні втрати для всіх сторін є значними. Епоха колонізації в цивілізованих суспільствах закінчується, і колишні метрополії намагаються легітимізувати себе і підтримати ті країни, які стали жертвами їхніх попередників. З іншого боку, є ще низка країн, які не відмовилися від своїх колоніальних поглядів: до 2022 року тероризм був переважно пов'язаний з релігією, але зараз тероризм використовує маніпуляції з релігією, економікою та цінностями для руйнування. Негативні наслідки вимушеної незворотної міграції, такі як уповільнення економічного зростання, погіршення інвестиційної привабливості країни, зниження добробуту населення, зменшення ділової активності, напруженість на ринку праці, збільшення навантаження на державний бюджет і макроекономічну стабільність, впливають на генофонд країни. Війна і тероризм підривають і обмежують цінності, що лежать в основі прав людини, підривають правові системи, які покликані захищати права людини, а з іншого боку, формують силу, стійкість, нові погляди і цінності.

**Ключові слова:** економічна колонізація, тероризм, економічна війна, економічна дипломатія, державна політика.

*The article analyzes the economic components of war, terrorism and colonialism, taking into account the historical experience of these categories and modern processes taking place in the world and in Ukraine in particular. The author diagnoses the causes and prerequisites of war, terrorism acts and colonialism using examples from different historical periods, including the Ukrainian one, and identifies their similarities and differences; points out that although the phenomenon of colonization in the 21st century sounds inappropriate, its signs are there; notes that the phenomenon of colonization in the 21st century is not new, but it is a phenomenon that has been going on for centuries. In today's realities, we are talking about the invasive and destructive nature of the capture of territories and populations, and it is difficult to see any benefit or positive consequences for the development of civilization from such actions. It has already been proven that the economic losses for all parties are significant. The era of colonization in civilized societies is over, and the former metropolises are trying to legitimize themselves and support those countries that were victims of their predecessors. On the other hand, there are still a number of countries that have not given up their colonial views: until 2022, terrorism was mostly related to religion, but now terrorism uses the manipulation of religion, economy and values to destroy. The negative consequences of forced irreversible migration, such as a slowdown in economic growth, a deterioration in the country's investment attractiveness, a decrease in the welfare of the population, a decrease in business activity, tension in the labor market, an increase in the burden on the state budget and macroeconomic stability, affect the country's gene pool. War and terrorism undermine and limit the values underlying human rights, undermine the legal systems that are designed to protect human rights, and on the other hand, form strength, resilience, new views and values. Colonization in the 21st century sounds inappropriate, but its signs are there. In today's realities, we are talking about the invasive and destructive nature of capturing territories and populations, and it is difficult to see any benefit or positive result for the development of civilization from such actions. The economic losses for all parties are significant. Having drawn parallels between the manifestations of the phenomena of «terrorism», «war», «colonization», it should be noted that their causes and prerequisites may be similar in many respects, the tools of implementation may be different, the consequences may also be different, and the goal and purpose may differ depending on the time frame.*

**Key words:** economic colonization, terrorism, economic war, economic diplomacy, state policy.

УДК 339.98 + 323.28

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-1>

Грущинська Н.М.

д.е.н, професор,

Національний авіаційний університет

Hrushchynska Natalia

National Aviation University

**Постановка проблеми.** З початку XXI століття категорії «війна», «тероризм», «економічна експансія» все частіше з'являються в експертних і публічних геополітичних, економічних, соціальних оцінках. Цьому посприяли ланцюги подій XXI століття, а 2022 рік став особливим з точки зору тероризму у світі і для України, зокрема. Війна і тероризм – агресивні форми завоювання

певних благ через знищення. Основними причинами війн окреслюють території та природні багатства, разом з тим, аналізуючи часові періоди війн, терористичні акти, додаються етнічні, культурні, расові причини, а в історичному минулому освоєння нових земель, при останньому не завжди війни сприймалися як лише негативні процеси, а несли результат розвитку.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання війн, причини їх виникнення в першу чергу, досліджується в роботах істориків, геологів, соціологів, політологів, економістів, так причини та наслідки конфліктів великих соціальних груп розглядаються в роботах Ващенко І.В., питання міжетнічних конфліктів у Гіренко С.П., Михайлова В.А., а міжетнічних відносин на Закарпатті в роботах Токаря П.В., питання цивілізованої національної ідеї як основи етнонаціональної злагоди в українському суспільстві в роботах Пірена М.; особливості національної культури і культури нації у Поповича М.; викладення філософського і соціального підходу до оцінки трансформації цивілізації в роботах Хантінгтона С.

Початок ХХІ століття окреслювався скоріше терористичними проявами, навіть анексія Українського Кримського півострова росією та захоплення частини Східної України у 2014 році не викликало загострення з боку світової спільноти відповідної реакції, проте з лютого 2022 року широкомасштабне вторгнення росії в Україну дало зрозуміти, що кровава війна все таки можлива в сучасному цивілізованому світі. Причиною війни можна було б окреслити – захоплення територій, але, якщо в подальших історичних прикладах буде йти мова про захоплення територій з їх подальший розвитком, то у випадку російської агресії – це пряме знищення і руйнування. Детальний підхід та оцінка причин наведена в монографії Сергія Плохія «Російсько-українська війна», 2022 року. В наукових аналізах російсько-української війни увага акцентується на тероризмі. Як зазначає професор Єльського університету Едвін Баккен: «Терористи здійснюють агресію, щоб задовольнити власні страхи, і цьому може не бути жодного раціонального пояснення чи економічної вигоди. Тероризм – це свідомо і продумана політична боротьба, в якій насильство виправдовується ідеологічними цілями. Тероризм ґрунтується на почуттях несправедливості та пригнічення, які використовуються для маніпулювання та виправдання насильства». Якщо до 2022 року тероризм переважно асоціювався з релігією, то зараз тероризм використовує релігію, економіку, маніпуляційні цінностями для знищення.

**Метою статті** є проведення аналізу питань економічної складової війн, тероризму, колоніалізму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В часи Європейського Середньовіччя війна мала характер жорстокий і повністю винищувальний, при якій проти супротивника застосовувались всі сили та прийоми, поранених не залишали, полонених не брали. В подальший період «лицарських» війн відбувалось дотриманням певних правил та умовностей, при яких економічно вигідним стало брати в полон, ніж просто знищити. В середині XV століття відбувся переворот і в артилерій-

ській справі, вдосконалення виробництва пороху, кам'яні ядра поступилися місцем металевим. І у середині XIV ст. артилерію мали всі армії країн Заходу. З'явилася також легка вогнепальна зброя – ручні кулевріни, аркебузи. Такі новації є показником економічного розвитку, розвитку торгівлі, обміну та нарощення потенціалу країн, що вступали і продовжували війни.

Огляд історії колонізації та завоювань дозволяє оцінити причини і наслідки воєн XVII–XVIII століть. Явище колонізації в деякі періоди призвело до освоєння нових територій, розвитку нових культур, економічного багатства через розвиток работоргівлі та великого переміщення людей. Колонізації не завжди вдавалось запобігти через слабкість або нерозуміння однієї зі сторін: прикладами є торгові війни в XVII–XVIII століттях великих колоніальних імперій: Австро-Угорщини, Бельгії, Великобританії, Данії, Іспанії (1492–1975), Італії (1885–1960), Нідерландів (1600–1970), Німеччини (1884–1918), Нової Зеландії, Османської імперії, Португалії, Франції, Швеції, Японії. Головною метою колоніальних воєн було отримання прибутку, який зростав з технологічним прогресом і забезпечував найсприятливіші умови для розвитку промисловості метрополій у XIX столітті.

Давньогрецька колонізація (8–6 ст. до н.е.) – зазначається як процес заснування грецькою державою нових поселень на чужих землях через нестачу землі внаслідок зростання населення, потреби в нових джерелах сировини та пошуку ринків збуту. Наслідки колонізації сприяли соціальному, економічному та культурному розвитку грецького світу. Водночас, давньогрецька колонізація була, по суті, процесом міграції частини грецького населення на нові, часто малозаселені території. Європейська колонізація Америки, починаючи з 1492 року, з появою кожної географічної колонізації поступово привносила свою специфіку в розвиток Америки. Та принесла з собою свої особливості: Іспанії, Англії, Нідерландів, Данії, Німеччини, Франції, Швеції та Шотландії. Причини американської колонізації були частково пов'язані з нестачею земельних ресурсів, а також супроводжувалися торговими війнами. Період між XVII і XIX століттями вважається Великим переселенням народів, коли від дев'яти до десяти мільйонів рабів були силою завезені європейцями в малонаселені США.

Через работоргівлю африканське населення скоротилося на 22% між 1650 і 1850 роками. Процес колонізації Африки є прикладом агресивної колоніальної політики, що призвела до змішання культур і освоєння нових територій: у XIX столітті з Європи до США приїхало понад 50 мільйонів людей, а під час Першої світової війни до Америки щороку прибувало 1,5 мільйона європейців, які тікали від війни. Організація Об'єднаних Націй



зазначає, що кількість європейських мігрантів у світі сьогодні оцінюється приблизно в 1,5 мільйона, а кількість територій, які зберігають колоніальну спадщину налічує 16. Зокрема, Американське Самоа, Ангілья (два острови в Антилських островах), Бермудські острови, Британські Віргінські острови, Віргінські острови США, Гуам, Гібралтар, Західна Сахара, Кайманові острови, Монтсеррат, острів Святої Єлени, острови Терксі Кайкос, Нова Каледонія, Піткерн, Токелау і Фолклендські Острови. Це британські, американські, новозеландські та французькі колонії. Жодних хвиль імміграції звідти не зафіксовано. Тому не дивно, що колоніальний режим проживання в цих країнах їх влаштовує.

Тим часом, через релігійні, політичні, етнічні та інші форми гноблення найбільша кількість біженців на початку XXI століття опинилася з Афганістану (5 мільйонів), Палестини (2 мільйони), Ефіопії (1 мільйон), Мозамбіку (9 мільйонів), Анголі (4 мільйони) та Камбоджі (3 мільйони). Є також екологічні біженці, які втекли, бо їхні місця проживання були забруднені.

Колонізація в російському стилі полягає не в розвитку територій з метою їх збагачення, а в їх руйнуванні та примушенні підкорятися власним правилам. Наведемо кілька історичних прикладів: процес приєднання Сибіру та Далекого Сходу до Московії тривав протягом тривалого періоду з кінця VI-го століття до початку XX-го століття. Він розпочався зі знищення місцевих сибірських племен заради їхнього хутра, що призвело до руйнування корінних культур і мов. Кавказька війна (1817–1864 рр.) велася з метою знищення кавказьких народів голодом і призвела до геноциду черкесів. У 1916 році, під час Першої світової війни, в Середній Азії почалося масове повстання проти російських поселенців і царської влади, спровоковане декретом про «вербування іноземців» для участі в громадянській війні. Це повстання було жорстоко придушене і призвело до масової втечі киргизів і казахів до Китаю.

Починаючи з 2014 року, з анексією Криму, окупацією східних областей України та подальшим початком широкомасштабної війни Росії проти українського народу 24 лютого 2022 року, питання тероризму набуло особливого значення в Україні.

Згідно звіту про глобальний індекс тероризму (GTI), створеного Інститутом економіки та миру (IEP) з використанням даних TerrorismTracker та інших джерел, зазначається майже 66 000 терористичних інцидентів за період з 2007 по 2022 рік. У 2022 році кількість смертей від тероризму впала на 9% до 6701 смертей і зараз на 38% нижча, ніж у 2015 році. Країни, які зазначаються як найбільш постраждали від тероризму – Афганістан, Пакистан, Регіон Сахеля в Африці на південь від Сахари. У 2022 році терористичні атаки у світі,

загалом, стали більш смертоносними ніж у попередні періоди: у 2022 році за один напад загинуло в середньому 1,7 людини порівняно з 1,3 смертей за один напад у 2021 році. На Заході кількість атак продовжує знижуватись, починаючи з 2017 року. У 2022 році було зафіксовано 40 атак, що на 27% менше порівняно з 55 атак у 2021 році.

Згідно з аналізом міжнародної статистики, у 2013 році в Україні було зареєстровано 10 терористичних злочинів, у 2014 році – 2088, у 2015 році – 1717, а статистика станом на 2023 рік наповнюється від смертності в ході російського вторгнення.

Чинне законодавство України, зокрема стаття 24 Закону України «Про боротьбу з тероризмом», передбачає санкції щодо організацій, відповідальних за вчинення терористичних актів та визнаних терористичними за рішенням суду, а стаття 258-3 Кримінального кодексу України передбачає кримінальну відповідальність за створення терористичної групи чи терористичної організації. Україна стикається з проблемою тероризму, що проявляється як контроль терористичної організації державою-агресором. Таке трактування було можливим у 2014–2021 роках, але останнім часом тероризм переріс у криваву війну та юридично потребує оновленого підґрунтя.

Визначення поняття «тероризм» у теоретичних дослідженнях науковців подаються під різними кутами зору. Наприклад, Канцір В.С. пропонує наступне: «Тероризм-це тактика політичної боротьби, що характеризується систематичним застосуванням ідеологічно мотивованого насильства, яке виражається у вбивствах, диверсіях, викраденнях людей та інших актах, що загрожують життю і безпеці людей».

Ізраїльський експерт Ганор Б. вважає: «Тероризм-це застосування насильства або загрози насильства проти цивільних осіб і цивільного населення для досягнення політичних цілей». Науковець М. Коржанський вказує, що метою тероризму є досягнення політичних цілей, тобто змусити уряди, установи та організації вчинити дії, вигідні політичним інтересам терористів.

Алекс Шмідт проаналізував 109 визначень тероризму і зазначив, що більшість з них включають наступні елементи: застосування насильства або сили (83,5%), політична мотивація (65%), створення атмосфери страху або терору (51%), залучення (47%) і психологічний вплив або передбачувана розрахована на певну реакцію (41,5%), застосування насильства проти одних людей (невинних жертв) або майна та примушення інших (об'єктів впливу) діяти певним чином (37,5%), свідомо, спланована, систематична або організована діяльність (32%), бойові методи, стратегія або тактика (30,5%), без участі людей (30,5%), без гуманітарних обмежень і з порушенням прийнятих правил (30%), примус, вимагання (28%), публічний харак-

тер (21,5%), свавілля; негуманний, випадковий, невибірковий (21%), цивільне населення, цивільне населення як жертви (17,5%), залякування (17%), невинні жертви (15,5%), групи як виконавці, рухи, організації як виконавці (14%), символічні аспекти, демонстрація для інших (13,5%), непередбачуваність і неочікуваність насильства (9%), підпільний характер, прихований характер (9%) [14].

Найпоширенішим визначенням тероризму у світовій та вітчизняній літературі є наступне: «Тероризм- це застосування або загроза застосування крайнього насильства з метою залякування для досягнення суспільної або політичної мети».

На жаль, існує багато прикладів тероризму. Поведінка «божевільних підрильників» у США: у листопаді 1940 року працівник Консолідованої будівлі Едісона в Нью-Йорку знайшов саморобну бомбу з такою запискою: «Шахраї, це вам». 1940-1956рр. понад 30 невеликих бомб було закладено в громадських місцях, театрах, кінотеатрах, телефонних будках. «Божевільний підрильник» переховувався 16 років; а у 1956 році слідчі органи доручили психіатру Джеймсу Брусселлу скласти профіль підозрюваних. Вчений досяг успіху, зазначивши, що параноя має тенденцію досягати піку у віці близько 35 років, а оскільки минуло 16 років, підозрюваному, ймовірно, було близько 50. В результаті терорист був заарештований у 1957 році і одразу ж зізнався у скоєному. Його психічний стан був визнаний задовільним [16]. 20 березня 1995 року в Токійському метрополітені відбулася атака із застосуванням зарину. Атака була організована нерелігійною диверсійною організацією «Аум Сінрікьо», яка з 1975 року приваблювала велику кількість молодих японських студентів і тому отримала другу назву – «Релігія для еліти». Її члени скоїли багато злочинів і жорстко розправлялися зі своїми опонентами. Від 10 до 12 осіб було вбито під час цих нападів і понад 5000 стали залежними в різних формах. Існують припущення, що бойовики планували не масові вбивства, а психологічну обробку великої кількості людей, які під впливом газу стали гіпнотично сприйнятливими. В даному прикладі лідери угруповання також були визнані психічно здоровими і засуджені до смертної кари. Це говорить про те, що терористи не обов'язково є божевільними, а цілком свідомо скоюють злочини проти людяності.

Західні вчені стверджують, що за умови проведення правильної державної політики щодо громадянського суспільства в цілому, залучених до терористичного процесу можна повернути на шлях істини. За словами Анхеля Рабаси та його колег з Вашингтонського дослідницького центру RAND, «існує процес, завдяки якому люди стають екстремістами, і, навпаки, екстремісти можуть відмовитися від насильства і покинути групу або

рух». Чи може терорист відмовитися від радикального світогляду? Можливо, якщо він або вона розуміє його або має його.

Професор Едвін Бейкерз Лейденського університету (Нідерланди) у своїй лекції про тероризм і боротьбу з ним наводить такий приклад: «Девід Гартенштейн-Росс, який працював на ваххабітську благодійну організацію, що фінансувала Аль-Каїду, зараз є вашингтонським демократом директором Фонду захисту демократій і дослідником тероризму та контртерористичних досліджень».

Норман Бенотман, провідний діяч Лівійської ісламської бойової групи, що діє в Афганістані, зараз є старшим науковим співробітником Фонду Квілліамау Великій Британії, а в 2010 році написав відкритого листа бен Ладену, рекомендуючи свої цілі і стратегії. в 1979 році. Генрі Робінсон вступив до Ірландської республіканської армії, залишив службу в 1990 році і став співзасновником Фонду «Сім'ї проти залякування і тероризму».

Окрім цих людей, які залишили тероризм, також відомих як колишні терористи або екстремісти, існують також програми дерадикалізації. Існує багато прикладів таких програм в Європі, особливо в скандинавських країнах, Швеції, Данії та Норвегії, а також у Німеччині та Нідерландах. Це пов'язано з тим, що, згідно з офіційним визначенням, радикалізм- це настрій, який спонукає до рішучих дій, що виключають компроміс і послідовно та безпосередньо переслідують намічені цілі. Деякі дослідники визначають радикалізм як елемент походження тероризму, але такі твердження можна поставити під сумнів. Це пов'язано з тим, що хоча рішучість і безкомпромісність можуть бути використані в боротьбі за правду, свободу, принципи та ідеї, неможливо виправдати невинуватий кривавий тероризм. Ось кілька прикладів груп, які зіткнулися з цими конкретними заходами. Колумбійська ліва повстанська терористична організація FARC вбила одного зі своїх лідерів Альфонсо Кано у 2011 році. Вбивство Усами бен Ладена з Аль-Каїди в Пакистані під час операції «Спис Нептуна», здійснене «морськими котиками» ВМС США в Аббот табаді, Пакистані; арешт всієї першої групи лідерів фракції Rote Armee в Німеччині в 1972 році; арешт лідера Sendero Luminoso (Сяючий шлях) лідера Гузмана та арешт лідера Курдської робітничої партії Абдулли Оджалана в Кенії у 1999 році. Ці організації, безумовно, втратили свій запал і популярність. Головне питання чи можна перемогти тероризм, залишається відкритим і на думку західних дослідників тероризму, перемоги в боротьбі з тероризмом не існує.

Навіть за словами президента США Джорджа Буша, який відіграв важливу роль у боротьбі з тероризмом, тероризм ніколи не може бути ліквідований». Одне з досліджень, яке система-

тично аналізувало наслідки тероризму, провели Сет Джонсі Мартін Рибіцкі з корпорації RAND. Вони вивчили 648 терористичних груп, що діяли між 1968 і 2006 роками, і дійшли висновку, що на припинення діяльності таких груп впливають три основні чинники. Перший – це ефективне функціонування місцевої поліції і служб безпеки. Другий – потужна військова сила; третій – переговорний процес, який включає представників колишніх терористів і колабораціоністів, які перейшли на бік миру (хоча є питання, чи слід приймати колабораціоністів, що знову ж таки залежить від інтерпретації поняття «гуманність» і його доцільності).

Наразі Куба, Корейська Народно-Демократична Республіка, Судан, Сирія вважаються державами-спонсорами тероризму. Куба визнана державою-спонсором тероризму за надання притулку терористам. Іншими словами, члени Колумбійської національної визвольної армії (ELN), яку США визнали терористичною організацією, знайшли притулок на Кубі. Крім того, кубинський режим прихистив розшукуваних терористів, які вчинили криваві акти в Сполучених Штатах. У Корейській Народно-Демократичній Республіці (КНДР) тероризм був і залишається головним інструментом політики керівництва, поряд з ядерною зброєю, голодом, залякуванням і тортурами населення. Як невеликий наслідок, нагадаємо, що ДНР і ЛНР були визнані КНДР у 2022 році. Судан – за порушення прав людини, свободи віросповідання та преси, занурення країни в гуманітарну кризу та розширення антитерористичної співпраці. Сирія – країна з тисячолітньою історією, але союзник і постачальник зброї росії, а також жертва тероризму.

Епоха колонізації в цивілізованих суспільствах скінчилась, і колишні метрополії намагаються виправдатися і підтримувати країни, яким було завдано шкоди їх попередникам. Тим часом залишається ряд країн, які не полишають своїх колоніальних поглядів, серед них і агресивна політика росії.

У війні росії проти України тероризм проявляється в різних формах. У багатьох теоретичних працях дається таке визначення: «Це відбувається тому, що триваюча агресія Росії проти українських цивільних осіб, дітей і жінок має чітко виражене національне забарвлення. Це прямий акт тероризму з глобальними наслідками».

У XX-му столітті, відстежуючи глобальні міграційні потоки після кожної війни, статистика показує найбільші цифри в результаті Другої світової війни: між 1891 і 1901 роками 78000 українців емігрували зі Східної Галичини до Канади і США, між 1901 та 1911 роками виїхало 224000, початку XX століття лише зі Східної Галичини емігрувало понад 302 000 українців [23].

Загалом, можна виділити чотири хвилі української міграції: перша – наприкінці XIX століття; друга – після Першої світової війни, під час ста-

новлення Гетьманату та Центральної Ради. Третя хвиля – після Другої світової війни, в більшості це були військовополонені, яких радянський режим вважав зрадниками, між 1939 і 1943 роками Й. Сталін і А.Гітлер депортували близько 30 мільйонів людей, але після Другої світової війни процес почав повертатися назад: 623 000 німців було вислано з Угорщини, 768 000 – з Румунії, близько 500 000 – з Югославії та 1,3 мільйона – з Польщі. Загальна кількість вигнанців досягла 13 мільйонів, у 1945 році статистика еміграції включала 2 мільйони українців, понад 1 мільйон французів і 1,5 мільйона поляків; у 1951 році з Радянського Союзу було репатрійовано 5,5 мільйона осіб, щонайменше кожен п'ятий з яких був репресований. І репатріація не завжди була бажаною. За роки війни населення України скоротилося на 7,5 мільйонів (з 41,5 мільйонів станом на 22 червня 1941 року до близько 34 мільйонів станом на 9 травня 1945 року). Четверта хвиля припала на 1990-ті роки, період, спровокований економічними проблемами: перебудовою економіки, зростанням безробіття, процесами роздержавлення власності й приватизації, різким погіршенням екологічної ситуації в окремих регіонах; низькою заробітною платою.

Після нападу росії на Україну 24 лютого 2022 року війна спричинила найбільш раннє і найбільше вимушене переміщення в Європі з часів Другої світової війни. Близько 9 мільйонів людей виїхали і 2,5 мільйона повернулися. Згідно з гендерною статистикою, після Другої світової війни в Європі відчувався значний дефіцит чоловіків, а 70% тих, хто виїхав з України під час війни у 2022 році, були жінками.

Для порівняння, історія Європи та світу, загалом, за останні пів століття знала чимало потужних міграційних криз: афганської (1979–1989), яка спровокувала появу понад 6 млн біженців та емігрантів; венесуельської (2013–2019) – 3 млн; сирійської (2019–2020) – майже 3 млн осіб.

За даними Управління Верховного комісара у справах біженців Організації Об'єднаних Націй (УВКБ ООН), лише за перші півтора місяця від початку гарячої фази восьмирічної російсько-української війни свої домівки залишили 11,4 млн українців, а в кінцевому варіанті ця цифра може сягнути 16 мільйонів.

В світовому масштабі, починаючи з 2022 року ООН звертає увагу на безпрецедентну глобальну кризу голоду через війну в Україні. Стрімке зростання цін на добрива та енергоносії завдасть шкоди врожаю в Азії, Африці, Південній та Північній Америці. Нестабільність на енергетичних ринках, зростаючий дефіцит продовольства і бідність у багатьох країнах, що розвиваються, а також зростання цін на нафту в 4,5 рази-найвище з часів нафтової кризи 1970-х років – все це сприяло виникненню кризи. Санкції та ембарго обмежили

діяльність фінансових установ, страхових компаній і транспортних операторів, що призвело до скорочення світової торгівлі на 3%. Metали, нафтопродукти та продукти харчування були найбільш вразливими товарами під час війни [15]. Військова агресія однієї країни наносить неймовірну шкоду більшості країн світу, що також інтерпретується як терористичні дії.

Негативні наслідки примусової незворотної еміграції позначається на генофонді українського народу; зменшення темпів економічного зростання, погіршення інвестиційної привабливості країни, зменшення добробуту громадян, зниження ділової активності, напруженість на ринку праці, зростання навантаження на державний бюджет і макроекономічну стабільність в цілому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Колонізація у XXI столітті звучить недоречно, але її ознаки є. У сьогоденних реаліях мова йде про загарбницький і деструктивний характер захоплення територій і населення, і важко побачити якусь користь або позитивний результат для розвитку цивілізації від таких дій. Економічні втрати для всіх сторін є значними. Провівши паралелі між проявами явищ «тероризм», «війна», «колонізація», слід зазначити, що їх причини та передумови можуть в багато чому бути схожими, інструменти реалізації можуть бути різними, наслідки також, а мета та ціль розходяться з урахуванням часових рамок. Військові дії та терористичні акти мають багато спільного, обидва пов'язані з насильством, мотивовані політичними, ідеологічними або стратегічними цілями і ведуться однією групою проти іншої, загрожують правам людини в найбільшій мірі. Війна і надзвичайний стан в країні дозволяють державам тимчасово звільнитися від деяких з їхніх зобов'язань у сфері прав людини. Війна є більш поширеним явищем, а її наслідки більш руйнівними і далекосяжними, оскільки всі війни ведуться на рівні держави, з використанням арсеналів, що є в її розпорядженні. Терористичні групи рідко мають у своєму розпорядженні державні професійні та фінансові ресурси. Тим не менш, окрім методів і масштабів насильства, війна і тероризм по-різному розглядаються в міжнародному праві. Хоча тероризм є політично мотивованим і може становити загрозу для суспільства, в загальноприйнятій міжнародній практиці тероризм є діяльністю субнаціональної групи, а не держави. Термін «тероризм» вперше був використаний для опису панування терору у Франції в останньому десятилітті XVIII-го століття, особливо під час правління М. Робесп'єра в 1793–1794 роках. Ці роки характеризувалися застосуванням насильницьких методів, репресій, включаючи масові страти революційними трибуналами, судами, створеними для суду над політичними в'язнями. У XIX столітті поняття тероризму стало менше асоціюватися з режимом

національного терору, а більше з діяльністю груп всередині держави, спрямованою на повалення уряду. Революційні групи по всій Європі часто вдавалися до насильства, щоб повалити правителів і державні режими, які вони вважали деспотичними або несправедливими, прикладами є включали вбивство російського царя, президента Франції, імператора Австро-Угорщини та короля Італії. У найжахливішому за кількістю жертв і, можливо, за жорстокістю методів у XX-му столітті як уряди, так і субнаціональні групи використовували насильство для досягнення своїх цілей. Як державні чиновники, так і субнаціональні групи спричинили і здійснили багато з цих жахливих трагедій. Однак до кінця століття лише останні здебільшого можна було класифікувати як терористичні угруповання.

Статут ООН, Угода Бріана-Келлога, або Договір про неприєднання у війні, підписана 15 країнами в 1928 році, а згодом ще 47 країнами, була найбільш амбітним актом миротворчої ініціативи після Першої світової війни. Хоча угода не запобігла подальшим воєнним діям або початку Другої світової війни, вона була дуже важливою, оскільки заклала основи концепції «злочинів проти миру» і відіграла центральну роль у Нюрнберзькому процесі. Після Нюрнберзького процесу Статут ООН став ключовою міжнародною угодою, що регулює застосування сили між державами-членами. Статут не забороняє війну взагалі, але дозволяє державам вступати у війну за чітко визначених і конкретних обставин, коли це необхідно для самозахисту. Однак навіть такі оборонні війни вимагають згоди Ради Безпеки ООН.

Війна спричиняє багато змін у внутрішній системі країни, в регіоні та в глобальному масштабі. Війна зміцнює і формує національну владу. Війна і тероризм підривають і обмежують цінності, що лежать в основі прав людини, і підривають правову систему, яка повинна захищати права людини та з іншого боку формує міць, супротив, нові погляди та цінності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аллен П. та ін. Міжнародний загін смерті ISIS: Кати джихадистів у відстрілі відео включають двох британців, двох французів та німця. *Щоденна пошта*. 17 листопада 2014 року. URL: <http://www.dailymail.co.uk>
2. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 408 с.
3. Гіренко С.П. Практична конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНУВС, 2010. 184 с.
4. Ганор Б. Global terrorism and international crime: Materials of the 4th World Anti-Crime and Anti-Terrorism Forum. Герцлія. Інститут міжнародної політики в боротьбі з тероризмом. 2008. URL: <https://ict.org.il>
5. Картер К. Дж. Відеошоу ICILA, який порізав голову американського журналіста Джеймса Фолі.



CNN. 20 серпня 2014 року. URL: <http://edition.cnn.com/2014/08/19/world/meast/isis-james-foley>

6. Коржанський М. Протидія терористичній діяльності: кримінально-правові, кримінологічні та криміналістичні аспекти : монографія. Видавничий дім «Артек». Київ, 2016. С. 450.

7. Канцір В.С. Наукознавча інтерпретація тероризму як деструктивного системно-соціального явища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. № 801. С. 174–179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2014\\_801\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_801_33)

8. Нойман П. Загальна кількість винищувачів в Сирії / Іраку зараз перевищує 20 000; Перевершує конфлікт в Афганістані у 1980-х роках. Міжнародний центр з вивчення радикалізації та політичного насильства (ICSR). Кінг-коледж Лондона. 26 січня 2015 року. URL: <http://icsr.info/2015/01/foreign-fighter-total-syriairaq>

9. Токар П.В. Європейська та євроатлантична інтеграція України: стан і перспективи реалізації (2014–2022 рр.) : колективна монографія авторів І.В. Артьомов, С.В. Віднянський, І.Я. Тодоров, П.В. Токар. Міграційні та демографічні виклики на шляху України до євроінтеграції. Ужгород, 2022. С. 217–264.

10. Топінг А. Хто такий Мухаммед Емвазі? Від «Прекрасного хлопчика» до вбивці Ісламської держави. *The Guardian*. 2 березня 2015 року. URL: <http://www.theguardian.com/uk-news/2015/mar/02/who>

11. Пірен М.І. Цивілізована національна ідея – основа етнонаціональної злагоди в українському суспільстві. *Вісник УАДУ*. 1997. № 3-4.

12. Попович М.Д. Соціально-філософський аналіз антропологічного виміру культури. Кам'янець-Подільський : ФОР Сисин Я.І., 2013. 308 с.

13. Хантінгтона С. Концепція «конфлікт цивілізацій». URL: <https://www.academia.edu>

14. Шмідт А. проаналізував109 Schmidt Alex P. and Jongman Albert J. *Political Terrorism: A Research Guide to Concepts, Theories, Data Bases and Literature*. Amsterdam : NorthHolland Publishing Company, 1984, 585 p.

15. Justin Rowlatt. Russia 'arming the Afghan Taliban', says US. *Le Monde*. 23 March 2018. URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-43500299>

16. Bakker E. and J. de Roy van Zuijdewijn. Jihadist Foreign Fighter Phenomenon in Western Europe: A Low-Probability, High-Impact Threat. The International Centre for Counter-Terrorism. *The Hague*. 2015. 6, № 9.

17. Coolsaet, Rik. Facing the fourth foreign fighters wave: what drives Europeans to Syria, and to IS? Insights from the Belgian case. *Egmont Paper*, 81 (2016). P. 29–42.

18. Weggemans Daan, Edwin Bakker and Peter Grol. Who are they and why do they go? The Radicalization and Preparatory Processes of Dutch Jihadist Foreign Fighters. *Perspectives on Terrorism*. 2014. Vol. 8. No. 4.

19. Byman Daniel, and Jeremy Shapiro. Be afraid. Be a little afraid: The threat of terrorism from Western foreign fighters in Syria and Iraq. *Foreign Policy at Brookings*. 2014. № 34.

20. Hegghammer Thomas. 'Syria's Foreign Fighters'. *Foreign Policy*. December 9, 2013.

21. Roy van Zuijdewijn, Jeanine de. Terrorism and Beyond: Exploring the Fallout of the European Foreign

Fighter Phenomenon in Syria and Iraq. *Perspectives on Terrorism*. 2016. Vol. 10. No. 6.

22. United States Department of State, Patterns of Global Terrorism 2003. Washington, DC : Office of the Secretary of State, Office of the Coordinator for Counterterrorism, April 2004. P. xii.

23. Council of Europe portal. War and terrorism. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/war-and-terrorism>

## REFERENCES:

1. Allen P. та ін. (2014) Mizhnarodnyj zaghin smerti ISIS: Katy dzhykhadystiv u vidstrili video vključajutj dvokh brytanciv, dvokh francuziv ta nimcja. *Shhodenna poshta*, 17 lystopada 2014 roku. Available at: <http://www.dailymail.co.uk/novyny/statija> (accessed 25 December 2023).

2. Vashhenko I.V., Kljap M.I. (2013) Konfliktologhija ta teorija pereghovoriv: navch. posib. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)

3. Ghirenko S.P. (2010) Praktychna konfliktologhija: navch. posib. Kharkiv: KhNUVS. (in Ukrainian)

4. Ghanor B. (2008) Global terrorism and international crime: Materials of the 4th World Anti-Crime and Anti-Terrorism Forum. Gherclija. *Instytut mizhnarodnoji polityky v borotjbi z teroryzmom*. Available at: <https://ict.org.il> (in Ukrainian)

5. Karter K. Dzh. (2014) Videoshou ISILA, jakyj porizav gholovu amerykansjkogho zhurnalista Dzhejmса Foli. CNN. 20 serpnja 2014 roku. Available at: <http://edition.cnn.com/2014/08/19/world/meast/isis-james-foley/> (in Ukrainian)

6. Korzhanskyj M. (2016) Protydija terorystychnij dijalnosti: kryminaljno-pravovi, kryminologhichni ta kryminalistychni aspekty: monografija. Vydavnychyj dim "Artek". Kyiv. (in Ukrainian)

7. Cancir V.S. (2014) Naukoznavcha interpretacija teroryzmu jak destruktyvnogho systemno-socialnogho javyshha. *Naukovyj visnyk Nacionalnogho universytetu Ljvivs'jka politekhnika*, no. 801. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2014\\_801\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_801_33) (in Ukrainian)

8. Nojman P. (2015) Zaghajna kiljstj vynyshhuvachiv v Syriji / Iraku zaraz perevyshhuje 20 000; Pevershuje konflikt v Afghanistani u 1980-kh rokakh. Mizhnarodnyj centr z vyvchennja radykalizaciji ta politychnogho nasylystva (ICSR). Kingh-koledzh Londona, 26 sichnja 2015 roku. Available at: <http://icsr.info/2015/01/foreign-fighter-total-syriairaq> (in Ukrainian)

9. Tokar P.V. (2022) Jevropejsjka ta jevroatlantychna integracija Ukrajiny: stan i perspektvy realizaciji (2014–2022 rr.): kolektyvna monografija avtoriv I.V. Artjomov, S.V. Vidnjanskyj, I.Ja. Todorov, P.V. Tokar. *Migracijni ta demografichni vyklyky na shljaku Ukrajinj do jevrointeghraciji*. Uzhghorod. (in Ukrainian)

10. Topping A. (2015) Khto takyj Mukhammed Emvazi? Vid "Prekrasnogho khlopchyka" do vbyvci Islamskogoj derzhavy. *The Guardian*, 2 bereznja 2015 roku. Available at: <http://www.theguardian.com/uk-news/2015/mar/02> (in Ukrainian)

11. Piren M.I. (1997) Cyvilizovana nacionaljna ideja – osnova etnonacionalnoji zlagody v ukrajinskomu suspiljstvi. *Visnyk UADU*, no. 3-4. (in Ukrainian)

12. Popovych M.D. (2013) Socialjno-filosofskyj analiz antropologhichnogho vymiru kuljтуры. Kam'janecj-Podiljskyj: FOP Sysyn Ja. (in Ukrainian)

13. Khantingtona S. Konceptija "konflikt civilizacij". Available at: [https://www.academia.edu/7883787/Teorija\\_konfliktu\\_civilizacij\\_Khantingtona](https://www.academia.edu/7883787/Teorija_konfliktu_civilizacij_Khantingtona)
14. Schmidt A. Schmidt Alex P. and Jongman Albert J. (1984) Political Terrorism: A Research Guide to Concepts, Theories, Data Bases and Literature. Amsterdam: NorthHolland Publishing Company, 585 p.
15. Justin Rowlatt (2018) Russia 'arming the Afghan Taliban', says US. *Le Monde*, 23 March. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-asia-43500299>
16. Bakker, E. and J. de Roy van Zuijdewijn (2015) Jihadist Foreign Fighter Phenomenon in Western Europe: A Low-Probability, High-Impact Threat. The International Centre for Counter-Terrorism. *The Hague*, 6, no. 9.
17. Coolsaet, Rik (2016) Facing the fourth foreign fighters wave: what drives Europeans to Syria, and to IS? Insights from the Belgian case. *Egmont Paper*, 81, pp. 29–42.
18. Weggemans, Daan, Edwin Bakker and Peter Grol (2014) Who are they and why do they go? The Radicalization and Preparatory Processes of Dutch Jihadist Foreign Fighters. *Perspectives on Terrorism*, vol. 8, no. 4.
19. Byman, Daniel, and Jeremy Shapiro (2014) Be afraid. Be a little afraid: The threat of terrorism from Western foreign fighters in Syria and Iraq. *Foreign Policy at Brookings*, no. 34.
20. Hegghammer, Thomas (2013) 'Syria's Foreign Fighters'. *Foreign Policy*, December 9.
21. Roy van Zuijdewijn, Jeanine de (2016) Terrorism and Beyond: Exploring the Fallout of the European Foreign Fighter Phenomenon in Syria and Iraq. *Perspectives on Terrorism*, vol. 10, no. 6.
22. United States Department of State, Patterns of Global Terrorism 2003. Washington, DC: Office of the Secretary of State, Office of the Coordinator for Counterterrorism, April 2004, p. xii.
23. Council of Europa portal. War and terrorism. Available at: <https://www.coe.int/uk/web/compass/war-and-terrorism>



## РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ В ІТ-БІЗНЕСІ ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL OUTSOURCING MARKET IN THE IT BUSINESS

*У статті здійснюється всебічний аналіз розвитку глобального ринку аутсорсингу в ІТ-бізнесі, висвітлюючи його історичні коріння, поточний стан та майбутні перспективи. Визначено, що глобальний аутсорсинг, як інструмент розширення бізнесу та оптимізації витрат, стає ключовим фактором успіху багатьох компаній. Ідентифіковано ключові моменти та трансформації в індустрії, починаючи від ранніх днів аутсорсингу до його сучасного масштабу. Виявлено вплив технологічних інновацій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, та блокчейн, на динаміку ринку. Зазначено, що світовий ринок ІТ-аутсорсингу в першу чергу стимулюється збільшенням кількості стартапів та впровадженням передових технологій. Проаналізовано вплив аутсорсингу на економіку країн, ринок праці, та соціальні структури, з особливим фокусом на зміни в глобальному розподілі робочих місць та економічному зростанні.  
**Ключові слова:** аутсорсинг, ІТ-бізнес, ринок аутсорсингу, ІТ-аутсорсинг, конкурентоспроможність.*

*This article provides a comprehensive analysis of the global IT outsourcing market, highlighting its historical roots, current state and future prospects. The paper examines key moments and transformations in the industry, from the early days of outsourcing to its current scale. Particular attention is paid to the impact of technological innovations such as cloud computing, artificial intelligence, and blockchain on market dynamics. The article analyses how outsourcing affects countries' economies, labour markets, and social structures, with a particular focus on changes in the global distribution of jobs and economic growth. The article also includes forecasts of future market trends, taking into account current technological changes and global economic factors. In the context of rapid globalisation, the IT services market is experiencing significant growth. Global outsourcing, as a tool for business expansion and cost optimisation, is becoming a key success factor for many companies. Outsourcing allows companies to reduce costs and focus on their core competencies, which is especially important in the highly competitive IT sector. Given the rapid development of the IT sector in Ukraine, it is important to study the country's role in the global outsourcing market to assess the potential and capabilities of local professionals and companies. Thus, this topic is highly relevant, given its impact on the international economy, technology development and business strategies. Its study opens up broad prospects for analysing IT outsourcing, taking into account both global and local contexts. An important part of the article is the recommendations for various stakeholders, including outsourcing companies, service providers, policy makers and researchers. These recommendations are aimed at optimising the use of outsourcing in the IT industry, ensuring balanced and sustainable growth of the industry. The article uses data from a variety of sources, including market research, analytical reports and expert interviews, making it a valuable resource for anyone interested in the development of the global outsourcing market in the IT business.*

**Key words:** outsourcing, IT business, outsourcing market, IT outsourcing, competitiveness.

УДК 339.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-2>

**Заяць О.І.**

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»

**Осійська М.П.**

магістр, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»

**Zayats Olena**

Uzhhorod National University

**Osiyska Mariana**

Uzhhorod National University

**Постановка проблеми.** У контексті швидкої глобалізації, ринок ІТ-послуг переживає значне зростання. Глобальний аутсорсинг, як інструмент розширення бізнесу та оптимізації витрат, стає ключовим фактором успіху багатьох компаній. Аутсорсинг дозволяє компаніям знизити витрати та зосередитися на своїх ключових компетенціях, що є особливо важливим у висококонкурентному ІТ-секторі. З огляду на стрімкий розвиток ІТ-сектора в Україні, вивчення ролі країни на глобальному аутсорсинговому ринку є актуальним для оцінки потенціалу та можливостей місцевих фахівців та компаній. Таким чином, дана тема є високоактуальною, враховуючи її вплив на міжнародну економіку, розвиток технологій та бізнес-стратегії. Її дослідження відкриває широкі перспективи аналізу ІТ-аутсорсингу, з урахуванням як глобальних, так і локальних контекстів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичну основу дослідження ролі віртуальних

компаній у міжнародному бізнесі склали праці вчених економістів Дж. Гільберт, В. Коваленко, В. Савченко, В. Гребеннік, Я. Ліберман, О. Петрова, О. Трофименко, Р. Шевченко, Т. Морозова, Д. Іванов, Р. Білоконь та інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз розвитку глобального ринку аутсорсингу в ІТ-бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ІТ-аутсорсинг – це бізнес-стратегія, за якої постачальники послуг у сфері інформаційних технологій (ІТ) надають компаніям ІТ-підтримку. ІТ – це використання комп'ютерів для передачі, вивчення, збереження, пошуку та маніпулювання даними або інформацією, найчастіше в організаціях. Постачальником ІТ-послуг може бути як зовнішній постачальник ІТ-послуг, так і внутрішня ІТ-організація. Послуги, пов'язані з технічними навичками, які дозволяють фірмам управляти, генерувати,

оптимізувати та отримувати доступ до інформації та бізнес-процесів, називаються глобальним ІТ-аутсорсингом. ІТ-аутсорсинг також включає відновлення та резервне копіювання даних. Це призводить до підвищення продуктивності та зниження операційних витрат для бізнесу.

Світовий ринок ІТ-аутсорсингу в першу чергу стимулюється збільшенням кількості стартапів та впровадженням передових технологій для управління, тестування, розробки, встановлення, усунення несправностей та конфігурації комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення організації на регулярній основі. Крім того, ринок збільшується завдяки зростаючій увазі до створення ІТ-ефективної інфраструктури та збільшенню попиту на ІТ-послуги, такі як послуги системної інтеграції та консалтингові послуги з боку бізнесу. Крім того, основним фактором, що стимулює розвиток ринку ІТ-аутсорсингу, є зростання потреби у підтримці віртуалізованої ІТ-екосистеми.

Аерокосмічна та військова промисловість стрімко зростали завдяки прямим іноземним інвестиціям та сприятливому державному регулюванню. Крім того, зі зростанням доходу на душу населення, особливо в країнах, що розвиваються, таких як Індія, Китай та Малайзія, сектор банківської справи, фінансових послуг та страхування має тенденцію до зростання. Крім того, зростаюче занепокоєння щодо безпеки даних та кіберзлочинності стимулює попит на послуги ІТ-аутсорсингу.

Інші лідери ІТ-ринку, такі як Microsoft, Intel та Hewlett-Packard, обрали Туреччину як регіональну базу. Анкара, космополітична столиця Туреччини, також оголосила про свій інноваційний план зростання до 2023 року, який передбачає інвестиції для збільшення внеску ІКТ у ВВП з 2,9% до 8%, в результаті чого місцевий ринок ІКТ досягне 160 млрд. дол. США за рахунок збільшення національних витрат на дослідження і розробки з менш ніж 1% до більш ніж 3% [1]. Глобальний попит на ІТ-аутсорсинг підживлюється зростанням міграції та оцифрування інформації у хмарні середовища. Однак занепокоєння щодо безпеки та конфіденційності, а також збільшення кількості хакерських атак на сервіси, що базуються на застосунках, обмежують ринок.

Для ІТ-аутсорсингу 2022 року ринкова тенденція була пов'язана з епідемією COVID-19 та соціальним дистанціюванням. Однак, згідно з різними дослідженнями, епідемія COVID-19 не є основною причиною широкого використання роботизованих процесів автоматизації (RPA), оскільки RPA були в моді протягом багатьох років. Згідно з дослідженням компанії Maximize, до 2022 року майже 90% великих підприємств у всьому світі впровадять RPA. Провідні компанії по всьому світу бачать, що такий підхід розширює цифрові можливості критично важливих промислових розробок, забезпечуючи стійкість і масштабованість.

Протягом прогнозованого періоду RPA, зокрема такі послуги, як консультування з питань RPA та впровадження RPA, забезпечать безпеку та безперебійну роботу бізнес-лідерів у разі глобальної пандемії, яку можна порівняти з COVID-19. Через пандемію COVID-19 клієнти звикли шукати послуги на вимогу в Інтернеті, що вимагає від бізнесу адаптації до мінливих споживчих вподобань та використання цифрових технологій. Як результат, роботизована автоматизація процесів, програмні боти, автоматизація, машинне навчання та інші проривні технології стали звичними і поширюються по всьому світу. Це матиме вплив на аутсорсинговий бізнес і призведе до розробки нової цифрової стратегії. Очікується, що методи аутсорсингу змінюватимуться з розвитком оцифрування та адаптацією компаній до цифрової трансформації.

Фірми, що займаються розробкою ІТ, допоможуть підприємствам отримати доступ до технологічних стеків, які недоступні власному персоналу. Сучасні аутсорсингові інновації можуть зробити роботу користувачів більш продуктивною, ефективною та прибутковою, незалежно від типу бізнесу, який вони мають. Це мотивуватиме аутсорсингові фірми розробляти нові цифрові методи виконання, управляти цифровими системами та інтегрувати ці тактики на декількох цифрових платформах. Багато технологій, що розвиваються, включаючи віртуалізацію та грід-обчислення, дозволяють новаторам аутсорсингового сектору використовувати хмару – стандартизовану ІТ-інфраструктуру. На основі сервісної моделі світовий ринок ІТ-аутсорсингу поділяється на програмне забезпечення як послугу (SaaS), платформу як послугу (PaaS) та інфраструктуру як послугу (IaaS).

У 2022 році сегмент SaaS займав найбільшу частку ринку. Однак, наразі зростають і SaaS, і IaaS, які у 2022 році займали найбільшу частку ринку – 42,1%. Зростання інвестицій «Програмне забезпечення як послуга» (SaaS) стимулюватиме зростання аутсорсингу, а також онлайн-конференцій. Клієнти в усьому світі швидко переходять на SaaS як найбільш бажаний спосіб доставки програмного забезпечення. Згідно з опитуванням, з 2022 року 75% фірм очікують, що їхні додатки будуть SaaS. А оскільки найбільш швидкозростаючі SaaS-компанії розширюють свій штат в середньому на 56% щороку, пошук потрібних людей має вирішальне значення. Однак це може виявитися найскладнішим викликом для них.

Аутсорсинг є поширеним рішенням для бізнесу на сучасному глобальному ринку. Завдяки високому рівню володіння англійською мовою та невеликій різниці у часових поясах, аутсорсинг програмного забезпечення в Латинській Америці стає все більш привабливим для американських організацій. Оскільки SaaS стає все більш поши-

ренім, аутсорсинг може стати критично важливим компонентом довгострокового успіху [2].

Залежно від кінцевого користувача, світовий ринок ІТ-аутсорсингу поділяється на аерокосмічну та оборонну галузі, банківська справа, фінансові послуги та страхування, охорону здоров'я, роздрібну торгівлю та електронну комерцію, телекомунікації та медіа та інші (рис. 1).

У 2022 році банківський сегмент займав найбільшу частку ринку. Фінансові підприємства все частіше звертаються до третіх сторін для управління своїми процесами та послугами. Банки можуть передавати на аутсорсинг такі послуги, як email-маркетинг та обробка платежів. Банки мають невеликі шанси вижити і залучити споживачів, якщо вони не мають сильного і всеосяжного власного ІТ-відділу або надійного зовнішнього партнера. Банківські послуги повинні бути більш персоналізованими та доступними для потенційних клієнтів. ІТ-аутсорсингові компанії можуть допомогти з переходом на омніканальні платформи, які дозволяють користувачам отримувати доступ до інформації з будь-якого пристрою.

Очікується, що обсяг світового ринку ІТ-аутсорсингу зросте з \$117,61 млрд. у 2022 році до \$124,52 млрд. у 2023 році зі середньорічним темпом зростання у 5,9%. Російсько-українська війна підірвала шанси на відновлення світової економіки після пандемії COVID-19, принаймні в короткостроковій перспективі. Війна між цими двома країнами призвела до економічних санкцій проти багатьох країн, різкого зростання цін на сировинні товари та перебоїв у ланцюгах поставок, що спричинило інфляцію на товари та послуги та вплинуло на багато ринків у всьому світі. Очікується, що у 2027 році обсяг світового ринку ІТ-аутсорсингу досягне 150,06 млрд. дол. США при середньорічному темпі зростання на рівні 6,3%.

Розглянемо загальносвітові доходи ринку ІТ-аутсорсингу. Як видно з рис. 2, у 2016 р. даний

показник складав 285,6 млрд. дол. США і постійно зростав до 2020 року. З 2021 р. цей показник знов почав зростати і склав 360,65 млрд. дол. США перевищивши доковідний 2019 р. У 2022 р. – 411,62 млрд. дол. США, у 2023 р. прогнозується значення у 460,07 млрд. дол. США. Очікується, що показники зростатимуть приблизно на 11% щорічно – до 2028 року і сягнуть показника у 777,80 млрд. дол. США.

Згідно з даними з рис. 3. у розглянутий період лише показники доходів інших видів ІТ-аутсорсингу досягали від'ємних показників і це було у ковідний 2020 р. Також у всіх галузях спостерігався постійний спад до 2020 р. включно. Проте у 2021 році свого піку досягли доходи адміністративного аутсорсингу, аутсорсингу додатків та інших, а показник веб-хостингу досяг свого максимуму у 2022 р. та склав 39,7% від усіх доходів ринку.

За прогнозами, у період з 2023 по 2028 роки показники доходів у відсотковому відношенні всіх видів аутсорсингу будуть зменшуватись тобто загалом розподіл серед усіх видів аутсорсингу буде стабілізуватись. Згідно з даними рисинку найбільшу частку займатимуть веб-хостинг та інші види ІТ-аутсорсингу.

Розглянемо найбільші компанії ринку ІТ-аутсорсингу у світі у 2022 році. До цих компаній належать: Tata Consultancy Services (2%); Amadeus IT Group; Capgemini SE (4%); DXC Technologies; Cognizant Technology Solutions Corporation (3%); Accenture PLC (8%); WNS Global Services; NTT Corporation (2%); Specialist Computer Centres (SCC); HCL Technologies Ltd.; Infosys Limited (2%); IBM Corporation (2%); Wipro Limited; Pointwest Technologies; Andela Inc.; ATOS SE (рис. 4).

Україна стає все більш популярною серед тих, хто шукає послуги ІТ-аутсорсингу. Починаючи з 2017 року, ІТ-індустрія в Україні стрімко зростала, і наразі в країні працює понад 200 000 ІТ-спеціалістів. Крім того, за прогнозами, кількість ІТ-аутсорсингових



Рис. 1. Розподіл світового ринку ІТ-аутсорсингу за галузями у 2022 р.

Джерело: [3]

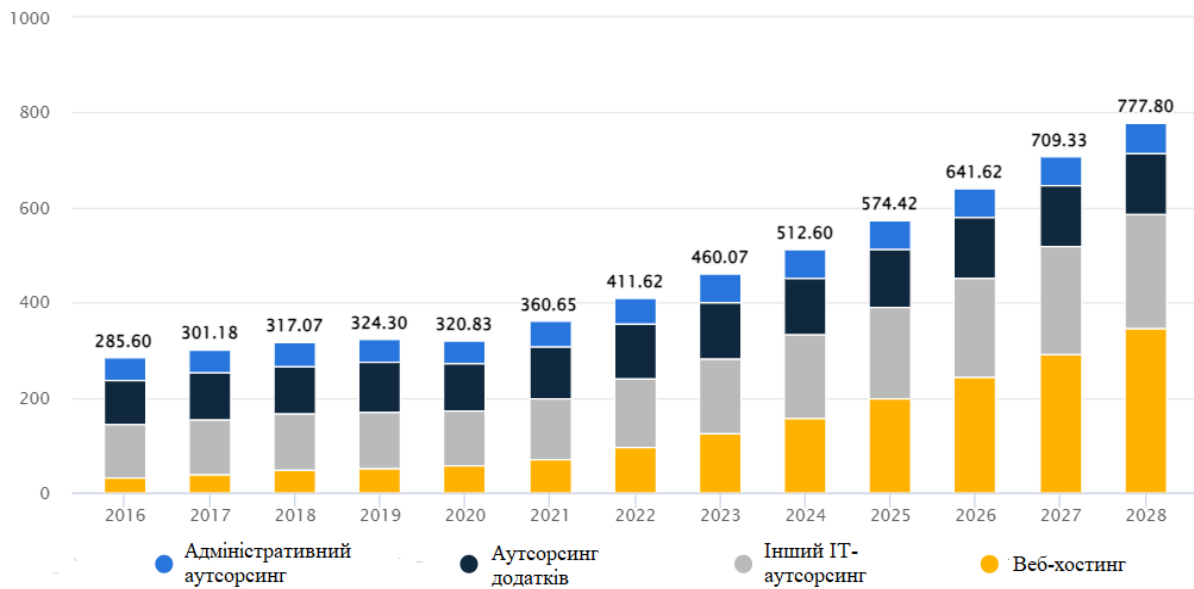


Рис. 2. Доходи ринку ІТ-аутсорсингу 2016–2028 рр., млрд. дол. США

Джерело: [4]

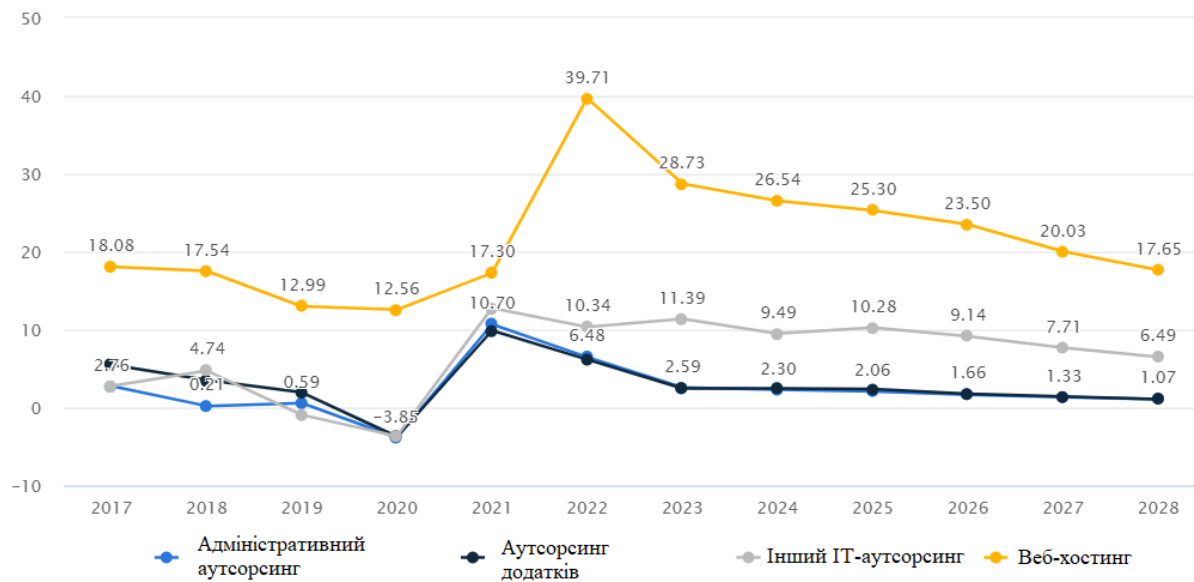


Рис. 3. Зміна доходів ІТ-аутсорсингу за галузями у 2017–2028 рр., %

Джерело: [4]

компаній в Україні подвоїться до 2025 року. Як результат, Україна зараз є четвертим за величиною постачальником технологічних талантів у світі, з відповідним зростанням кількості аутсорсингових компаній. У 2023 році Україна посіла 1 місце зі 169 у рейтингу The Good Country Index за внеском у науку та технології.

Навіть у рік повномасштабної війни в українському ІТ-секторі спостерігалось зростання доходів. У 2022 році український ІТ-експорт при-

ніс близько \$7,3 млрд, що на 5,85% більше, ніж у попередньому році. Через швидку діджиталізацію пандемія вплинула на зростання кількості ІТ-спеціалістів на українському ринку. Багато європейських компаній визнали ефективним аутсорсинг українських розробників, оскільки вони мають високу кваліфікацію та досвід і можуть працювати в одному часовому поясі.

Повномасштабна війна має серйозний вплив на ринок ІТ України. Хоча багато ІТ-компаній

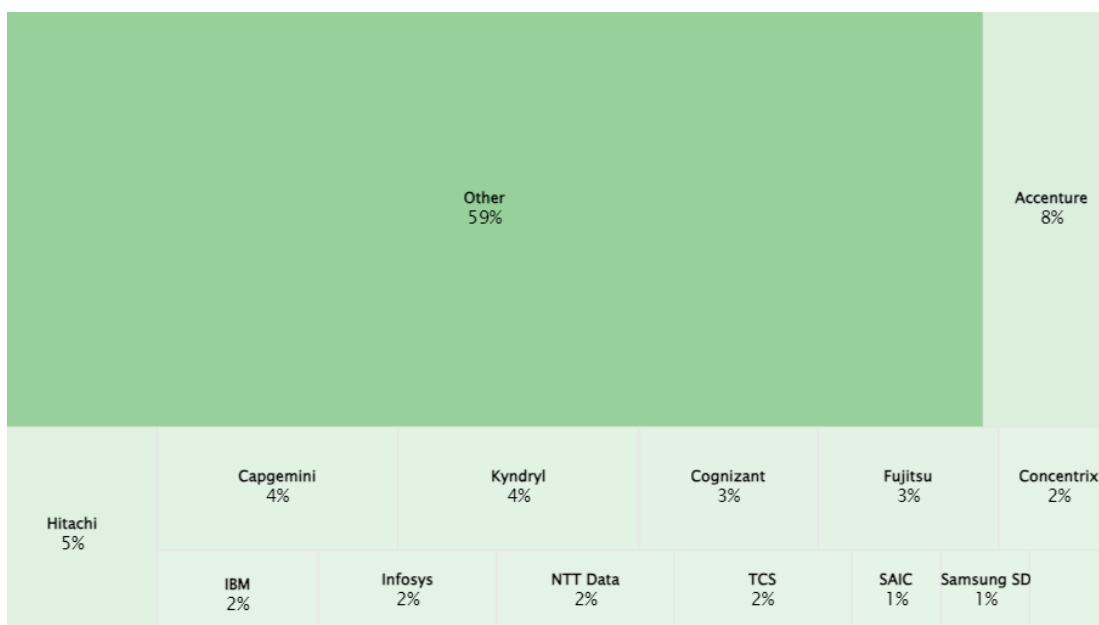


Рис. 4. Основні гравці ринку ІТ-аутсорсингу у 2022 р., %

Джерело: [4]

перевели своїх розробників до Львова (найбезпечнішого міста в Західній Україні) або за кордон. Такі кроки допомогли зберегти стабільність ІТ-бізнесу і продовжити роботу в колишньому режимі. Розробники стали більш мотивованими, оскільки ІТ-сектор є однією з небагатьох галузей, які допомагають економіці України. Це спонукало розробників працювати наполегливіше і набагато ефективніше. Україна посідає 4-те місце у світі за рівнем цифрової та технологічної експертизи та ІТ-аутсорсингу в Центральній та Східній Європі. Вона також посідає 14-те місце в Індексі конкурентоспроможності ІТ, згідно зі звітом Emerging Europe Future of IT report 2022 [5].

ІТ-аутсорсинг в Україні сьогодні пропонує широкий спектр ринкових рішень – від індивідуальних контрактних розробників до команд розробників, що складаються з сотень інженерів, спеціалістів та професіоналів з контролю якості. Навіть для масштабування своєї команди розробників багато компаній звертаються до України. Більшість розробників в Україні мають багаторічний досвід роботи з перевіреними процесами, використовують найсучасніші технологічні рішення та інструменти управління проектами, а також працюють у сприятливій технологічній екосистемі. Компанії в Західній Європі та Північній Америці, а також в Азії та Ізраїлі повинні бути впевнені, що працюють з кваліфікованими та досвідченими розробниками. Багато компаній продемонстрували свою впевненість: всесвітньо відомі бренди розширюють ІТ-команди в Україні та передають все більше проектів на аутсорсинг українським ІТ-компаніям.

Найбільшими компаніями з ІТ-аутсорсингу на ринку України є: ELEKS, Relevant Software, SoftServe, Intellias, N-iX, Ciklum, Sombra, KindGeek, Perfectial, Yalantis, EPAM. З таблиці 1 бачимо, що список найбільших саме аутсорсерів в Україні зберігається з року в рік – це EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft та Ciklum. З них виключно українською є лише SoftServe, всі інші – міжнародні компанії або частини вже великих холдингів.

При цьому акції EPAM, GlobalLogic (Hitachi) та Luxoft (DXC Technology) торгуються на біржах. Наскільки сильно росте ринок, можна прослідкувати зробивши просте порівняння: взимку 2020 року у топ-5 компаній було разом майже 27 000 спеціалістів. Сьогодні приблизно стільки ж у перших двох, у п'ятірки лідерів – майже 40 000 людей – це зростання на 50%.

У 2023 році індустрія розробки програмного забезпечення в Україні зіткнулася з викликами через триваюче російське вторгнення, яке розпочалося у 2022 році. Незважаючи на це, українські ІТ-компанії демонструють неабияку послідовність і продовжують процвітати, демонструючи безпрецедентну стійкість.

Аутсорсингові ІТ-компанії ефективно виконували свої зобов'язання перед клієнтами, забезпечуючи задоволеність існуючих клієнтів та укладаючи нові контракти. Варто зазначити, що вони є єдиною зростаючою галуззю в Україні, яка має фінансову спроможність своєчасно виконувати податкові зобов'язання.

Обсяг ІТ-послуг за перші дев'ять місяців 2022 року зріс на значні 13% порівняно з попере-



Кількість спеціалістів провідних компаній з ІТ-аутсорсингу в Україні, 2021–2022 рр.

		Зима 2022	Зима 2021	%
1		13 500	10 300	31,07%
2		11 584	7900	46,63%
3		7357	5712	28,80%
4		4000	3469	15,31%
5		3693	2390	54,52%
6		3200	2725	17,43%
7		2981	2100	41,95%
8		2400	1570	52,87%
9		2122	1991	6,58%
10		2000	1815	10,19%
11		1971	1594	23,65%
12		1848	1357	36,18%
13		1742	1224	42,32%
14		1561	1200	30,08%
15		1249	1000	24,90%

Джерело: [6]

днім роком, склавши \$5,5 млрд, згідно з даними Національного банку України. Наразі на ІТ-сектор припадає майже половина загального експорту послуг. За перші вісім місяців 2022 року ІТ-експорт продемонстрував вражаючі темпи зростання на 16%, перевищивши показник за аналогічний період минулого року.

Ці факти підкреслюють відданість, стійкість та працьовитість українських ІТ-компаній. Розробники в Україні мають високу культуру праці, яка стала ще більш поширеною під час пандемії COVID-19. Ця адаптивність дозволяє галузі ефективно функціонувати навіть у складних ситуаціях. Як результат, аутсорсинговий ІТ-сектор перетворився на стовп національної економіки і має на меті консолідувати та зміцнити свої позиції у 2023 році. Незважаючи на виклики, з якими стикається український ІТ-ринок, він адаптувався різними способами, що робить його привабливим для глобальних ринків [7].

**Висновки з проведеного дослідження.** Індустрія програмного забезпечення динамічно розвивається і залишається конкурентоспроможною. Технологічні розробки, такі як штучний інтелект та хмарні сервіси, сприяють значному зростанню ринку. Оскільки з'являється все більше технологічних інтеграцій, індустрія програмного забезпечення продовжуватиме розширюватися. Україна є чудовим вибором для ІТ-аутсорсингу завдяки поєднанню ціни, навичок, таланту, гнучкості та

витрат. Українські ІТ-компанії продовжували працювати і навіть зростати під час війни. Українська ІТ-індустрія є гнучкою та швидко реагує на зміни, що може бути великою перевагою для бізнесу, який потребує швидкої реалізації своїх проєктів. Українські розробники можуть стати чудовим активом для вашого бізнесу. Працюючи з українськими компаніями, ви також можете підтримати місцеву економіку та допомогти встановити мир у Європі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. IT Outsourcing 2023 Overview & Trends. Sumatsoft. URL: <https://sumatsoft.com/blog/it-outsourcing-2019-overview-trends> (дата звернення: 15.09.2023).
2. IT Outsourcing Global Market Report 2023. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/it-outsourcing-global-market-report> (дата звернення: 15.09.2023).
3. IT Outsourcing Market: Global Industry Analysis and Forecast (2023–2029). URL: <https://www.maximize-marketresearch.com/market-report/global-it-outsourcing-market/107568/> (дата звернення: 15.09.2023).
4. IT Outsourcing – Worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide> (дата звернення: 15.09.2023).
5. The Latest Global IT Outsourcing Statistics: Key Trends and Insights. URL: <https://radixweb.com/blog/global-it-outsourcing-statistics> (дата звернення: 30.09.2023).
6. 15 найбільших аутсорс-компаній України: результати року. AIN. URL: <https://ain.ua/2022/02/03/15-najbilshyh-outsors-kompanij-ukrayiny/>



7. Top 10 IT-outsourcing companies of Ukraine. Plerdy. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/software-development-company/> (дата звернення: 30.09.2023).

8. Zayats O. Factors of shaping international integration groupings competitive force. *Regional Revue*. 2020. Vol. 1. P. 216–239.

9. Zayats O. Models of integration groupings' competitive force. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2020. № 15-16. P. 40-46. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15–16.40

10. Заяць О. І. Мегарегіональні торговельні угоди як інструмент глобальної конкуренції. *Вісник Одеського національного університету. Серія : «Економіка»*. 2020. Том 25. Випуск 4 (83). С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-83-2>

11. Заяць О.І. Системна взаємодія інтеграційних союзів в умовах глобальної конкуренції. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 3 (69). С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-2>

#### REFERENCES:

1. IT Outsourcing 2023 Overview & Trends. Sumatosoft. Available at: <https://sumatosoft.com/blog/it-outsourcing-2019-overview-trends> (accessed 15 September 2023).

2. IT Outsourcing Global Market Report 2023. Available at: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/it-outsourcing-global-market-report> (accessed 15 September 2023).

3. IT Outsourcing Market: Global Industry Analysis and Forecast (2023–2029). Available at: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-it-outsourcing-market/107568/> (accessed 15 September 2023).

4. IT Outsourcing – Worldwide. Statista. Available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide> (accessed 15 September 2023).

5. The Latest Global IT Outsourcing Statistics: Key Trends and Insights. Available at: <https://radixweb.com/blog/global-it-outsourcing-statistics> (accessed 30 September 2023).

6. 15 najbilshykh autsors-kompanii Ukrainy: rezultaty roku [The 15 largest outsourcing companies in Ukraine: results of the year] *AiN*. URL: <https://ain.ua/2022/02/03/15-najbilshykh-autsors-kompanij-ukrayiny/>

7. Top 10 IT-outsourcing companies of Ukraine [Top 10 IT outsourcing companies in Ukraine. Plerdy]. Available at: <https://www.plerdy.com/ua/blog/software-development-company/> (accessed 30 September 2023).

8. Zayats O. (2020) Factors of shaping international integration groupings competitive force. *Regional Revue*, vol. 1, pp. 216–239.

9. Zayats O. (2020) Models of integration groupings' competitive force. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 15-16, pp. 40–46. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15–16.40

10. Zayats O. I. (2020) Meharehionalni torhovelni uhody yak instrument hlobalnoi konkurentsii [Mega-regional trade agreements as a tool of global competition]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: "Ekonomika"*, tom 25, vol. 4 (83), pp. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-83-2> (in Ukrainian)

11. Zayats O.I. (2020) Systemna vzaiemodiia intehratsiinykh souziv v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Systematic integration of integration union grouping in a competitive environment]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 3 (69), pp. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-2> (in Ukrainian)

## ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЛОКАЛЬНОГО ТА ГЛОБАЛЬНОГО СУПЕРНИЦТВА

### FEATURES OF THE COMPETITIVENESS OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN THE CONDITIONS OF DEEPENING LOCAL AND GLOBAL COMPETITION

У статті досліджено питання конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах поглиблення локального та глобального суперництва. Виокремлено характеристики конкурентоспроможності закладу вищої освіти: порівнюваність, відкритість, динамічність, предметність, іміджевість, системність, об'єктивність чинників формування конкурентних. Визначено чинники конкурентоспроможності закладу вищої освіти: корисність (якість, відповідність нормативній базі); витрати споживача на освітню послугу (ціна споживання); маркетингові чинники, котрі визначають ефективність пропозиції (методи просування, канали реалізації послуги тощо). Визначено особливості освітніх послуг як некомерційних. Обґрунтовано, що передумовами формування та підтримки високого рівня конкурентоспроможності ЗВО є: здатність швидко адаптуватися до змін – рівень адаптивності; здатність впровадження інноваційних освітніх технологій – інноваційність; вміння ефективно використовувати креативні методи вирішення проблем тощо. Крім того виокремлені передумови є системоутворюючими для ефективного функціонування ЗВО та подальшого його розвитку. **Ключові слова:** конкурентоспроможність, заклад вищої освіти, локальний рівень, глобальний рівень, освітні послуги, споживач, маркетингові чинники.

The article is researched the issue of the competitiveness of higher education institutions in the conditions of deepening local and global rivalry. The characteristics of the competitiveness of the higher education institution are singled out: comparability, openness, dynamism, objectivity, image quality, systematicity, objectivity of the factors of competitive formation. The factors of competitiveness of the institution of higher education have been determined: usefulness (quality, compliance with the regulatory framework); consumer costs for educational services (consumption price); marketing factors that determine the effectiveness of the offer (promotion methods, service implementation channels, etc.). The features of educational services as non-commercial are determined. It is substantiated that the prerequisites for the formation and maintenance of a high level of competitiveness of higher education institutions are: the ability to quickly adapt to changes – the level of adaptability; the ability to implement innovative educational technologies – innovativeness; the ability to effectively use creative methods of solving problems, etc. In addition, the identified prerequisites are system-forming for the effective functioning of higher education institutions and their further development. The degree and quality of interaction with the market of educational services and the labor market were considered as an important factor in increasing the level of competitiveness of higher education institutions on the domestic and foreign markets. It has been proven that the key elements that determine the level of satisfaction of the needs of consumers of educational services are: individuals – obtaining a quality education that gives the opportunity to compete on the labor market for better working conditions; institution of higher education – in improving the image and increasing competitiveness; enterprises, institutions and organizations – in highly qualified personnel who have the following features: creativity, critical thinking, communication skills and the ability to work in a team; society – in economic, ecological and social development, which corresponds to the global concept of sustainability and spiritual development. **Key words:** competitiveness, institution of higher education, local level, global level, educational services, consumer, marketing factors.

УДК 332.4.005:378.4/.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-3>

**Прушківська Е.В.**

д.е.н., професор,  
завідувачка кафедри міжнародних  
економічних відносин,  
Національний університет  
«Запорізька політехніка»

**Дережа А.Ю.**

магістрант ОП «Міжнародний бізнес»,  
Національний університет  
«Запорізька політехніка»

**Prushkivska Emilia**

Zaporizhzhya Polytechnic  
National University

**Dereza Alina**

Zaporizhzhya Polytechnic  
National University

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії поставили перед закладами вищої освіти декілька складних завдань, які передбачають не лише вижити в конкурентному середовищі, а й продовжувати успішно розвиватися, модернізуватися та відповідати вимогам сьогодення. Для того, щоб підвищити привабливість освітніх послуг, які пропонуються, та збільшити попит на них, втримати та посилити свої конкурентні позиції перед закладами постало завдання активно використовувати маркетингові технології, які дають можливість створити філософію закладу вищої освіти, більш повно задіяти весь ресурсний потенціал, сприяти його розвитку та отримати максимальний результат від діяльності.

Зауважимо, що необхідно підкреслити, що концепція маркетингу освітніх послуг має свої особливості з точки зору теоретичного обґрунтування та практичної реалізації.

При цьому слід враховувати, що маркетинг освітніх послуг має свої особливості як у теоретичній сфері, так і у сфері практичного застосування. Зазначене і обумовлює необхідність поглибленого аналізу особливостей конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах локального розвитку та глобальних трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В умовах поглиблення викликів сьогодення актуальними стають дослідження щодо конкурентоспроможності закладів вищої освіти на локальному та глобальному рівнях функціонування економіки. Особливості формування конкурентних переваг закладів вищої освіти, їх розвиток та підтримка аналізували іноземні дослідники: Е. Газелькорн [1], П. Котлер, К. Фокс [2], П. Маккафері, Р.Дж. Макбеаф [4] та інші. Українські вчені також приділяли значну увагу вищезазначеним питанням. Серед

них можна виокремити: Войнаренко М.П., Валькова Н.В. [5], Верхоглядова Н.І. [6], Костюкова Т.А. [7], Малихіна Я.М. [8], І. Ховрак [9], Похтовюк К. [10] та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових праць доцільно поглибити аналіз особливостей конкурентоспроможності закладів вищої освіти з точки зору рівнів функціонування економіки – глобального та локального.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз особливостей конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах поглиблення локального та глобального суперництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характерними рисами ринку освітніх послуг є його диспропорційність та розбалансованість, що виявляється в перевищенні пропозиції над попитом, котре загострює конкуренту боротьбу між закладами вищої освіти за споживача освітніх послуг.

Тому, на нашу думку, потрібно окреслити певні ознаки або характеристики, які б дозволяли визначити рівень конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Виокремлення зазначених ознак дозволить вдосконалити підхід до оцінки та рейтингування відповідно за певними критеріальними ознаками.

На основі вищезазначеного можемо сформулювати характеристики, котрі є базою для визначення конкурентоспроможності ЗВО, а саме (рис. 1).

Зауважимо, що для того, щоб адекватно оцінити конкурентоспроможність ЗВО необхідно перш за все дати відповідь на питання щодо відповідно освітньої послуг, чи задовольняє наявним споживчим потребам споживача, маючи переваги за окремими складовими порівняно із суперниками на відповідному ринку. На основі аналізу теоретичних та практичних досліджень можна

виділити певні чинники конкурентоспроможності ЗВО, а саме [10]:

- рівень корисності (якісні характеристики, відповідність нормативній документації);
- витрати споживача на придбання освітньої послуги (ціна споживання);
- цінність освітньої послуги для споживача;
- маркетингові чинники, котрі визначають ефективність пропозиції (методи просування, канали реалізації послуги тощо).

На основі вищезазначеного підкреслимо, що ключовими передумовами формування та підтримки високого рівня конкурентоспроможності ЗВО є: швидка адаптація до змін – рівень адаптивності; здатність впровадження інноваційних освітніх технологій – інноваційність; вміння ефективно використовувати креативні методи та підходи до вирішення проблем тощо. Крім того виокремлені передумови є системоутворюючими для ефективного функціонування ЗВО та визначення перспектив його подальшого розвитку.

На нашу думку, одним із ключових чинників підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО на локальному та глобальному ринках є характер та сила взаємодії ринку освітніх послуг та ринком праці. ЗВО співпрацює з ринком праці через реалізацію ефективних способів та методів працевлаштування, підтримка тісних зв'язків випускових кафедр з підприємствами базами-практик, різні гуртки споживачів, взаємодія з іншими стейкхолдерами тощо. Досить ефективним є використання посередницьких структур для налагодження співпраці.

Зауважимо, що певні особливості має співпраця з іншими учасниками ринку освітніх послуг, такими як заклади середньої освіти, професійні



Рис. 1 Характеристики конкурентоспроможності ЗВО

Джерело: складено авторами на основі [9]

технічні училища, технікуми, коледжі, інститути та інші заклади вищої освіти.

Вищеазначені напрями взаємодії ЗВО з відповідними ринками і є ключовими елементами, які визначають рівень задоволення потреб споживачів освітніх послуг [6]:

- індивідуальні (особисті) – отримання якісної освіти, яка дає можливість конкурувати на національному та іноземному ринках праці за кращі умови;

- колективні (закладу вищої освіти) – в покращенні іміджу і підвищенні рівня конкурентоспроможності;

- інших стейкхолдерів (підприємств, установ і організацій) – в висококваліфікованих кадрах, які мають такі риси: креативність, критичне мислення, комунікативність та здатність працювати в команді;

- суспільні (суспільства) – в економічному, екологічному та соціальному розвитку, що відповідає загальноосвітній концепції сталості та духовному розвитку.

Для того, щоб визначити можливості ЗВО щодо підвищення рівня конкурентоспроможності потрібно виокремити чинники, які можуть залежати не лише від загальнотеоретичних концепцій, а і особливостей розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища.

На нашу думку, ЗВО необхідно аналізувати з точки зору підприємницької структури, яка має реальні можливості та потенціал щодо надання якісних освітніх послуг, які відповідають вимогам сьогодення та формують освітній рівень нації.

Успішність функціонування закладу вищої освіти значно залежить від попиту на навчання, який успішно регулюється за допомогою маркетингових технологій. Процес управління в освітніх закладах повинен враховувати результати маркетингових досліджень і ринку освітніх послуг, і ринку праці.

При цьому слід враховувати, що освітні послуги мають подвійну природу, через що є специфічним товаром. Освітні послуги, які надають заклади вищої освіти, можна розглядати і як безпосередньо послуги, і як товар. Так, Кухарська Л.В. зазначає, що заклади вищої освіти реалізують специфічну продукцію: товар – інтелектуальну власність, а саме напрацювання науково-педагогічного персоналу (підручники, посібники, монографії, статті тощо); та послугу з передачі в освітньому процесі знань, умінь та навичок від викладачів до студентів, від закладу вищої освіти (постачальника) до окремих громадян, підприємств, держави тощо (споживачів) [11, с. 48].

Крім того до послуг, які надає заклад вищої освіти належать: реалізація наукових досліджень, організація та проведення на базі навчальних закладів презентацій компаній, бізнес-семінарів, наукових конференцій, курсів з перепідготовки та

підвищення кваліфікації, тренінгів, гостьових лекцій, проведення ярмарків кар'єри; допомога споживачам освітніх послуг із оформлення документів для виїзду на навчання за кордон, організація культурно-просвітницьких, туристичних заходів тощо.

Освітня послуга має також соціальне змістовне навантаження, оскільки її метою є не лише отримання певної матеріальної вигоди, але й досягнення соціального ефекту, як от: «рівень самодоскональності громадян, їх здатність до самостійної й усвідомленої дії» [12, с. 192]; «поліпшення якості соціальних відносин, пропаганда здорового способу життя, підвищення моральних підвалин і моральності, і, накопичення людського капіталу, що надає позитивний вплив на темпи економічного зростання» [13].

Освітні послуги як некомерційні мають низку особливостей (табл. 1).

Зауважимо, що підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти сприятиме підвищенню рівня мотивації до використання технологій маркетингу, оскільки освітні послуги, маючи власні специфічні ознаки, користується попитом. У зв'язку із зазначеним С. Б. Вільчинська та С. В. Ковальчук [14, с. 19] зазначають, що «маркетинг освітніх послуг – це комплекс дій, спрямованих на створення, підтримку або зміну поведінки цільової аудиторії по відношенню до цих послуг та їх суб'єктів. Освітній маркетинг повинен забезпечувати найбільше продуктивне задоволення потреб: індивідуальні – в отриманні якісної освітньої послуги; закладу вищої освіти – у конкурентоспроможності на ринку і підвищенні матеріального добробуту його працівників; інших стейкхолдерів (підприємств) – у підборі висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати свої завдання; суспільства – у розширеному відтворенні трудового й інтелектуального потенціалу країни». Вчені дотримуються точки зору, що використання інструментів маркетингу закладами вищої освіти має певні переваги [15, с. 84]: успішність виконання місії закладу вищої освіти; максимальне та ефективне задоволення потреб споживачів освітніх послуг; якісне залучення маркетингових ресурсів; підвищення дієвості маркетингового інструментарію тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновок щодо необхідності зміцнення та посилення конкурентних позицій закладів вищої освіти в умовах локального та глобального суперництва. При цьому провідне значення має вивчення ринку освітніх послуг одночасно із дослідженням особливостей сучасного ринку праці та вимог роботодавців щодо теоретичних знань та набутих практичних навичок, котрі впливають на ступінь самореалізації споживача освітніх послуг. Без-



**Особливості освітніх послуг як некомерційних**

навчальний матеріал	навчальний матеріал, який надається здобувачам вищої освіти досить складно оцінити об'єктивно, оскільки кожен викладач має власні підходи до представлення власних лекційних та практичних занять;
мінливість якості	навички викладання містять елементи суб'єктивної оцінки, значно залежать від темпераменту, характеру та настрою викладача;
своєрідність протікання етапів	освітні послуги спочатку продаються, а потім одночасно виробляються і споживаються
участь споживача	активна участь споживача в процесі надання освітніх послуг, без якої неможливе ні виробництво, ні споживання їх
довготривалий період використання отриманих послуг	отримані знання, уміння та навички споживач освітньої послуги може використовувати протягом тривалого періоду часу
неоднаковий рівень доступності освітніх послуг	споживачі освітніх послуг в містах, в яких, як правило, концентруються заклади вищої освіти мають вищий рівень підготовки та доступності
специфіка та потенціал	кожен заклад вищої освіти має можливість організувати навчальний процес з врахуванням свої специфіки та потенційних можливостей
старіння інформації	освітні послуги характеризуються старіння інформації за умови її поновлення та поповнення через неформальну та інформальну освіту
якість освітньої послуги	оцінити якість освітньої послуги є складним, що пов'язано з неможливістю передбачити досягнення споживача освітньої послуги після її отримання, тобто в процесі набуття практичного досвіду.

*Джерело: складено авторами на основі [13]*

умовно регулювання ринку освітніх послуг підпорядковуються дії ринкового механізму з врахуванням певної специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. Необхідно підкреслити, що в умовах цифровізації важливу роль відіграють інструменти Інтернет-маркетингу на ринку освітніх послуг, адже на сучасному етапі «розумний споживач» обирає послугу за допомогою інформаційно-комунікаційних каналів у Інтернет, а вже після цього звертається до суб'єкта, освітня послуга якого відповідає його потребам та очікуванням.

Напрямами подальших досліджень є розробка підходу до визначення рівня конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах становлення та розвитку цифрової економіки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Hazelkorn E. Rankings and the Reshaping of Higher Education: the Battle for World-Class Excellence. 2nd ed. London : Palgrave Macmillan, 2017. 304 p.
2. Kotler P., Fox K. Strategic marketing for educational institutions (2nd ed.) / Upper Saddle River. NJ : Prentice-Hall, 1995. 45 p.
3. McBeath R.J. Quality Management in Education. 1992. 402 p.
4. McCaffery P. The Higher Education Manager's Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges. Third edition. New York : Routledge, 2019. 524 p.
5. Войнаренко М.П., Валькова Н.В. Конкурентоспроможність вищих навчальних закладів: критерії формування. *Вісник КНУТД. Тематичний випуск. Ефективність організаційно-економічного меха-*

*нізму інноваційного розвитку вищої освіти України.* 2014. № 1(75). С. 46–53.

6. Костюкова Т.А. Сучасний освітній маркетинг та конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Технології навчання.* 2015. № 15. С. 164–170.

7. Малихіна Я.М. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ. Проблеми сучасної педагогічної освіти. *Педагогіка і психологія.* 2013. № 39 (3). С. 221–227.

8. Верхоглядова Н.І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія. Донецьк : ДНУ, 2004. 196 с.

9. Khovrak I. Higher education institutions as a driver of sustainable social development: Polish experience for Ukraine. *Environmental Economics.* 2020. № 1. P. 1–13.

10. Pochtovyuk A. Management rationality mechanism formation in higher education. *Actual Problems of Economics.* 2015. № 169. P. 291–297.

11. Кухарська Л.В. Парадигма поняття «якість послуг закладів вищої освіти». *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 3(114). С. 46–53.

12. Куклін О.В. Економічні аспекти вищої освіти. Київ : Знання, 2008. 331 с.

13. Дуброва О.М. Аналіз концепцій державного управління в національних системах вищої освіти. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2113/2613>

14. Вільчинська С.Б., Ковальчук С.В. Сфера освітніх послуг як об'єкт маркетингових відносин. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – спец. вип. Маркетингова освіта в Україні.* Київ : КНЕУ, 2011. С. 14–25.

15. Благун І.І., Ус М.І. Аналіз специфіки маркетингової стратегії розвитку сучасного закладу вищої освіти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2021. № 1. С. 83–89.

REFERENCES:

1. Hazelkorn E. (2017) Rankings and the Reshaping of Higher Education: the Battle for World-Class Excellence. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan, 304 p. (in English)
2. Kotler P., Fox K. (1995) Strategic marketing for educational institutions (2nd ed.) / Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall, 45 p. (in English)
3. McBeath R.J. (1992) Quality Management in Education. 402 p. (in English)
4. McCaffery P. (2019) The Higher Education Manager's Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges. Third edition. New York: Routledge, 524 p. (in English)
5. Voinarenko M.P., Valkova N.V. (2014) Konkurentospromozhnist vyshchykh navchalnykh zakladiv: kryterii formuvaniia [Competitiveness of higher educational institutions: formation criteria]. *Visnyk KNUVD. Tematychnyi vypusk. Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy*, no. 1(75), pp. 46–53. (in Ukrainian)
6. Kostiuikova T.A. (2015) Suchasnyi osvittii marketynh ta konkurentospromozhnist vyshchykh navchalnykh zakladiv [Modern educational marketing and competitiveness of higher educational institutions]. *Tekhnolohii navchannia*, no. 15, pp. 164–170. (in Ukrainian)
7. Malykhina Ya.M. (2013) Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na diialnist VNZ [The influence of environmental factors on the activities of universities]. *Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity. Pedahohika i psykhologhiia*, no. 39 (3), pp. 221–227. (in Ukrainian)
8. Verkhohliadova N.I. (2004) Ekonomichni vymir yakosti vyshchoi osvity yak skladovoi natsionalnoi konkurentospromozhnosti [Economic dimension of the quality of higher education as a component of national competitiveness]: monohrafiia. Donetsk: DNU, 196 p. (in Ukrainian)
9. Khovrak I. (2020) Higher education institutions as a driver of sustainable social development: Polish experience for Ukraine. *Environmental Economics*, no. 1, pp. 1–13. (in English)
10. Pochtovyuk A. (2015) Management rationality mechanism formation in higher education. *Actual Problems of Economics*, no. 169, pp. 291–297. (in English)
11. Kukharska L. V. (2020) Paradyhma poniattia "iakist posluh zakladiv vyshchoi osvity" [Paradigm of the concept of "quality of services of higher education institutions"]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 3(114), pp. 46–53. (in Ukrainian)
12. Kuklin O. V. (2008) Ekonomichni aspekty vyshchoi osvity [Economic aspects of higher education]. Kyiv: Znannia, 331 p. (in Ukrainian)
13. Dubrova O. M. Analiz kontseptsii derzhavnoho upravlinnia v natsionalnykh systemakh vyshchoi osvity [Analysis of concepts of state administration in national systems of higher education]. Available at: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2113/2613> (in Ukrainian)
14. Vilchynska S.B., Kovalchuk S.V. (2011) Sfera osvitnikh posluh yak obiekt marketynhovoykh vidnosyn [The sphere of educational services as an object of marketing relations]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zb. nauk. pr. – spets. vyp. Marketynhova osvita v Ukraini*. Kyiv: KNEU, pp. 14–25. (in Ukrainian)
15. Blahun I.I., Us M.I. (2021) Analiz spetsyfiky marketynhovoï stratehii rozvytku suchasnoho zakladu vyshchoi osvity [Analysis of the specifics of the marketing strategy of the development of a modern institution of higher education]. *Aktualni problemy innovatsiinoï ekonomiky*, no. 1, pp. 83–89. (in Ukrainian)



## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ НЕСТАЦІОНАРНОЇ ЕКОНОМІКИ

### TRANSFORMATION OF THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF HOUSEHOLDS' SAVINGS IN THE CONDITIONS OF THE NON-STATIONARY ECONOMY

*У статті поглиблено теоретико-прикладні положення трансформації механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств, який функціонує в умовах нестационарної економіки. Розглянуто детально сутність такого механізму, що здійснено на основі результатів аналізу змісту таких дефініцій, як «механізм державного регулювання економіки», «система державного регулювання заощаджень домогосподарств». Також у статті розглянуто структуру зазначеного механізму, конкретизовано особливості зміни економічної поведінки домогосподарств в нестабільному економічному середовищі. Встановлено, що органи державної влади відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності заощаджень домогосподарств в умовах виникнення та поширення турбулентних процесів. Розглянуто окремі напрямки їхньої роботи в таких умовах.*

**Ключові слова:** державне регулювання, механізм державного регулювання, заощадження домогосподарств, економічна поведінка домогосподарств, регулювання заощаджень домогосподарств, нестационарна економіка, нестационарність.

*The mechanism of transformation of households' funds into credit and investment resources through a system of financial intermediaries in the open and market economy, which has a certain margin of financial stability, develops quite efficiently and steadily. However, in the countries that are characterized by economic instability, insufficiently developed financial market, certain fluctuations and unpredictable phenomena can lead to the emergence of crisis and destructive processes of this mechanism functioning, which leads to the complicated relations between economic entities and financial institutions, decrease in their confidence, deterioration of the financial status of these institutions and possible even loss of the own funds of the clients. The purpose of the article is to substantiate theoretical provisions of the transformation of the mechanism of state regulation of households' savings in the non-stationary economy. In the article, the essence of the mechanism of state regulation of households' savings is considered in detail, that is carried out based on the results of the content analysis of such definitions as "mechanism of state regulation of economy", "system of state regulation of households' savings". As a result, it is proposed to consider the mechanism of state regulation of households' savings as a complex of interrelated components that together allow the impact of state authorities of the economic behavior of households to form their own, temporarily free financial resources that are not used for current consumption, but are stored for future use. Within the article, the structure of this mechanism, features of changes in the economic behavior of households in an unstable economic environment are also considered in details. It is established that state authorities play a key role in ensuring stable formation and preservation of households' savings in the non-stationary economy. Certain areas of their operation in such conditions are considered to ensure future implementation of households' savings and attract them to the national economy system.*

**Key words:** state regulation, mechanism of state regulation, households' savings, economic behavior of households, regulation of households' savings, non-stationary economy, non-stationarity.

УДК 338.24:330.567.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-4>

**Лозиченко О.М.**

к.е.н, докторант,  
Міжнародний науково-технічний  
університет імені академіка Юрія Бугая

**Lozychenko Oleksandr**

HE "Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical  
University"

**Постановка проблеми.** Регулювання заощаджень домогосподарств є важливою складовою загальною фінансовою та, відповідно, економічної політики держави. Формування таких заощаджень, беззаперечно, є важливим для розвитку національного господарства, банківської системи, фінансових установ у країні. Трансформаційний механізм перетворення тимчасово вільних коштів домогосподарств у кредитні та інвестиційні ресурси відіграє ключову роль у функціонуванні фінансового механізму в країні та ефективність його роботи засвідчує стабільність економіки, рівень розвитку фінансового ринку, обсяги доходів і інвестиційний потенціал домогосподарств та ін.

Механізм трансформації коштів домогосподарств у кредитні та інвестиційні ресурси через систему фінансових посередників у відкритій та ринковій економіці, яка володіє певним запасом фінансової стійкості, розвивається досить ефективно і стабільно. Проте в країнах, для яких притаманним є економічна нестабільність, недостатньо розвинутий фінансовий ринок, окремі коливання та непрогнозовані явища можуть призводити до виникнення кризових і деструктивних процесів у функціонуванні такого механізму, що сприяє ускладненню взаємовідносин між економічними суб'єктами та фінансовими установами, зниженню довіри до таких установ, погіршенням їх фінансо-

вого стану і можливою навіть втратою їхніми клієнтами власних коштів. У такому випадку саме органи державної влади через наявний інструментарій повинні втручатися в окреслені ситуації та сприяти їх вирішенню. Відповідно, зазначене свідчить, що питання теоретико-прикладного обґрунтування особливостей функціонування механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств у сучасних умовах є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості здійснення державного регулювання заощаджень домогосподарств розглянуто у значній кількості праць учених-економістів. З-поміж таких науковців доцільно виокремити таких, як А. Жаворонок, Р. Іванов, Дж. Кейнс, Т. Кізіма, Д. Крилов, О. Мітал, Т. Одінца, А. Рамський, К. Шапошников та ін.

Однак, попри наявні результати проведених у сфері державного регулювання заощаджень домогосподарств досліджень, актуальними й недостатньо вивченими залишаються питання теоретичного обґрунтування трансформації системи такого регулювання, механізму її функціонування у умовах стохастичності, непередбачуваності зовнішнього середовища, в якому відбувається взаємодія між домогосподарствами та фінансовими установами.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних положень трансформації механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств в умовах нестаціонарної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розпочнемо дослідження з обґрунтування сутності окресленого механізму та специфічних рис його функціонування в сучасних ринкових умовах діяльності фінансових установ. Для цього проведемо аналіз таких категорій як «механізм державного регулювання економіки» та «система державного регулювання заощаджень домогосподарств». На рис. 1 представлено зміст цих дефініцій, а також конкретизовано сутність механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств.

Зокрема, варто зауважити, що окреслений механізм за своєю природою також можна розглянути як цілісну, окрему систему, яка складається зі значної кількості елементів. Проте сам механізм щодо системи є тим їхнім елементом, який відображає саме процес, як система функціонує, як пов'язані її компоненти, як відбувається між ними взаємодія. На відміну від системи державного регулювання заощаджень домогосподарств, яка загалом відображає статичний зріз її компонентів і констатує наявність між ними взаємозв'язку,

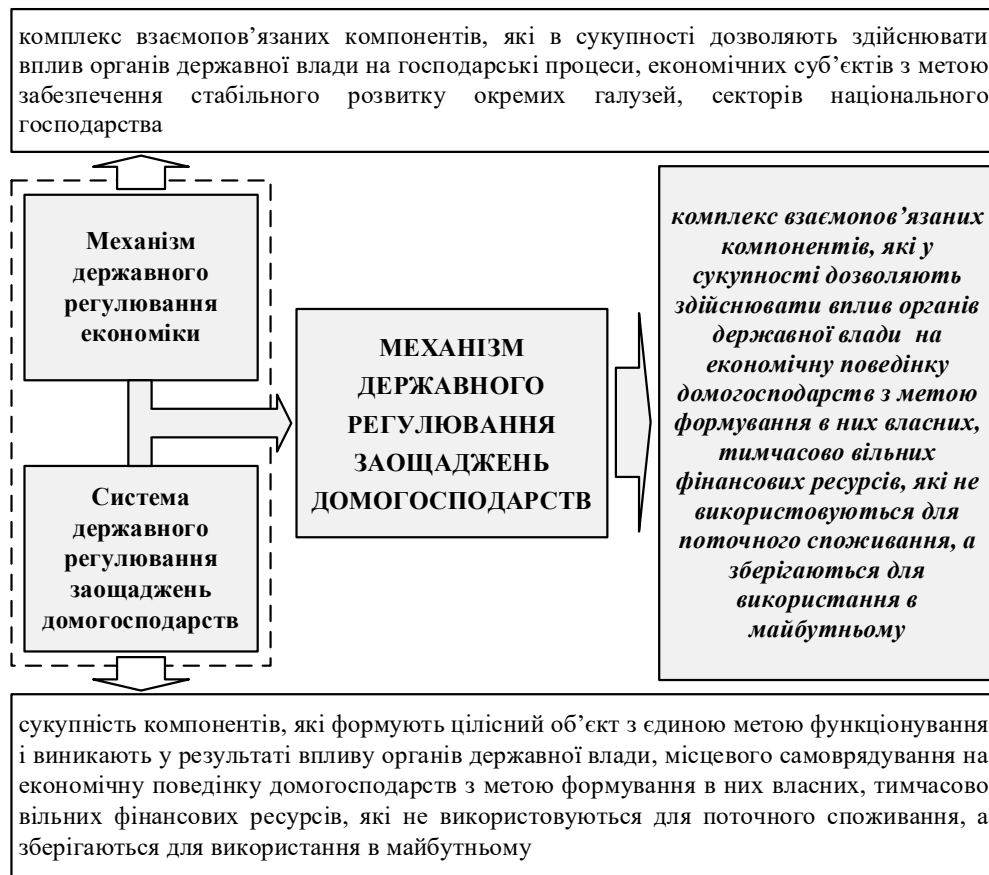


Рис. 1. Сутність механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств

Джерело: складно автором

механізм такої системи розкриває основу та специфічні риси динамічного функціонування зазначеної системи, визначає особливості та передумови її розвитку.

Отже, для механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств загалом притаманні всі системні риси, які є характерними для цілісного механізму державного регулювання національною економікою. Однак його роль полягає саме в регламентації взаємодії між домогосподарствами, фінансовими установами та органами державної влади.

Нестаціонарність є невід'ємною компонентою функціонування будь-яких систем, оскільки вони постійно зазнають впливу ендегенних та екзогенних чинників, змінюються, іноді руйнуються. Також можна констатувати, що нестаціонарність – це зміна системи, відсутність стабільного зовнішнього середовища, у якому функціонує така система. Для відкритих економічних систем нестаціонарність відображає їх взагалі непередбачуваний розвиток у певний проміжок часу. Державне регулювання фактично й існує, щоб уникати періодів нестаціонарності економічних систем, згладжувати об'єктивний вплив різних чинників на їх функціонування, запобігати формуванню нестабільності зовнішнього середовища, у якому такі системи розвиваються.

Нестаціонарна економіка – це така система, у межах якої відбуваються швидкі, непередбачувані зміни, які негативно впливають на загальні показники функціонування економіки та призводять до зниження темпів її розвитку, виникнення економічних криз та руйнації господарських відносин [4, с. 46].

Заощадження домогосподарств є результатом двох відкритих економічних процесів: формування доходів цих суб'єктів та здійснення ними власних витрат. Кожний із цих процесів є об'єктивним і піддається впливу зі сторони органів державної влади. Фактично у держави у відкритій економіці є всі методи та інструменти для стимулювання формування обсягів заощаджень в країні, зниження темпів їх створення. Особливо важливим є регулювання діяльності домогосподарств, фінансових установ в умовах нестаціонарної економіки, коли в межах національної економіки відбувається значна кількість непередбачуваних, складних за наслідками процесів. На рис. 2 представлено теоретичні положення функціонування механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств.

Розглянемо детальніше, які зміни відбуваються в процесі формування заощаджень домогосподарств в умовах нестаціонарної економіки. Серед них варто виокремити такі:

- знижується можливість у домогосподарств здійснювати заощадження у зв'язку з нестабільністю економічного середовища, втратою роботи, зниженням доходів, зростанням цін та інших витрат;

- може відбуватися зниження реальної вартості заощаджень, і тому домогосподарства намагаються їх використати для придбання товарів, або перевести в більш стійку до девальвації валюту;

- значна частина домогосподарств буде хотіти забрати свої вклади, які були передані в тимчасове управління фінансовим установам, особливо, якщо відбувається значна девальвація валюти, у якій здійснені такі заощадження;

- фінансові установи можуть опинитися в досить складному фінансовому положенні та втратити можливість виконувати свої зобов'язання перед клієнтами щодо повернення їхніх коштів відповідно до договірних умов (зобов'язання саме по поточних договорах, не за достроковим розірванням депозитних угод);

- домогосподарства можуть почати масово знімати кошти з усіх власних поточних рахунків, переводити їх у більш стабільну валюту, виводити з банківської системи;

- можуть спостерігатися складнощі в роботі навіть фінансово стабільних фінансових установ через значно підвищений попит клієнтів на готівку, збільшення кількості клієнтів у відділеннях цих установ;

- домогосподарства схиляються до купівлі валюти на «чорному» ринку, який починає активно розвиватися, активізуються спекулятивні операції на валютному ринку;

- загалом відбувається зниження довіри до фінансових установ, їх продуктів та, як наслідок, і діяльності регуляторів, що негативно впливає на подальше відновлення ринку фінансових послуг, діяльності банківських та небанківських депозитних установ [2; 5; 8; 11, с. 159].

Таким чином, функціонування механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств повинно бути спрямоване на запобігання появі окреслених процесів, часткове унеможливлення їх виникнення та розвитку.

У сучасних реаліях функціонування національної економіки, її цифровізації та активного використання інформаційно-комунікаційних технологій фінансовими установами механізм державного регулювання заощаджень домогосподарств також змінюється і повинен адаптуватися під нові умови розвитку ринку фінансових послуг, нову модель економічної поведінки цих суб'єктів господарювання. Важливим також є врахування досвіду функціонування національної економіки, фінансової системи в умовах нестаціонарності.

Отже, у періоди нестаціонарності органам державної влади, крім класичних методів стабілізації економічного розвитку, саме в частині забезпечення формування та збереження заощаджень домогосподарств, необхідно:

- забезпечити ефективний нагляд за роботою фінансових установ, їхньої платоспроможності

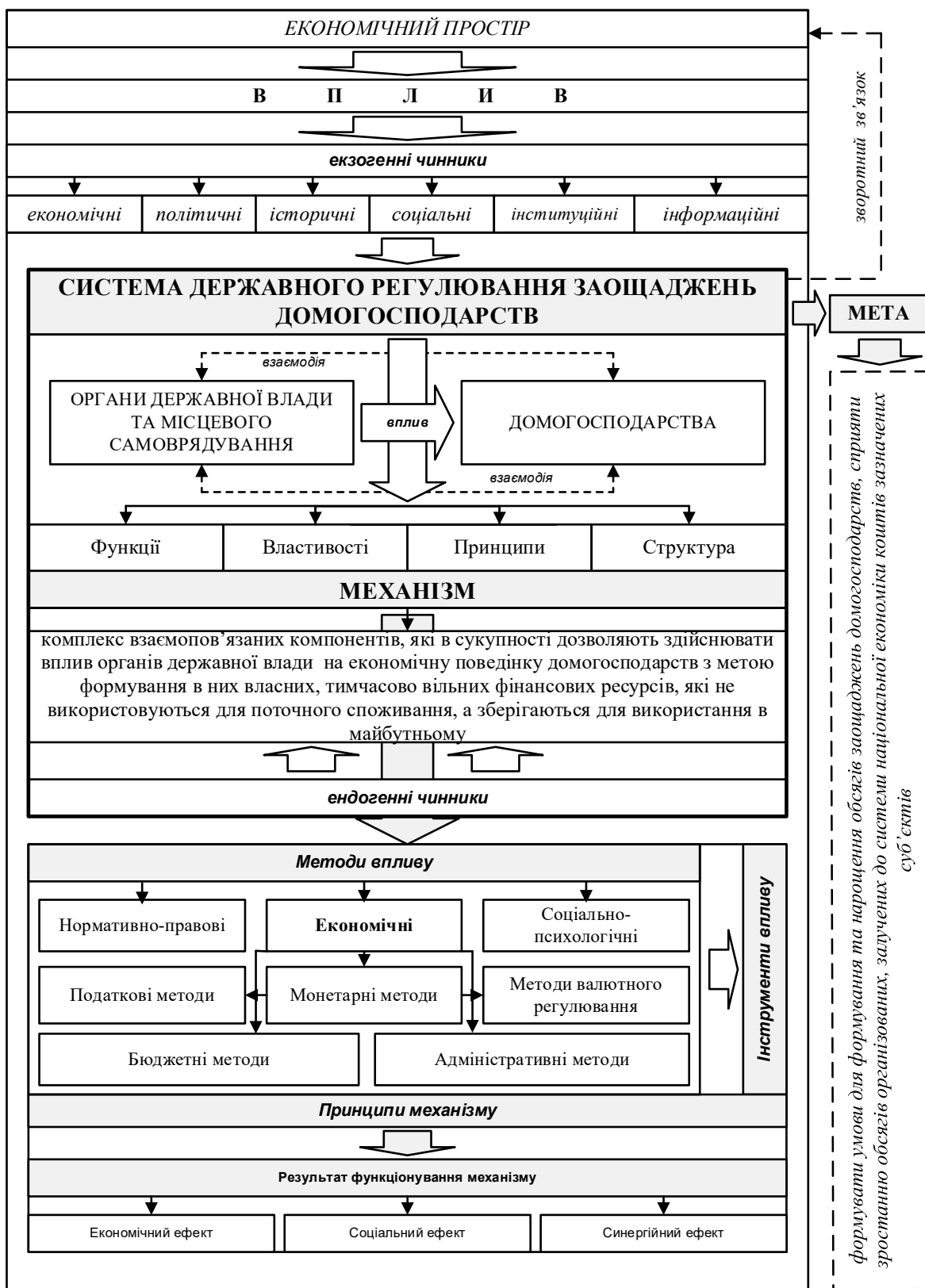


Рис. 2. Механізм державного регулювання заощаджень домогосподарств в умовах нестаціонарності економічного середовища

Джерело: складно автором на основі [6; 9; 12]

та здатності виконувати свої зобов'язання перед клієнтами;

– забезпечити транспарентність власних дій, проводити інформаційну компанію щодо поточного стану економіки країни, методів, які використовує регулятор для стабілізації ситуації;

– варто підвищити нагляд за валютним ринком, унеможливити значне зростання валютних спекуляцій, забезпечити зростаючий попит на валюту, щоб унеможливити штучне зростання її вартості;

– впроваджувати окреслені заходи швидко та активно, охоплюючи якомога більшу частину громадян;

– розробляти сценарії подальшого функціонування фінансової системи країни, зміни її ключових показників розвитку, прогнозувати можливі варіанти трансформації економічної поведінки домогосподарств та періоди відновлення її раціональної з позиції національної економіки моделі;

– використовувати світовий досвід стабілізації економіки, фінансової системи в умовах дисипативності та деструктивного впливу непередбачуваних чинників різної природи [1; 10; 3; 7].

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

У статті поглиблено теоретико-прикладні положення трансформації механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств, який функціонує в умовах нестаціонарної економіки. З'ясовано, що без втручання органів державної влади забезпечити ефективну роботу механізму трансформації тимчасово вільних коштів домогосподарств у кредитні та інвестиційні ресурси неможливо. Відповідно було розглянуто детально сутність механізму державного регулювання заощаджень домогосподарств, що здійснено на основі результатів аналізу змісту таких дефініцій, як «механізм державного регулювання економіки», «система державного регулювання заощаджень домогосподарств». У підсумку запропоновано механізм державного регулювання заощаджень домогосподарств розглядати як комплекс взаємопов'язаних компонентів, які в сукупності дозволяють здійснювати вплив органів державної влади на економічну поведінку домогосподарств з метою формування в них власних, тимчасово вільних фінансових ресурсів, які не використовуються для поточного споживання, а зберігаються для використання в майбутньому.

Також у статті детально розглянуто структуру зазначеного механізму конкретизовано особливості зміни економічної поведінки домогосподарств в нестабільному економічному середовищі. Встановлено, що органи державної влади відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності формування та збереження заощаджень домогосподарств в умовах нестаціонарної економіки, виникнення та поширення турбулентних процесів у функціонуванні фінансової системи країни.

Розглянуто окремі напрямки їхньої роботи в таких умовах для забезпечення подальшого здійснення домогосподарствами заощаджень та залучення їх до системи національної економіки.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дубина М. В., Пілевич Д. С. Проблеми активізації формування та залучення інвестицій у розвиток національної економіки. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2014. № 1(26). С. 94–101.
2. Іванов Р. Особливості економічної поведінки домогосподарства як відкритої соціально-економічної системи. *WORLD SCIENCE*. 2018. № 12(40). Vol. 2. P. 16-22. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/552167-none-7b581648.pdf>
3. Кізіма Т. О. Фінанси домогосподарств: сучасна парадигма та доміанти розвитку : [монографія]. Київ : Знання, 2010. 431 с.
4. Лозиченко О. Нестационарна економіка: сутність та особливості формування. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 1-2. С. 44–51.
5. Мігал О. Г. Заощадження домогосподарств та їх трансформація в інвестиційні ресурси. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1(22). С. 70–78.
6. Одінцова Т. М. Механізм трансформації доходів населення в інвестиції. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 122–126.
7. Рамський А. Ю. Сутність заощаджувальних процесів домогосподарств та їхній вплив на розширене відтворення ВВП. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 21–29.
8. Реферат-дайджест творів Дж. М. Кейнса «Трактат про грошову реформу», «Загальна теорія зайнятості, процента та грошей». Київ : АУБ, 1999. 189 с.
9. Тарнавська О. Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18. № 2(69). С. 230–233.
10. Федішин М. П., Жаворонок А. В., Абрамова А. С. Основні тенденції ринку банківських послуг: кредитний та депозитний акцент. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 412–425.
11. Федоренко В. Г., Діденко О. М., Руженський М. М., Іткін О. Ф. Політична економія : підручник / за наук. ред. д.е.н., проф. В.Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 478 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Fedorenko\\_Valentyn/Politychna\\_ekonomiia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Fedorenko_Valentyn/Politychna_ekonomiia.pdf)
12. Шапошников К. С. Вплив інституційного середовища на інноваційний розвиток економіки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 34–36.

#### **REFERENCES:**

1. Dubyna M. V., Pilevich D. S. (2014) Problemy aktyvizatsii formuvannia ta zaluchennia investytsii u rozvytok natsionalnoi ekonomiky [Problems of activation of the formation and attraction of investments in the development of the national economy]. *Naukovyi visnyk: finansy, banky, investytsii* [Scientific Bulletin: finance, banks, investments], no. 1(26), pp. 94–101.



2. Ivanov R. (2018) Osoblyvosti ekonomichnoi povedinky domohospodarstva yak vidkrytoi sotsialno-ekonomichnoi systemy [Peculiarities of economic behavior of the household as an open socio-economic system]. *WORLD SCIENCE*, no. 12(40), vol. 2, pp. 16–22. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/552167-none-7b581648.pdf>
3. Kizyma T. O. (2010) *Finansy domohospodarstva: suchasna paradyhma ta dominanty rozvytku: monohrafiia* [Household finances: modern paradigm and dominants of development: monograph]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
4. Lozychenko O. (2022) Nestatsionarna ekonomika: sutnist ta osoblyvosti formuvannia [Non-stationary economy: essence and peculiarities of formation]. *Ekonomichnyi dyskurs* [Economic discourse], vol. 1-2, pp. 44–51.
5. Mital O. H. (2017) Zaoshchadzhennia domohospodarstv ta yikh transformatsiia v investytsiini resursy [Savings of households and their transformation into investment resources]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku* [European vector of economic development], no. 1(22), pp. 70–78.
6. Odintsova T. M. (2015) Mekhanizm transformatsii dokhodiv naselennia v investytsii [Mechanism of transformation of population incomes into investments]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 3, pp. 122–126.
7. Ramskyi A. Yu. (2013) Sutnist zaoshchadzhvalnykh protsesiv domohospodarstv ta yikhniy vplyv na rozshyrene vidtvorennia VVP [The essence of saving processes of households and their impact on expanded reproduction of GDP]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 3, pp. 21–29.
8. Referat-daidzhesttvoriv Dzh. M. Keinsa "Traktat pro hroshovu reformu", "Zahalna teoriia zainiatosti, protsenta ta hroshei" (1999) [Abstract-digest of the works of J. M. Keynes "Treatise on monetary reform", "General theory of employment, interest and money"]. Kyiv: AUB. (in Ukrainian)
9. Tarnavska O. B. (2016) Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання v umovakh transformatsii ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of state regulation in the conditions of transformation of the economy of Ukraine]. *Naukovyi visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Gzhyskoho* [Scientific Bulletin of S. Z. Gzhitskyi LNUVMBT], vol. 18, no. 2(69), pp. 230–233.
10. Fedyshyn M. P., Zhavoronok A. V., Abramova A. S. (2019) Osnovni tendentsii rynku bankivskykh posluh: kredytnyi ta depozytnyi aktsent [The main trends of the market of banking services: credit and deposit emphasis]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and prospects of economics and management], no. 4(20), pp. 412–425.
11. Fedorenko V. H. (ed.), Didenko O. M., Ruzhenskyi M. M., Itkin O. F. (2008) *Politychna ekonomii: pidruchnyk* [Political economy: a textbook]. Kyiv: Alerta. Available at: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Fedorenko\\_Valentyn/Politychna\\_ekonomiia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Fedorenko_Valentyn/Politychna_ekonomiia.pdf)
12. Shaposhnykov K. S. (2018) Vplyv instytutsiinoho seredovyschcha na innovatsiinyi rozvytok ekonomiky rehionu [The influence of the institutional environment on the innovative development of the regional economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 29, pp. 34–36.

## САМОВРЯДНА СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РАЙОНІВ УКРАЇНИ

## SELF-GOVERNMENT COMPONENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INCLUSIVE DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES AND DISTRICTS OF UKRAINE

У статті сформульовано та вирішено завдання, пов'язані з актуальною науковою та вкрай важливою практичною проблемою суспільного розвитку України щодо з'ясування ролі самоврядної складової публічного управління інклюзивним розвитком об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та районів. В рамках проведеного дослідження виявлено значення локальної ідентичності та соціального включення як певних механізмів формування в просторових межах зазначених соціально-просторових утворень інклюзивного середовища, що й складає його наукову новизну та практичну цінність. Подано системну характеристику інклюзивного розвитку у його об'єктно-суб'єктному прояві, розкрито сутність інклюзивного самоврядування, здійснено типологію самоврядного та управлінського впливів на інклюзивний розвиток ОТГ та районів. За результатами дослідження зроблено висновки, окреслено актуальні напрями подальших наукових розвідок за цією проблематикою.

**Ключові слова:** інклюзивний розвиток, об'єднані територіальні громади, райони, самоврядна складова публічного управління, соціальне включення, Україна.

*The formation of the UTC and of new districts led to significant changes not only in the administrative-territorial system, but also in the territorial organization of society, the key feature of which is manifested in the growing role in social processes of the self-governing as component of public administration in the conditions of the formation of "mixed" in terms of population composition, complex according to their functions, sectoral and socio-spatial direction of development of continuous-convergent formations of the agglomeration type with signs of inclusiveness. From this follows the scientific and practical relevance of the problem related to determining the role of the self-governing component of public management of inclusive development of UTC and regions of Ukraine. The purpose of the study is to substantiate the social purpose of the self-governing component of public management as a motivator and agent of inclusiveness formation within the spatial boundaries of the UTC and regions of Ukraine. For her implementation, the task of revealing the role of local identity in this process as the basis of an appropriate inclusive environment was formulated; of systemic characteristics of inclusive self-government; determining the place of the self-governing component in the system of public administration of inclusive development of UTC and districts. It is proven that the reform of decentralization of power and management created opportunities for the democratization of the system of public management of inclusive development through the direct implementation of self-governing principles at the level of local government and self-governing and representative interests of communities at the level of districts. However, such potential opportunities in the form of a self-governing component of public management of the inclusive development of these socio-spatial entities can turn into reality, first of all, under the condition of recognizing the individual as the primary self-governing link. This is precisely the scientific novelty of the research. It is noted that the basis of inclusive self-governance of UTC and districts is the organization of local communities' life activities through the formation of local identity, the self-determination of each person as an agent of inclusive development, followed by their involvement to cohesion and of integration around the solution of common social problems. Social inclusion of the residents of the UTC in the local space of the districts is possible under the condition of combining self-governing and management functions based on commonality and representation of the interests of each individual person, community and district local community as a whole. The formation of an inclusive local environment presupposes the presence of financial and economic, inclusive, self-governing and public-management capacity of UTC and districts. Attention is focused on the expediency of focusing further attention of scientists on the substantiation of the integral index of inclusiveness of these socio-spatial formations, as well as the deepening of scientific ideas about the essence of inclusive governance.*

**Key words:** inclusive development, united territorial communities, districts, self-governing component of public administration, social inclusion, Ukraine.

УДК 342.25:351.072.2:332.122:338.244.47(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-5>

**Павлова І.О.**

к.е.н., докторант, доцент кафедри туристичного бізнесу та рекреації, Одеський національний технологічний університет

**Павлов О.І.-молодший**

аспірант кафедри економіки промисловості, Одеський національний технологічний університет

**Pavlova Iryna**

Odesa National Technological University

**Pavlov Oleksandr-Jr.**

Odesa National Technological University

**Постановка проблеми.** Здійснена в Україні протягом 2015–2022 років реформа децентралізації публічної влади та управління, з одного боку, має комплексний характер, а з іншого – є незавершеною через війну. Її комплексність проявляється у передачі владних повноважень та відповідних ресурсів з центру на місця з їх перерозподілом на базовому та районному рівнях адміністративно-територіального устрою країни. Зміни ж на обласному рівні поки що не відбулися, в чому проявляється незавершеність реформи. Проте формування ОТГ та утворення нових районів при-

звело до значних зрушень не тільки в адміністративно-територіальному устрої, а й в територіальній організації суспільства, ключова ознака яких проявляється у зростанні ролі у суспільних процесах самоврядної складової публічного управління. Ці трансформації відбуваються в умовах утворення «змішаних», за складом населення та складних за своїми функціями, галузевою і соціально-просторовою спрямованістю розвитку, континуально-конвергентних утворень агломераційного типу, які мають ознаки інклюзивності. Звідси випливає наукова та практична актуальність проблеми,

пов'язано з визначенням ролі саме самоврядної складової публічного управління інклюзивним розвитком ОТГ та районів України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

При аналізі літературних джерел з досліджуваної проблеми першочергова увага була приділена публікаціям зарубіжних науковців, які узагальнили певний досвід розвитку своїх країн. Передусім, звернено увагу на Територіальний порядок денний до 2030 року [1], в якому визначено роль громад та громадянського суспільства європейських країн у подоланні відмінності в розвитку між людьми та між місцями. Враховано точку зору Л. Ольмедо, М. ван Туйвер і М. О'Шонессі [2] щодо оцінювання впливу соціальних підприємств, створених в просторових межах громад, на інклюзивний розвиток європейських периферійних сільських районів. Важливою є наукова позиція польської дослідниці А. Яцак і її литовських та словацьких колег, яка стосується аналізу управлінського аспекту соціально-просторових відносин між невеликими містами та селами європейських периферійних регіонів [3]. Дотичною до теми даного дослідження є проблематика інклюзивних змін в Швейцарії в умовах децентралізації влади, що проаналізована П. Ерні [4]. Долучення до специфіки австралійської моделі вимірювання соціального залучення, як передумови інклюзивності, стало можливим завдяки ознайомленню з працею Л. Вілсона [5].

Українські дослідники Р. А. Галгаш і Я. Ю. Білоус [6] зробили порівняння вітчизняної та зарубіжної методики оцінювання розвитку ОТГ як основи прийняття ефективних рішень органами публічної влади. В. Лола [7] з'ясовує вплив «соціального включення / виключення» на процеси залучення громадян до вирішення актуальних питань розвитку ОТГ та районів. В публікації О. Чайкіна і Е. Кіреєвої [8] висвітлено галузевий підхід до сталого розвитку та інклюзивного зростання. Економічним засадам сприяння згуртованості громад приділено увагу в аналітичній доповіді співробітників Національного інституту стратегічних досліджень [9]. Інституціональний аспект публічного управління розкрито в колективній праці за редакцією М. М. Білинської і О. М. Петрос [10]. Обґрунтування моделі публічного управління інклюзивним місцевим розвитком міститься у статті А. В. Кожині [11]. І. О. Павлова [12] запропонувала альтернативний підхід, який стосується саме оцінювання інклюзивної спроможності сільсько-міських агломерацій.

Не зважаючи на наявність певної кількості публікацій, присвячених різним аспектам інклюзивного розвитку ОТГ та районів, поки що недостатньо розроблено є проблематика, що пов'язана з публічним управлінням інклюзивним розвитком локальних спільнот й інклюзивним самоврядуванням зокрема. Саме це й обумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування суспільного призначення самоврядної складової як мотиватора та агента формування інклюзивності в просторових межах ОТГ та районів України. Для її реалізації сформульовано завдання щодо розкриття ролі в цьому процесі локальної ідентичності як підґрунтя відповідного інклюзивного середовища; системної характеристики інклюзивного самоврядування; визначення місця самоврядної складової в системі публічного управління інклюзивним розвитком ОТГ та районів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Процес децентралізації, започаткований добровільним об'єднанням територіальних громад та наступним реформуванням територіальної організації влади на районному рівні, потребує нової філософії функціонування публічної влади, яка має ґрунтуватися на парадигмі громадянського суспільства з її інститутами та механізмами народовладдя та самоврядування, первинним елементом якого слід розглядати не громаду, а окрему суверенну особу. Саме наділена свободою особа має довести свою спроможність щодо реалізації права на утворення певної спільноти та добровільно і на свій розсуд, відповідно до процедурного принципу субсидіарності, делегувати здійснення частини своїх владних повноважень органам публічної влади.

З урахуванням появи такого самоврядного феномену як ОТГ, суб'єктний вимір публічного управління має такий вигляд (табл. 1).

Інформація, що розміщена в таблиці 1 свідчить про переважання в системі публічного управління не представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а самоврядних та демократичних їх компонентних складових – осіб, громад, бізнес-структур та громадських організацій, які здійснюють сукупний владний вплив на суспільні процеси за єдиними оціночними параметрами.

Надалі визначимо сутність інклюзивного розвитку як багатовимірної системи, що постає у вигляді:

- суспільного феномену (суспільне відтворення, відносини власності, політичні, економічні, соціальні, духовні зміни);
- суспільного процесу (здійснення суспільних перетворень за активної участі усіх груп населення без їх обмежень за віковими, статевими, соціальними, політичними, релігійними, етнічними, фізичними, іншими ознаками);
- об'єктних компонентів (окремі громадяни, домогосподарства, адміністративно-територіальні одиниці, сектори та галузі економіки, політична, економічна, соціальна, духовна сфери суспільного життя);
- результату (формування середовища суспільної гармонії та добробуту, в якому відсутні суспільна дискримінація за будь-якими ознаками, критична бідність та соціальна несправедливість).

Дослідники розглядають в якості механізму управління інклюзивним розвитком локальних

Таблиця 1

**Суб'єкти публічного управління та параметри оцінювання їх владного впливу на інклюзивний розвиток ОТГ та районів**

Ознаки	Особа	ОТГ, їх уповноважені та представницькі самоврядні інститути	Бізнес-структури	Громадські організації	Органи державної влади
Джерело влади	Природні права людини та громадянина	Право громади на самоврядування	Право приватної власності	Конституційні права, права, встановлені статутом організації	Права в межах повноважень, встановлених Конституцією України та Законами України
Об'єкт публічного управління	Різні сторони життєдіяльності окремого громадянина	Суспільні справи громади	Економічні інтереси корпорації	Сфера інтересів організації, встановлена її статутом	Суспільні процеси, що відбуваються в державі
Сфера поширення владнорозпорядчих рішень	Життєдіяльність окремого громадянина	Територія громади	Майно, капітал, інша власність корпорації	Визначена статутними правами та обов'язками організації	Територія держави та сфера її інтересів на міжнародній арені
Суспільне призначення (місія)	Перетворення на громадянина, спроможного реалізувати свої права як первинного суб'єкта самоврядування й представника народу – єдиного джерела влади в Україні	Здійснення самоврядних функцій на власній території та сприяння інтеграції й погодженню інтересів громад в межах всієї країни	Захист власних інтересів шляхом задоволення потреб споживачів у якісних та суспільно значущих товарах і послугах, формування на засадах державно-приватного партнерства інклюзивного середовища	Здійснення відповідного контролю за суспільними процесами у відповідності до сфери власних інтересів та статутних прав організації	Лібералізація умов господарювання, контроль за розподілом та перерозподілом витратної частини бюджету, створення інклюзивних засад суспільного розвитку

*Джерело: складено авторами*

спільнот соціальне включення, яке сприяє відтворенню суспільного порядку в громаді, зокрема шляхом формування місцевої ідентичності, як важливого фактора її консолідації та «ціннісного» ядра. Зазначається, що очікувані суспільні зміни неможливо забезпечити без участі як в управлінських, так і в соціально-економічних процесах самої громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування [7, с. 129, 131].

Проте за результатами соціологічних досліджень, проведених Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва ще наприкінці 2016 року, лише 32 % опитаних громадян виявили бажання брати участь у вирішенні проблем своїх громад в разі розширення прав органів місцевого самоврядування [7, с. 132]. Вірогідно, що у повоєнний

період їх кількість не зросте з об'єктивних причин, хоча відсоток готових це робити буде вищим.

В будь-якому разі процес соціального включення має бути об'єктом інклюзивного самоврядування, що, в свою чергу, потребує розроблення індексу включення, який на думку зарубіжних дослідників охоплює такі критерії: аспект єднання всередині громади; подібність (відмінність) у рівні доходу, статусі, конфесійній та етнічній приналежності і в політичних уподобаннях; а також суб'єктивне відчуття того, наскільки наявні відмінності можуть викликати проблеми [5, с. 347].

Не менш важливим, з методологічної точки зору, є обґрунтування процесу формування інклюзивного самоврядування як певної систем (рис. 1).

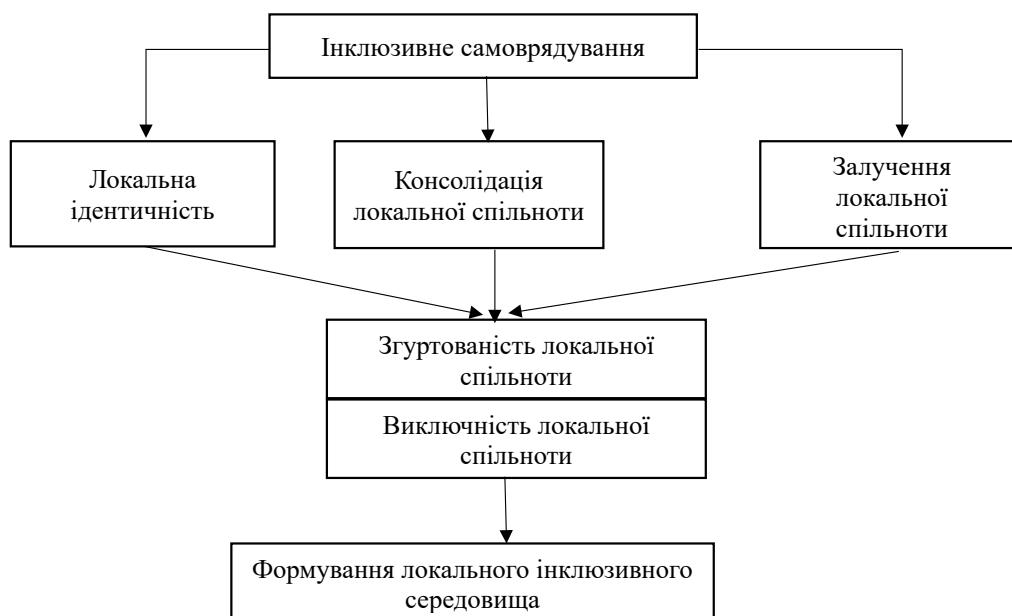


Рис. 1. Інклюзивне самоврядування як система

Джерело: розробка авторів

На основі змістовної частини рисунку 1 можна зробити висновок щодо важливості врахування значення усіх компонентів інклюзивного врядування, що забезпечує формування середовища інклюзивності.

Самоврядна складова публічного управління інклюзивним розвитком ОТГ та районів є похідною від стратегічних напрямів державної політики.

Впровадження ефективної політики згуртування суспільства та держави відтворено в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, стратегічною метою якої визначено «Розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні...» [13].

Досягнути згуртованості громад можливо за допомогою забезпечення інклюзивного управління на локальному рівні. Опосередкований вплив на соціально-економічний розвиток також сприяє зміцненню управлінської спроможності згуртованої громади [9, с. 5, 9].

Тому крім фінансової спроможності соціально-просторових утворень важливою є також їх управлінська спроможність, яка є похідною від згуртованості локальних спільнот. Цей висновок підтверджується рішеннями європейських установ.

Так, в Територіальному порядку денному до 2030 року, зазначається що якість уряду та процесів управління є важливим наскрізним аспектом принципів місцевого, регіонального, національного та європейського розвитку [1, с. 6].

Ефективність управлінського впливу на інклюзивний розвиток локальних спільнот залежить

також від повноти інформації стосовно поточного стану об'єкту управління, тенденцій його розвитку на перспективу.

В Україні на заваді формуванню системного уявлення про об'єкт публічного управління інклюзивним розвитком, включаючи його самоврядну складову, є брак статистичної інформації, оскільки наявна розповсюджується не нижче рівня області. Показники, які використовуються для здійснення моніторингу та діагностики стану ОТГ, за авторством їх розробників, належать профільним міністерствам та академічним спеціалізованим науково-дослідним установам. Проте вони дозволяють оцінити лише фінансову спроможність громад. Як альтернативу їм, нами в одній з попередніх публікацій була запропонована методика оцінки інклюзивної спроможності ОТГ та районів як сільсько-міських агломераційних утворень за такою сукупністю критеріїв: центричність агломерацій, розмір їх площі, кількість районів, ОТГ, населених пунктів, населення, демографічне навантаження на один район, ОТГ, місто, функціональність, галузева та соціально-просторова спрямованість розвитку [14, с. 74].

Певну плутанину в класифікацію громад вносить Закон України «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» [15], зокрема в частині визначення категорії населених пунктів, згідно з яким селищем визначається населений пункт, чисельність жителів якого становить не менш як 5 тисяч, населені пункти з меншою чисельністю населення відносяться до категорії сіл. Проте в Україні – чимало міст, які за вказаним критерієм не можна вважати такими



й водночас певна кількість сіл за цим показником є більшими за деякі селища. Крім того, селища, як і села за новим законодавством ідентифікуються як сільські населені пункти. Дотримуючись вимог цього закону, слід очікувати внесення певних змін в категорії населених пунктів, так само як і громад.

В процесі реалізації завдань дослідження було проаналізовано та враховано розуміння зазначеної проблематики вітчизняними науковцями.

Ми цілком поділяємо точку зору на досліджувану проблему А. В. Кожиної, яка під публічним управлінням інклюзивним місцевим розвитком розуміє діяльність органів публічної влади в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків щодо формування і реалізації управлінських рішень для забезпечення структурних змін, що призводить до певних темпів економічного зростання при одночасному зменшенні нерівності і бідності, та супроводжується економічною і соціальною активністю на місцевому рівні, тим самим забезпечуючи підвищення добробуту, продуктивну зайнятість, безпеку, ощадливе використання ресурсів, рівний і справедливий доступ до можливостей і послуг для широкого кола місцевого населення, суб'єктів господарської діяльності та всієї території громади [11, с. 29].

Певною мірою дискусійним виглядає твердження Р. А. Галгаш і Я. Ю. Білоус стосовно того, що оскільки управління здійснюється в межах територіальної громади як певної території та певних об'єктів, розташованих на цій території, то застосування відповідних організаційних і економічних інструментів буде обмежене існуючими межами територіальної громади (горизонтом управління), на які поширюються повноваження місцевих органів управління і здійснюється в межах існуючих адміністративно-територіальних одиниць [6, с. 89]. В наведеному положенні не зовсім зрозумілим є використання вказаними авторами словосполучення «горизонт управління». Якщо йдеться про не ієрархічність такого управління, то воно підлягає сумніву, оскільки через причину входження будь якої громади до певного району, на рівні громади одночасно має прояв і вертикаль публічного управління, що пов'язано з відповідними повноваженнями районних державних адміністрацій та районних рад, як представницьких органів громад.

Авторське розуміння типології самоврядного та управлінського впливів на інклюзивний розвиток громад та районів подано в таблиці 2.

Дані таблиці 2 свідчать про домінуючий вплив на інклюзивний розвиток ОТГ та районів не органів державної влади, а окремих осіб, що формують склад громад, самоврядних інститутів, корпорацій та громадських організацій. Особливістю самоврядного типу владного впливу є неподільність об'єктно-суб'єктних відносин, які постають як певна цілісність.

Для України практичну цінність представляє досвід публічного управління інклюзивним розвитком локальних спільнот інших країн, й у першу чергу подібних Україні за рівнем свого соціально-економічного розвитку.

В контексті інклюзивного самоврядування заслуговує на увагу досвід Киргизстану з організації тренінгів з питань застосування принципів інклюзивного розвитку в практиці місцевого самоврядування, які проводилися на базі пілотних проєктів. На думку організаторів тренінгів, ці заходи допомогли їм зрозуміти, що інклюзивне зростання полягає в першу чергу не в субсидуванні вразливих груп населення, а в розширенні їх економічних та інших можливостей, активації їхнього потенціалу та наданні можливості якомога більшій кількості людей подолати ситуації соціальної вразливості. Також зроблено слушний висновок про те, що успішна спільнота – це така спільнота, в якій кожна людина робить свій внесок у соціально-економічний розвиток у міру своїх можливостей, задовольняючи при цьому як свої основні потреби, такі як їжа, житло, охорона здоров'я, освіта, безпека та енергетичні ресурси, так і потреби вищого порядку, такі як свобода, самореалізація, творчість, якісне дозвілля та спілкування [16].

Корисним для нашої країни є практична діяльність з подолання бідності, завдяки соціальній включеності, яка визначена за індонезійськими мірками соціальною хворобою, якої необхідно позбутися шляхом підтримування суспільного порядку життя громади. В цьому контексті інклюзивний розвиток підтверджується тим, як громада позиціонує себе агентом розвитку [17, с. 21].

Не зважаючи на успішність реформи децентралізації, місцеве самоврядування досі не отримало належної фінансової автономії. В Україні бюджети громад наповнюються завдяки місцевим податкам не більш ніж на 25%. У країнах Євросоюзу цей показник сягає 40% [18], тож є куди вдосконалюватися.

**Висновки з проведеного дослідження.** Реформа децентралізації влади та управління створила можливості для демократизації системи публічного управління інклюзивним розвитком шляхом реалізації безпосередньо самоврядних засад на рівні ОТГ та самоврядно-представницьких інтересів громад на рівні районів. Проте такі потенційні можливості у вигляді самоврядної складової публічного управління інклюзивним розвитком цих соціально-просторових утворень здатні перетворитися на реальність передусім при умові визнання особи як первинної самоврядної ланки та основи народовладдя.

В основі інклюзивного самоврядування ОТГ та районів лежить організація життєдіяльності локальних спільнот через формування місцевої ідентичності, самовизначення кожної з осіб агентом інклюзивного розвитку з наступною їх залуче-

Типологія самоврядного та управлінського впливів на інклюзивний розвиток ОТГ та районів

На рівні ОТГ		На рівні району	
Тип владного впливу	Характеристика	Тип владного впливу	Характеристика
Індивідуально-самоврядний	Здатність осіб, з числа яких формується склад громад, врядувати власне життя на інклюзивних засадах	Районний самоврядно-представницький	Здатність голів районних рад, їх депутатів здійснювати самоврядний вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах районів
Громадівсько-самоврядний	Здатність голів, старост, рад громад здійснювати самоврядний вплив на формування в їх просторових межах інклюзивного середовища	Обласний самоврядно-представницький	Здатність голів обласних рад, їх депутатів здійснювати самоврядний вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах районів
Районний громадівсько-представницький	Здатність районних рад, що представляють інтереси громад здійснювати самоврядний вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах цих локальних спільнот	Корпоративно-районний	Здатність корпоративних структур, що функціонують в просторових межах районів, здійснювати економічний вплив на їх інклюзивний розвиток
Обласний громадівсько-представницький	Здатність обласних рад, що представляють інтереси громад здійснювати самоврядний вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах цих локальних спільнот	Громадсько-районний	Здатність органів самоорганізації населення, інших громадських організацій, що функціонують в просторових межах районів, здійснювати у демократичний спосіб вплив на інклюзивний розвиток цих локальних спільнот
Корпоративно-громадівський	Здатність корпоративних структур, що функціонують в просторових межах громад, здійснювати економічний вплив на їх інклюзивний розвиток	Державний районний	Здатність представників органів державної влади районів здійснювати управлінський вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах районів
Громадсько-громадівський	Здатність органів самоорганізації населення, інших громадських організацій, що функціонують в просторових межах громад, здійснювати у демократичний спосіб вплив на інклюзивний розвиток цих локальних спільнот	Державний обласний	Здатність представників органів державної влади областей здійснювати управлінський вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах районів
Загальнодержавний	Здатність центральних органів державної влади здійснювати управлінський вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах громад	Загальнодержавний	Здатність центральних органів державної влади здійснювати управлінський вплив на формування інклюзивного середовища в просторових межах районів

Джерело: складено авторами

ністю, згуртованістю та інтеграцією навколо вирішення спільних суспільних проблем.

Соціальне включення мешканців ОТГ в локальний простір районів можливе за умови поєднання самоврядних та управлінських функцій на основі спільності та представництва інтересів кожної окремої особи, громади та районної локальної спільноти як їх сукупності.

Формування інклюзивного локального середовища передбачає наявність фінансово-економічної, інклюзивної, самоврядної та управлінської спроможності ОТГ та районів.

Подальші наукові розвідки за зазначеною проблематикою, на наше переконання, мають бути зосереджені на обґрунтуванні інтегрального індексу інклюзивності цих соціально-просторових утворень, а також поглибленні наукових уявлень щодо сутності інклюзивного врядування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Territorial Agenda 2030 – A future for all places. Brochures Date: 15 march 2021. 32 p.
2. Olmedo L., Twuijver M. van and M. O'Shaughnessy. Community-Based Social Enterprises Fostering Inclusive Development in Peripheral European Rural Areas. URL: [https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/07/113\\_Olmedo\\_CBSEs-fostering-Inclusive-Development\\_En.doc.pdf](https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/07/113_Olmedo_CBSEs-fostering-Inclusive-Development_En.doc.pdf) (дата звернення: 08.12.2023).
3. Jaszczak A., Vaznoniene G., Kristianova K. and Atkociuniene V. Social and Spatial Relation Between Small Towns and Villages in Peripheral Regions: Evidence from Lithuania, Poland and Slovakia. *European Countryside*. 2021. Volume 13. Issue 2. P. 242–266. DOI: <https://doi.org/10.2478/euco-2021-0017>
4. Aerni P. Decentralized Economic Complexity in Switzerland and Its Contribution to Inclusive and Sustainable Change. *Sustainability*. 2021. Volume 13. 4181. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084181>
5. Wilson L. Developing a Model for the Measurement of Social Inclusion and Social Capital in Regional Australia. *Social Indicators Research*. 2006. Volume 75. No. 3. P. 335–360.
6. Галгаш Р. А., Білоус Я. Ю. Оцінювання розвитку територіальних громад як основа для ухвалення управлінських рішень органів публічної влади. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-82-89>
7. Лола В. Локальна ідентичність та «соціальне включення» в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 1. С. 129–137. DOI: 10.15421/152013
8. Chaikin O., Kirieieva E. Branch approach to sustainable development and inclusive growth: Ukraine case. *Scientific Horizons*. 2020. № 06 (91). P. 19–25.
9. Економічні засади сприяння згуртованості громад : аналіт. доп. / [Химинець В. В., Головка А. А., Жаліло Я. А. та ін.]. Київ : НІСД, 2022. 52 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2022.08>
10. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
11. Кожина А. В. Підходи та принципи до формування моделі публічного управління інклюзивним місцевим розвитком. *Sciences of Europe*. 2020. № 59. С. 25–32.
12. Павлова І. О. Інклюзивне врядування сільсько-міських агломерацій України. *Вчені записки Таврійського національного ун-ту ім. В.І. Вернадського. Сер.: Економіка і управління*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-2>
13. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2023).
14. Павлова І. О. Типологічні ознаки сільсько-міських агломерацій України як маркери їх інклюзивної спроможності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-13>
15. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України : Закон України від 28 липня 2023 року № 3285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text> (дата звернення: 11.12.2023).
16. Inclusive development principles in the practice of local self-government. 18.07.2023. URL: <https://dpi.kg/en/press-room/news/full/1917.html> (дата звернення: 02.12.2023).
17. Junaidi, Usman Raidar, Ikram, Yuni Ratna Sari, Anita Damayantie, Imam Mahmud. Implementing an Inclusive-Collaborative Development Model to Create Prosperity for the Poor. *Journal of law and sustainable development*. 2023. Volume 11 (13). P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1679>
18. Пастушенко К. Чому після війни в Україні важливо продовжити децентралізацію. 23.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/23/698335/> (дата звернення: 12.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Territorial Agenda 2030 – A future for all places. Brochures Date: 15 march 2021. 32 p.
2. Olmedo L., Twuijver M. van and M. O'Shaughnessy (2019) Community-Based Social Enterprises Fostering Inclusive Development in Peripheral European Rural Areas. Available at: [https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/07/113\\_Olmedo\\_CBSEs-fostering-Inclusive-Development\\_En.doc.pdf](https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/07/113_Olmedo_CBSEs-fostering-Inclusive-Development_En.doc.pdf) (accessed 08 December 2023).
3. Jaszczak A., Vaznoniene G., Kristianova K. and Atkociuniene V. (2021) Social and Spatial Relation Between Small Towns and Villages in Peripheral Regions: Evidence from Lithuania, Poland and Slovakia. *European Countryside*, vol. 13, issue 2, pp. 242–266. DOI: <https://doi.org/10.2478/euco-2021-0017>
4. Aerni, P. (2021) Decentralized Economic Complexity in Switzerland and Its Contribution to Inclusive and Sustainable Change. *Sustainability*, vol. 13, 4181. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084181>

5. Wilson L. (2006) Developing a Model for the Measurement of Social Inclusion and Social Capital in Regional Australia. *Social Indicators Research*, vol. 75, no. 3, pp. 335–360.
6. Halhash R. A., Bilous Ya. Yu. (2021) Otsiniuvannia rozvytku terytorialnykh hromad yak osnova dlia ukhvalennia upravlinskykh rishen orhaniv publicnoi vlady [Evaluation of the development of territorial communities as a basis for making management decisions of public authorities]. *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, no. 6 (270), pp. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-82-89>
7. Lola V. (2020) Lokalna identychnist ta "sotsialne vkluchennia" v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Local identity and "social inclusion" in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Aspects of public administration*, vol. 8, no. 1, pp. 129–137. DOI: [10.15421/152013](https://doi.org/10.15421/152013)
8. Chaikin O., Kirieieva E. (2020) Branch approach to sustainable development and inclusive growth: Ukraine case. *Scientific Horizons*, no. 06 (91), pp. 19–25.
9. Zhalilo Ya.A., Shevchenko O.V., Romanova V.V. (2019) *Detsentralizatsiia vlady: poriadok dennyi na serednostrokovu perspektyvu* [Decentralization of power: the medium-term agenda. Analytical report]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
10. Bilynskoï M. M., Petroie O. M. (ed.) (2019) *Institutsionalizatsiia publicnoho upravlinnia v Ukraini* [Institutionalization of public administration in Ukraine]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
11. Kozhyna A.V. (2020) Pidkhody ta pryntsyipy do formuvannia modeli publicnoho upravlinnia inkluzyvnym mistsevym rozvytkom [Approaches and principles to the formation of a model of public management of inclusive local development]. *Sciences of Europe*, no. 59, pp. 25–32.
12. Pavlova I. O. (2023) Inkluzyvne vriaduvannia silsko-miskykh ahlomeratsii Ukrainy [Inclusive governance of rural-urban agglomerations of Ukraine]. *Scientific notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Ser. Economics and management*, vol. 34 (73), no. 1, pp. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-2>
13. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy [State regional development strategy for 2021–2027]: approved by a resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, August 5, 2020, no. 695. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed 11 December 2023).
14. Pavlova I. O. (2023) Typolohichni oznaky silsko-miskykh ahlomeratsii Ukrainy yak markery yikh inkluzyvnoi spromozhnosti [Typological characteristics of rural-urban agglomerations of Ukraine as markers of their inclusive capacity]. *Market infrastructure*, vol. 71, pp. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-13>
15. Pro poriadok vyrishennia okremykh pytan administratyvno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy [On the procedure for solving certain issues of the administrative and territorial system of Ukraine]: Law of Ukraine dated July 28, 2023, no. 3285-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text> (accessed 11 December 2023).
16. Inclusive development principles in the practice of local self-government. 18.07.2023. Available at: <https://dpi.kg/en/press-room/news/full/1917.html> (accessed 02 December 2023).
17. Junaidi, Usman Raidar, Ikram, Yuni Ratna Sari, Anita Damayantie, Imam Mahmud (2023). Implementing an Inclusive-Collaborative Development Model to Create Prosperity for the Poor. *Journal of law and sustainable development*, vol. 11 (13), pp. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1679>
18. Pastushenko K. (2023) Chomu pislia viiny v Ukraini vazhlyvo prodovzhyty detsentralizatsiiu [Why is it important to continue decentralization after the war in Ukraine]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/23/698335/> (accessed 12 December 2023).



## ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ESG В ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

### IMPLEMENTATION OF ESG PRACTICES IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN COMPANIES DURING THE WAR PERIOD

*У статті досліджено стан та тенденції розвитку практики впровадження ESG в діяльність українських компаній у воєнний період та запропоновані рекомендації адаптації даної практики в сучасних умовах. Досягнення мети дослідження, зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань: визначити основні поняття та принципи практики ESG та їх адаптацію в умовах воєнного конфлікту; проаналізувати переваги та виклики впровадження практики ESG у воєнний час; дослідити ролі державних інституцій у стимулюванні компаній впроваджувати практику ESG у воєнний період. Визнання даної практики, яка взаємопов'язана з корпоративною соціальною відповідальністю, є нечіткою конструкцією, що потребує від підприємства зростання рівня операційних витрат і відмови від багатства акціонерів, з іншого боку, дотримання ESG-принципів, надають компаніям репутаційні переваги, підвищують довіру інвесторів, оптимізують використання ресурсів і створюють нові ринкові можливості, які з часом можуть бути позитивно оцінені ринками капіталу. Запропонована схема впровадження та адаптації ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні, може бути реалізована українськими компаніями як орієнтир, що надасть можливість користуватися їй під нові виклики та потреби. Незважаючи на всі проблеми та перешкоди, впровадження практики ESG є важливим кроком у напрямі сталого розвитку для українських компаній. Досягнення екологічних, соціальних та корпоративних цілей може не лише зміцнити репутацію компаній, а й прискорити відновлення після воєнного конфлікту та сприяти стабільному розвитку країни в цілому. У воєнний час, коли країна знаходиться в напруженій ситуації, діяльність українських компаній стає особливо важливою для забезпечення економічного розвитку країни та її обороноздатності.*

**Ключові слова:** ESG, корпоративна соціальна відповідальність, політика, компанія, практика впровадження, корпоративне управління, воєнний період, конкурентоспроможність, репутація.

*The article examines the state and trends in the development of the practice of ESG implementation in the activities of Ukrainian companies during the war period and offers recommendations for the adaptation of this practice in modern conditions. Achieving the goal of the research made it necessary to set and solve the following tasks: to define the basic concepts and principles of ESG practice and their adaptation in the conditions of a military conflict; analyze the benefits and challenges of implementing ESG practices in wartime; explore the roles of government institutions in encouraging companies to implement ESG practices during wartime. Recognition of this practice, which is interconnected with corporate social responsibility, is a vague construction that requires the company to increase the level of operating expenses and give up the wealth of shareholders, on the other hand, compliance with ESG principles provide companies with reputational advantages, increase investor confidence, optimize use of resources and create new market opportunities, which over time can be positively evaluated by the capital markets. Overall, wartime can be a challenge for Ukrainian companies to implement ESG practices, but government institutions can play an important role in encouraging these practices by providing security, financial support, legalization and incentives, cooperation and support for innovation. The proposed scheme for the implementation and adaptation of ESG in the conditions of the military conflict in Ukraine can be implemented by Ukrainian companies as a reference point, which will provide an opportunity to adjust it to new challenges and needs. Despite all the problems and obstacles, the implementation of ESG practices is an important step in the direction of sustainable development for Ukrainian companies. Achieving environmental, social and corporate goals can not only strengthen the reputation of companies, but also accelerate recovery from military conflict and contribute to the sustainable development of the country as a whole. In wartime, when the country is in a tense situation, the activities of Ukrainian companies become especially important for ensuring the economic development of the country and its defense capability.*

**Keywords:** ESG, corporate social responsibility, policy, company, implementation practice, corporate governance, wartime, competitiveness, reputation.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-6>

**Середюк К.В.**

аспірантка кафедри економічної теорії,  
обліку та оподаткування,  
Київський національний університет  
будівництва і архітектури

**Serediuk Kateryna**

Kyiv National University  
of Construction and Architecture

**Постановка проблеми.** У сучасному світі все більше уваги приділяється проблемам, пов'язаним з охороною довкілля, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням. ESG (environmental, social, and governance) вважається ключовими складовими врахування впливу діяльності компаній на довкілля, суспільство та якість управління. Українські компанії не виняток і спостерігається зростаючий інтерес до впровадження ESG практик у свою діяльність.

Впровадження ESG практик дає компаніям конкурентну перевагу на ринку і може сприяти залученню інвестицій. Великі інвестори все більше

звертають увагу на соціальну відповідальність та сталість діяльності компаній, і ті, що впроваджують ESG практики, мають більші шанси привернути увагу таких інвесторів. Впровадження заходів ESG у діяльність українських компаній у воєнний час могло б мати значний вплив на збереження стабільності та забезпечення безпеки як компаній, так і суспільства в цілому.

Незважаючи на широке визнання принципів корпоративної соціальної відповідальності, необхідність їх застосування в корпоративному управлінні та прийнятті стратегічних рішень, тема впровадження практики ESG, продовжує залишатися дискусійною.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Завдяки багатьом науковим роботам зарубіжних дослідників питання про вплив кліматичних ризиків на фінансове становище компаній та можливості, які вони приносять, набули широкого розгляду. Західна наукова думка виражена через праці М. Алда [1], П. Матоса [5], Р. Коуза, Р. Сендера, Д. Елкінгтон, Ларрі Фінк, Роберт Г. Еклз, Н. Ейр, Н. Ховарт та ін. Серед вітчизняних науковців необхідно виділити роботи В.Л. Андрущенко, С.М. Клименко, Н.М. Левченко та А.М. Ткаченко. Окрім наукової роботи, виклики стратегій ESG висвітлюються в багатьох звітах і робочих документах ООН [3], Світового економічного форуму, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної енергетичної агенції та ін.

**Метою статті** є вивчення можливостей впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний час та її вплив на економічний розвиток та обороноздатність країни загалом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компанії в усьому світі приділяють все більше інтересу та ресурсів екологічним, соціальним питанням та питанням управління (ESG). ESG є скороченням від Environmental, Social, and Governance (екологічні, соціальні та управлінські) практики. Вони відносяться до визначення і врахування в компанії діяльності щодо охорони навколишнього середовища (Environmental), соціальної відповідальності (Social) та ефективного корпоративного управління (Governance).

Дослідження показують, що компанії з потужними програмами сталого розвитку значно перевершують компанії, які не мають даних програм. Інвестиції в сталий розвиток створюють безповоротні витрати та неефективність, збільшуючи продуктивність у довгостроковій перспективі. [4]. Україна зазнала воєнного конфлікту в останні роки, що складає певну специфіку для адаптації ESG практик. Розглянемо, деякі можливі принципи адаптації ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні:

1. Екологічна віднова та вплив: підтримка програм відновлення навколишнього середовища, оцінка впливу воєнного конфлікту на довкілля.

2. Соціальний вплив: допомога постраждалим від війни спільнотам, врахування питань безпеки праці, підтримка місцевих ініціатив.

3. Управління і прозорість: забезпечення прозорого корпоративного управління в умовах воєнного конфлікту, боротьба з корупцією, етика управління та інші аспекти. Адаптація ESG практик в умовах воєнного конфлікту в Україні вимагає спеціальної уваги до особливостей військової ситуації та нестабільності. Компанії повинні приділяти увагу збалансованому розвитку, враховувати вплив своєї діяльності на військову ситуацію та

надавати підтримку постраждалим від війни спільнотам. Крім того, важливо забезпечити ефективне корпоративне управління і прозорість у умовах нестабільності.

Запровадження та адаптація ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні може бути реалізована в рамках наступної схеми (рис. 1).

Розглянемо більш детально кожний крок адаптації та впровадження:

1. Формування структури управління ESG: Уряд України або відповідний орган приймає рішення про створення спеціального відділу, комісії або командного центру для координації запровадження ESG. Ця структура має бути відповідальною за розробку та впровадження стратегії ESG в умовах воєнного конфлікту.

2. Оцінка та аналіз: Спеціальна команда аналітиків та експертів проводить оцінку впливу конфлікту на екологію, соціальну ситуацію та управління в країні. Вони аналізують наслідки конфлікту та ідентифікують основні виклики та потенційні можливості для впровадження ESG.

3. Розробка стратегії: На основі аналізу, команда розробляє стратегію ESG, яка враховує специфіку воєнного конфлікту в Україні. Ця стратегія повинна визначити конкретні цілі, завдання та заходи по запровадженню ESG і прогресивного відновлення країни.

4. Впровадження та нормативне регулювання: Уряд вносить відповідні зміни до законодавства, які сприятимуть запровадженню ESG в умовах воєнного конфлікту. Такі зміни можуть включати закони про охорону навколишнього середовища, соціальне забезпечення та норми управління організаціями.

5. Моніторинг та звітність: Уряд або спеціальна комісія встановлює систему моніторингу та звітності, яка відстежує прогрес впровадження ESG. Звіти про результати моніторингу повинні бути доступними для громадськості та зацікавлених сторін.

6. Співробітництво з міжнародними організаціями: Україна активізує співробітництво з міжнародними організаціями, такими як ООН, Всесвітній банк та Європейський союз, для підтримки та отримання фінансової, технічної та експертної допомоги впровадження ESG в умовах воєнного конфлікту.

7. Постійне вдосконалення: Комісія або відповідна структура має забезпечувати постійне вдосконалення стратегії ESG та її адаптацію до умов воєнного конфлікту.

Дана схема є загальним орієнтиром для запровадження та адаптації ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні і може бути налаштована та доповнена відповідно до конкретних потреб та обставин країни.

Загалом, впровадження практики ESG має свої переваги для українських компаній під час воєн-



**Рис. 1. Схема запровадження та адаптації ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні**

*Джерело: розроблено автором*

ного часу, але при цьому потребує урахування викликів, які можуть виникнути у таких умовах. Впровадження практики ESG має свої переваги і виклики для українських компаній під час воєнного часу (рис. 2).

Уряд України та бізнес-спільнота мають спільно працювати над вирішенням цих викликів та сприяти впровадженню практики ESG в українській комерційній сфері, навіть в умовах воєнного часу. В кінцевому підсумку, цей підхід може забезпечити більш сталу та стійку економіку для майбутніх поколінь.

У воєнний період, особливо в умовах конфлікту, роль державних інституцій, у стимулюванні українських компаній впровадження практики ESG можна розглядати з кількох аспектів:

1. **Забезпечення безпеки:** Державні інституції мають захищати українські компанії від агресії та загроз безпеки, що може сприяти реалізації практики ESG. Забезпечення стабільного економічного середовища і зменшення ризиків допомагають компаніям зосередитися на практикуванні принципів екологічної сталості, соціальної відповідальності та управління корпоративною етикою.

2. **Підтримка фінансування:** У воєнний період, коли фінансові ресурси можуть бути обмежені,

державні інституції можуть надавати фінансову підтримку українським компаніям, які практикують ESG. Це може включати кошти на впровадження екологічних ініціатив, соціальних програм або навіть забезпечення кредитів під низькі проценти.

3. **Легалізація й стимулювання:** Державні інституції можуть приймати законодавчі акти або регуляторні положення, що стимулюють практику ESG, шляхом надання податкових пільг, преференцій для компаній, які здійснюють екологічні або соціальні ініціативи, а також шляхом створення відповідних програм та фондів для розвитку цих практик.

4. **Залучення до співпраці:** Державні інституції можуть використовувати свої контакти та вплив для стимулювання українських компаній до участі в ініціативах ESG через партнерство з ними або надання консультативної підтримки. Це може включати посередництво в укладанні угод, введення внутрішніх політик ESG або навіть надання технічної та фінансової допомоги.

5. **Заохочення інновацій:** Державні інституції можуть створювати сприятливі умови для розвитку та імплементації інновацій українськими компаніями, які практикують ESG. Це може включати

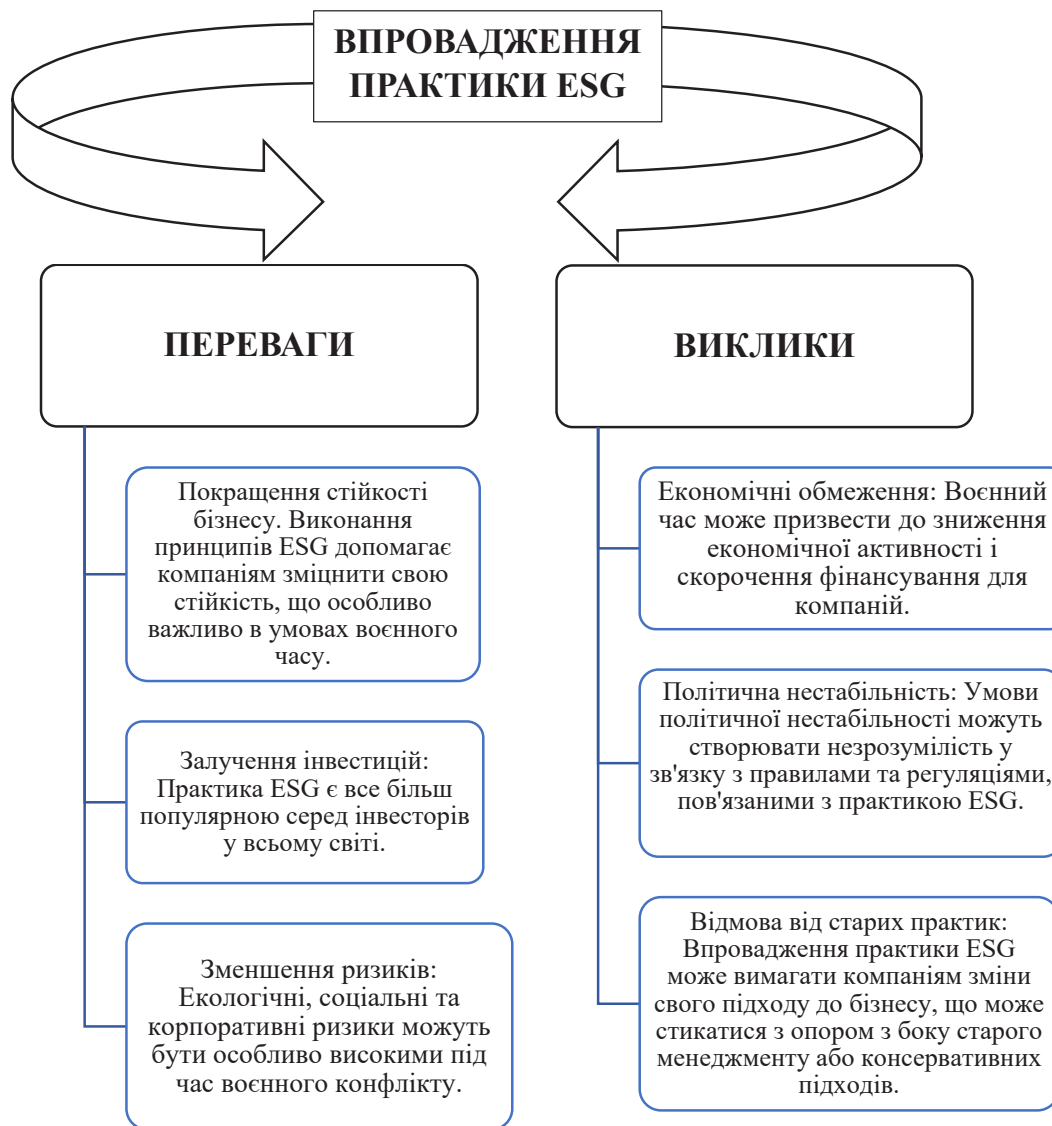


Рис. 2. Переваги та виклики впровадження практики ESG

Джерело: розроблено автором

підтримку дослідницько-розвідувальних проектів, надання доступу до нових технологій, інформаційної бази або навчальних програм.

Оцінка стійкості українських компаній в складних економічних умовах залежить від багатьох факторів, таких як галузь, в якій працює компанія, її фінансовий стан та менеджмент. Хочемо відзначити, що українські компанії продемонстрували стійкість в складних економічних умовах та воєнному періоді загалом.

За даними CSR-Ukraine [2], серед компаній, які демонструють найвищий рівень розкриття інформації за індексом КСВ, є компанії у сферах фінансів, інфраструктури, електропостачання, фармацевтики та харчових продуктів, металургійного експорту. Середній рівень розкриття інформації

українських компаній за цими показниками становить 32%, а компаній ТОП-10 – понад 60%. Як правило, компанії розкривають загальну корпоративну інформацію, інформацію про захист навколишнього середовища та інформацію про відносини з громадськістю. Найменш висвітлюваними, або, не пріоритетними для українських підприємств були: питання прав людини, впровадження ESG стандартів у ланцюг постачання та лідерство керівництва і бізнесу.

Дослідження стратегій або цілей ESG, опублікованих у звітах компаній, охоплюють 44,6% усіх середніх і великих компаній. Проте порівняно з 2022 роком рівень розкриття інформації за критерієм «Інтеграція цілей сталого розвитку в ESG-стратегію/цілі (зобов'язання) компанії» зріс вдвічі.

Середній рівень розкриття інформації українських компаній за індексом ESG становить: за соціальними параметрами – 26,4%; екологічні параметри – 36,6%; а за параметрами корпоративного управління – 27,7% [2].

Зважаючи, що впровадження практик ESG українськими компаніями в умовах війни ще більше зупинило розкриття інформації пропонуємо розробити алгоритм оцінки рівня впровадження практик ESG українськими компаніями шляхом розрахунку показників з метою відстеження відхилень, їх фіксації та прийняття управлінських рішень для їх усунення.

Моніторинг показників ESG має здійснюватися за принципом зворотного зв'язку як методу впливу результатів діяльності системи на визначення структури та необхідних обсягів затрат вхідних ресурсів [6].

В результаті, загальна схема оцінки як основи покращення рівня впровадження практики ESG виглядатиме наступним чином (рис. 3).

Як бачимо, запропонована схема оцінки як основи покращення рівня впровадження практики ESG українськими компаніями в умовах війни має певне практичне застосування. За допомогою даної оцінки можна оцінити рейтинг компанії, дослідити недоліки їх діяльності в соціальній сфері, запропонувати напрями покращання соціальної спрямованості у роботі компанії та визначити заходи для підвищення рівня практики впровадження ESG.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зважаючи на проведене дослідження, уточнимо наукову новизну одержаних результатів, що полягає в впровадженні практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний час та її вплив на економічний розвиток країни загалом:

– визначення основних понять та принципів практики ESG українських компаній, дозволило їх адаптувати під умови воєнного конфлікту та



Рис. 3. Запропонована схема оцінки як основи покращення рівня впровадження практики ESG

Джерело: розроблено автором

запропоновано інструментарій для визначення середовищного, соціального та корпоративного впливу компаній та адаптацію існуючих підходів до нових умов;

– запропонована схема оцінки – як основа покращення рівня впровадження практики ESG українськими компаніями в умовах війни, включає аналіз впливу практики ESG на покращення підтримки програм відновлення навколишнього середовища, допомоги постраждалим від війни спільнотам та забезпечення прозорого корпоративного управління в умовах воєнного конфлікту.

Окрім цього, дане дослідження може враховувати унікальне соціальне і політичне середовище України, пов'язане з війною. Такий контекст може створити особливі виклики та можливості для впровадження практики ESG, які потребують детального вивчення та аналізу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Alda, M. ESG fund scores in UK SRI and conventional pension funds: Are the ESG concerns of the SRI niche affecting the conventional mainstream? *Finance research letters*, no. 36. DOI: 10.1016/j.frl.2019.101313
2. CSR-Ukraine (2023). URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainian-biznes-i-viyna-unikalni>
3. UN (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015, 42809, 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Актуальні аспекти сталого бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 6. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.032>
5. Педро Матос. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі : Критичний огляд досліджень / пер. з англ. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 88 с.
6. Чуприна М.О., Жалдак Г.П. Світові тренди в сфері розвитку корпоративної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365>

#### REFERENCES:

1. Alda, M. (2020) ESG fund scores in UK SRI and conventional pension funds: Are the ESG concerns of the SRI niche affecting the conventional mainstream? *Finance research letters*, no. 36. DOI: 10.1016/j.frl.2019.101313
2. CSR-Ukraine (2023). Available at: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainian-biznes-i-viyna-unikalni>
3. UN (2015) *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution Adopted by the General Assembly on September 25, 2015, 42809, 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
4. Kirzhetska M., Kirzhetskyi Y. (2022). Aktualjna aspekty stalogo biznesu za ESG standartamy v Ukrajinі [Current aspects of sustainable business according to ESG standards in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska politehnika". Serija "Problemy ekonomiky ta upravlinnja"*, no. 6, pp. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.032>
5. Pedro Matos (2020) *ESG-pryncypy ta vidpovidaljne instytucijne investuvannja u sviti: Krytychnyj oghljad doslidzhenj* [ESG Principles and Responsible Institutional Investing in the World: A Critical Review of Research]; per. z anghl. Lviv: Vydavnytvo Lvivskojki politehniky, 88 p.
6. Chuprina M., Zhaldak Gh. (2020) *Svitovi trendy v sferi rozvytku korporativnoji vidpovidaljnosti* [Global trends in the field of corporate responsibility development]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365>



## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ MANAGEMENT OF FINANCIAL RISKS IN THE CONDITIONS OF WAR

*У статті досліджено поняття «ризик» та «фінансовий ризик». Наведена думка науковців та дослідників національної та іноземної фінансової літератури. Значна частина роботи зосереджена на виокремленні та ідентифікації фінансових ризиків на економіку України спричинених військовими діями, а це зокрема, втрата людського капіталу, руйнування агресором соціальної та комунальної інфраструктури, скорочення виробництва, дефіцит енергетичних ресурсів, збільшення дефіциту бюджету та державного боргу, інфляція, скорочення банківського кредитування та товарного експорту та інші. Розглянуто сутність, цілі та завдання управління фінансовими ризиками. Проаналізовано основні принципи та напрямки управління фінансовими ризиками. В умовах функціонування штучного інтелекту, комп'ютерних технологій, глобалізації економіки та триваючих бойових дій виокремлено основні завдання, що стоять перед фінансовою системою України.*

**Ключові слова:** ризик, невизначеність, фінансовий ризик, ризик-менеджмент, військовий стан, людський капітал, інфляційні ризики.

*The article examines the concepts of "risk" and "financial risk". The opinion of scientists and researchers of national and foreign financial literature is given. Uncertainty is an unavoidable circumstance of the functioning of any economic unit, that is why risk is a component of the results of management decisions. Risk is the result of uncertainty. The appearance of uncertainty is caused, first of all, by the fact that the main processes related to entrepreneurship are not initially deterministic. Financial risk is the possibility or probability of the occurrence of unplanned financial expenses in a situation of uncertainty of the circumstances of the activity. The financial risk management system consists of a set of measures aimed at identifying and preventing possible threats and problems. The main task of financial risk management is to reduce the impact of possible negative impacts and threats, as well as to use the identified opportunities with maximum benefit. A significant part of the work is focused on identifying and identifying the financial risks to the economy of Ukraine caused by military actions, in particular, the loss of human capital, the destruction of social and communal infrastructure by the aggressor, the reduction of production, the shortage of energy resources, the increase in the budget deficit and public debt, inflation, the reduction of banking lending and commodity export and others. The essence, goals and objectives of financial risk management are considered. The main principles and directions of financial risk management are analyzed. The relevance of effective management of financial risks is especially acute in the period of economic crisis and martial law in the country. This is due to the fact that the crisis caused by the coronavirus transformed into an economic crisis as a result of military operations on the territory of Ukraine, which has significant negative and long-term consequences for the country's financial sector. Not every financial system of the highly developed states of the world could withstand a number of challenges caused by the war. Thanks to the Armed Forces of Ukraine, the Ukrainian people are able to live, work and rebuild the country.*

**Key words:** risk, uncertainty, financial risk, risk management, martial law, human capital, inflationary risks.

УДК 658.15:338.245

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-7>

**Хома І.Б.**

д.е.н., професор кафедри фінансів,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Боберський Р.І.**

магістр,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Khoma Iryna**

Lviv Polytechnic National University

**Boberskyi Rostyslav**

Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Необхідність успішного управління фінансовими ризиками є надзвичайно актуальною в теперішніх умовах. Оскільки, викликана пандемією коронавірусу криза в Україні одразу ж перетворилась в економічну кризу внаслідок військових дій, що має надзвичайно негативні наслідки для фінансової системи держави.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У фінансовій науковій літературі існує чимало підходів щодо дефініції «ризик». Користуючись загальним тлумаченням, під ризиком слід розглядати ймовірність втрати господарюючим суб'єктом частини фінансових ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат.

Науковий внесок у розвиток теорії ризику та невизначеності зустрічаємо у роботах І. Бланка, В. Вітлінського, В. Савчука, Л. Тепмана, В. Чепурко та ін.

О. Бездітко стверджує, що ризик являє собою небезпеку, можливість збитків чи шкоди, тобто під ризиком слід розуміти ймовірність втрати суб'єктом господарювання частини наявних ресурсів або появи додаткових, небажаних витрат. В. Гросул та М. Усова вважають, що ризик – це міра невизначеності та конфліктності діяльності, що характеризується імові-

рно можливою небезпекою економіко-фінансових втрат, невдачею або відхиленням від норми [1, с. 47].

Дослідження науковців є достатньо вагомими, проте не повністю залишаються розкритими питання щодо управління фінансовими ризиками в умовах військового стану.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в аналізі поняття «фінансовий ризик», а також виокремленні відповідних негативних моментів у фінансовій системі України в період військової агресії та пошук можливих шляхів зменшення їхнього впливу на економіку держави в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик можна охарактеризувати як певну дію, що здійснюється з метою отримання позитивного результату, і чим більша невизначеність господарської ситуації під час прийняття управлінського рішення, тим вищий ступінь ризику. Застосування прийомів та механізмів, які здатні певним чином передбачати виникнення ризикової події та застосування заходів щодо мінімізації рівня ризику, дають змогу керувати ними.

Оскільки, невизначеність – це невідворотна обставина функціонування будь-якої господар-

ської одиниці, саме тому ризик є складовою результатів виконання управлінських рішень. Ризик – це результат невизначеності. Поява невизначеності зумовлена, перш за все, тим, що головні процеси, пов'язані з підприємництвом не є первісно детермінованими.

Фінансовий ризик – це можливість чи ймовірність виникнення незапланованих фінансових витрат у ситуації невизначеності обставин здійснення діяльності. Тому, фінансовий ризик – це ризик, що перш за все, пов'язаний з можливістю втрат фінансових ресурсів [1, с. 47].

До систематичних фінансових ризиків (ринкових) можна віднести:

- ціновий ризик – можливість понесення фінансових втрат, пов'язаних з негативними змінами цінових індексів на активи, що обертаються на фінансовому ринку (золото, акції, похідні цінні папери тощо);

- валютний ризик з'являється під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності за рахунок коливання обмінного курсу іноземної валюти;

- процентний ризик виникає внаслідок зміни процентної ставки на фінансовому ринку (кредитної і депозитної) за рахунок зміни кон'юнктури фінансового ринку під впливом державного регулювання; зміни пропозиції вільних грошових ресурсів та інших факторів.

До несистематичних фінансових ризиків (специфічних) можна віднести:

- ризик неплатоспроможності підприємства – це дисбаланс в часі між вхідними та вихідними грошовими потоками господарюючого суб'єкта, що виникає за рахунок зниження рівня ліквідності оборотних активів;

- ризик зниження фінансової стійкості – це незбалансованість між позитивними та негативними грошовими потоками підприємства, що є результатом незадовільної структури капіталу;

- кредитний ризик – виникає внаслідок зростання заборгованості або невчасного розрахунку за реалізовані товари, виконані роботи, надані послуги;

- інвестиційний ризик – це негативний результат від здійснення інвестиційної діяльності підприємства;

- інфляційний ризик – це знецінення реальної вартості капіталу та зниження доходів підприємства в умовах інфляції;

- інноваційний ризик – це ймовірність понесення фінансових втрат за рахунок використання нових фінансових інструментів та технологій тощо;

- податковий ризик можливий внаслідок зміни нормативно-правових актів, що регулюють нарахування, адміністрування та справляння податків і зборів;

- політичний ризик може проявлятися внаслідок зміни форм власності;

- інші види ризиків [2, с. 15].

А. Жаворонок та А. Марич під системою управління фінансовими ризиками визначають комплекс заходів спрямованих на виявлення та попередження можливих загроз та проблем. Основне завдання фінансового ризик-менеджменту – це зменшення впливу можливих негативних впливів та загроз, а також використання виявлених можливостей з максимальною вигодою [1, с. 46–58]. Головна мета ризик-менеджменту – це мінімізація ризиків.

Складовими ризик-менеджменту є:

1. Оцінювання ризику в конкретній ситуації.

2. Управління ризиком – аналіз ризикової ситуації, розроблення й обґрунтування управлінського рішення, спрямованого на мінімізацію ризику.

Оцінка та управління фінансовими ризиками – надзвичайно складний процес, оскільки потребує врахування низки випадкових внутрішніх та зовнішніх факторів.

Серед основних способів мінімізації фінансових ризиків підприємства можна виділити такі групи інструментів:

- внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків;

- страхування ризиків зовнішніми учасниками ринку.

Внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків реалізуються в межах підприємства. Основна перевага використання внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків – це значний рівень гнучкості та динамічності управлінських рішень, що приймаються, переважно автономно, від зовнішніх суб'єктів господарювання. Ці механізми дають змогу якнайповніше врахувати специфіку діяльності суб'єкта господарювання, особливості здійснення фінансової діяльності підприємства і його фінансових можливостей.

Варіантами внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків виступають:

- запобігання ризику;

- хеджування;

- диверсифікація;

- самострахування та інші методи [3, с. 21–26].

Актуальність ефективного управління фінансовими ризиками особливо гостро стоїть у період економічної кризи та військового стану в країні. Це пов'язано з тим, що криза, спричинена коронавірусом, трансформувалась в економічну кризу внаслідок військових дій на території України, що має значні негативні та довгострокові наслідки для фінансового сектору країни. Не кожна фінансова система високорозвинених держав світу змогла б встояти перед низкою викликів, спричинених війною. Завдяки ЗСУ український народ має змогу жити, працювати та відбудовувати країну.

Основні виклики, які мають вплив на економіку України, внаслідок військових дій:

- втрата людського капіталу, спричинена масштабною внутрішньою та зовнішньою мігра-

цією населення, а також численною мобілізацією. З виробничого процесу вибула значна кількість працездатного населення, що стала на захист територіальної цілісності держави. Водночас зріс рівень безробіття, оскільки чимало підприємств були вимушені припинити свою діяльність. А це, в свою чергу, збільшило навантаження на систему соціального захисту. Внутрішня міграція населення пояснюється масовими руйнуваннями інфраструктури та житла, неможливістю проживання на деокупованих територіях та тих місцевостях, що наближені до лінії фронту;

- спад виробництва, що спричинив зниження ВВП. Пояснюється така ситуація фактичною ліквідацією виробничих потужностей, а також руйнуванням логістичних ланцюгів. Агросектор зазнав чималих збитків. Чимала частина врожаю була викрадена окупантами, іншу частину аграрії втратили через бойові дії, різко ускладнилося зберігання врожаю, звузились можливості експорту продукції;

- порушення ланцюгів постачання та збуту внаслідок руйнування частини транспортної інфраструктури, перевантаження транспортних напрямків, неможливість використання морського транспорту, втрата ринків збуту Росії та Білорусі;

- обмежені енергетичні ресурси, що впливають на всі сфери життя суспільства, як наслідок цілеспрямованого руйнування ворогом енергетичної інфраструктури України. Чимало суб'єктів господарювання вимушені були подбати про альтернативні шляхи забезпечення електропостачання, впровадити графіки змінності, відповідно до графіків постачання електроенергії;

- зростання собівартості переважної більшості виробничих процесів, що спричинено здорожчанням енергоресурсів, логістики, подорожчанням імпортованих товарів через девальвацію гривні, вищі ризики, зумовлені воєнним часом. Низка цих факторів спричинила зростання інфляційних процесів в державі;

- зниження сукупного попиту, що спричинило скорочення експорту. Пояснюється така ситуація спадом виробництва, а також погіршенням шляхів збуту (пропускна здатність західних кордонів України виявилась обмеженою). Знизилась платоспроможність домогосподарств. Через високу невизначеність погіршився інвестиційний клімат;

- показники дефіциту державного бюджету та державного боргу досягли рекордних значень. Викликана така ситуація збільшенням видатків на оборону та соціальну сферу. Чималий вплив на ці макроекономічні показники мали послаблення в податковій системі, що спричинили недоотримання доходів бюджетів усіх рівнів;

- скоротилося банківське кредитування, що розпочалося внаслідок погіршення платоспроможності позичальників та зростання ризиків. Різка підвищення облікової ставки НБУ.

Країна вистояла в умовах катастрофічно тяжких наслідків та надзвичайно високих ризиків війни завдяки виваженій економічній політиці держави, а також значній підтримці зарубіжних партнерів.

Грошово-кредитна політика НБУ дозволила уникнути відтоку капіталів з держави та значної девальвації гривні. Фіксований курс гривні щодо іноземних валют низив негативні інфляційні очікування. Також вдалось зберегти золотовалютні резерви країни. На готівковому та безготівковому ринку валюти досягнуто відносної рівноваги та стійкості.

Збереглася стабільність та довіра до банківської системи. Вдалось уникнути значного відпливу грошових коштів, а платоспроможні банки України у січні-вересні 2023 року отримали рекордний чистий прибуток. Згідно з даними, опублікованими НБУ, доходи банків за 9 місяців поточного 2023 року склали 326,8 млрд. грн., а витрати – 216,9 млрд. грн. Минулого року за аналогічний період банки заробили лише 7,37 млрд. гривень [4].

Головні причини, завдяки яким банки під час війни змогли рекордно збільшити свої прибутки:

- можливість заробити на депозитних сертифікатах НБУ – це інструмент, з яким банки можуть розміщувати надлишок коштів на короткострокових депозитах у Нацбанку, отримуючи процентний дохід;

- банки отримують значний комісійний дохід від комісій за банківські операції клієнтів.

Міжнародна фінансова допомога відіграла виняткову роль у збереженні та підтриманні стабільності державних фінансів. 23 млрд. дол. США – це загальний обсяг грантових та пільгових кредитних ресурсів від початку повномасштабного вторгнення. Важливою формою міжнародної підтримки стала можливість призупинення виплат за державним та гарантованим державою боргом на загальну суму більше 3,1 млрд. дол. США. Така реструктуризація розвантажила видатки бюджету [4].

Рух України до членства в ЄС є основою для важливих подальших домовленостей, підтримавши стійкість нашої держави перед ризиками війни, а саме: «економічний безвіз», коли продукція українських виробників звільняється від низки обмежень та квот; «транспортний безвіз» – послаблення в умовах автомобільних перевезень; «митний безвіз» – тісніша інтеграція української митниці з іншими митницями європейських держав; «енергетичний безвіз» – національну енергосистему приєднали до європейської.

Зовнішня торгівля України переорієнтувалась на європейські ринки та нові логістичні шляхи, що значно полегшило обмеження, спричинені блокуванням чорноморських портів. Це було б неможливо без низки рішень важливих торговельних партнерів щодо лібералізації доступу українських товарів.

Варіантом налагодження логістичних проблем стала робота «зернового коридору». Існування вказаної ініціативи дало змогу Україні зберегти

нішу на світовому ринку збуту агропродукції, зменшило економічний спад української економіки, покращило фінансовий стан національних агровиробників.

Представники національного бізнесу продемонстрували здатність до швидкого відновлення. Показовим стало подолання паливної кризи, що сформувалась через руйнування великих нафтобаз та національної нафтопереробної галузі на початку повномасштабного вторгнення. За рахунок впровадження приватних кроків (обмеження кількості відпуску пального в одні руки) та державних ініціатив (зменшення податкового навантаження на представників паливного ринку) вдалось досягти стабільності системи забезпечення паливом, і вже за короткий проміжок часу з'явилась можливість відмовитись від вказаних стабілізаційних заходів. Важливий аспект, який варто винести із вище наведеної ситуації, це те, що державне регулювання є необхідним в гострих кризових ситуаціях і не варто залишати приватних суб'єктів ринку сам на сам із серйозними викликами в умовах війни.

З'явилися механізми релокації бізнесів в безпечніші регіони держави, напрацьовано системи заходів з відновлення базової інфраструктури, як на деокупованих територіях, так і в областях віддалених від зон бойових дій. Відновлення та захист об'єктів енергетичної інфраструктури, зокрема за допомогою міжнародної допомоги, дало змогу запобігти значним втратам. Діяльність Укрзалізниці сприяла національній безпеці та стабільності економіки, оскільки безпосередньо виконувала евакуацію населення, транспортування військово-вантажів та релокацію підприємств.

Завдяки переліченим вище заходам вдалось запобігти краху української економіки в умовах російської агресії. Національний бізнес продемонстрував ознаки вдалої адаптації до воєнних викликів. Відновились економічна активність та покращились фінансові прогнози.

Важливим фактором забезпечення стійкості вітчизняної економіки є впровадження сучасних цифрових та ІТ механізмів. Розвинена система інтернет-банкінгу та електронних платежів запобігла платіжній кризі. Впровадження цифрових технологій в сфері державного управління дало змогу виконувати важливі для функціонування країни обов'язки, а також виключити корупційну складову.

Прогнозування та моделювання дають змогу вжити необхідних заходів, а отже зменшити негативні наслідки від військових ризиків. Одним із ймовірних ризиків найближчого часу є спроба агресора зруйнувати транспортну інфраструктуру України. А це в свою чергу може спричинити проблеми при виконанні важливих економічних, гуманітарних та військових завдань. Це можемо спостерігати на західних кордонах держави. Блокування польсько-українського кордону вимагає термінового вирішення на макроеко-

номічному рівні. Наслідком для економіки може стати подальше ускладнення та здорожчання транспортування для експортних поставок.

Ще одним впливовим ризиком на економіку країни є зниження рівня реальних доходів населення. Падіння рівня купівельної спроможності негативно вплине на споживчий попит як важливий рушій економічної динаміки. Погіршення якості життя може спровокувати нарощування розшарування між верствами населення та посилення соціальної напруженості.

Можливим також є ймовірність скорочення міжнародної фінансової допомоги, що може статися внаслідок кризових явищ у світовій економіці, зміни політичного керівництва держав-партнерів, значних розбіжностей щодо варіантів надання та напрямів використання допомоги, відтворення корупційних ризиків. Виокремлення наведених ризиків слід враховувати при розробці політики держави в умовах війни.

Беручи до уваги вище викладені очікувані ризики, головними завданнями для забезпечення відновлення економіки України можна вважати:

1. Утвердження стійкості основних складових частин економічної системи – енергетична та транспортна інфраструктура, постачання інших стратегічно важливих ресурсів, телекомунікації, надання банківських, основних адміністративних послуг тощо.

2. Набуття членства в ЄС (переговори та співпраця з найближчими сусідами та партнерами з метою усунення перепон) – значно спростить залучення ресурсів на відбудову від фондів ЄС та приватних інвесторів.

3. Застосування макроекономічних інструментів стабілізації, що не перешкоджатимуть відновленню ринкової економіки. Важливо уникнути ситуації, за якої засоби протидії інфляції обмежують національні можливості фінансування відновлення, перекладаючи все на плечі іноземних донорів.

4. Збалансована бюджетна політика, що базується на поміркованості між податковим навантаженням бізнесу та належним фінансуванням державних функцій в оборонній, соціальній сферах та забезпечення відбудови країни.

5. Надання першочерговості відбудови у регіони, що постраждали внаслідок бойових дій. Це сприятиме поверненню мешканців до цих територій та прискорить відновлення економічної динаміки [5, с. 307–314].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, внаслідок військової агресії фінансова система України зіткнулась із серйозними викликами – руйнування соціальної, енергетичної, транспортної інфраструктури, вплив робочого капіталу, мобілізація працездатного населення, спад виробництва, втрата ринків збуту тощо. Але будь-які виклики – це значні можливості та перспективи. Завдяки міжнародній фінансовій підтримці та вда-



лій державній політиці Україна здійснює захист власної території, виконує основні соціальні функції. Хоча в умовах війни не можна очікувати значного економічного підйому проте українському бізнесу вдалось втриматись на плаву і зараз слід працювати над підвищенням власної конкурентоспроможності та використовувати максимум можливостей, щоб отримати нові ринки збуту та інвестиції в українську економіку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нечипоренко А.В., Костікова К.О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С.46–58.
2. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками : навчальний посібник. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с.
3. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками : навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
4. Жаліло Я. Підсумки 2022 року та очікування щодо 2023 року. Коментарі експертів Національного інституту стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-2022-roku-ta-ochikuvannya-shchodo-2023-roku> (дата звернення: 28.11.2023).
5. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансо-

вими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 307–314.

#### REFERENCES:

1. Nechyporenko A.V., Kostikova K.O. (2023) Adaptatsiya zarubizhnykh praktyk finansovoho ryzyk-menedzhmentu do diyal'nosti ukrayins'kykh pidpryyemstv [Adaptation of foreign practices of financial risk management to the activities of Ukrainian enterprises]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 1(11), pp. 46–58.
2. Shklyaruk S.G. (2019) Upravlinnya finansovymy ryzykamy [Management of financial risks]. Kyiv: SE "Vyd. "Personal" house. (in Ukrainian)
3. Laktionova O.A. (2020) Upravlinnya finansovymy ryzykamy [Management of financial risks]. Vinnytsia: DonNU named after Vasyl Stus. (in Ukrainian)
4. Zhalilo Y. (2022) Pidsumky 2022 roku ta ochikuvannya shchodo 2023 roku [Results of 2022 and expectations for 2023]. *Komentari ekspertiv Natsional'noho instytutu stratehichnykh doslidzhen'*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-2022-roku-ta-ochikuvannya-shchodo-2023-roku> (accessed 28 November 2023).
5. Yankovska L.A., Semchuk Zh.V., Shevchuk Ya.V., Antonyuk N.A., Nagirna O.V. (2023) Upravlinnya finansovymy ryzykamy pidpryyemstv v umovakh viyny [Management of financial risks of enterprises in conditions of war]. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, no. 37, pp. 307–314.



## ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я В КОНТЕКСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

### FORMATION OF HUMAN POTENTIAL OF THE UKRAINIAN BLACK SEA BUSINESS IN THE CONTEXT OF RECRUITMENT

*У статті проаналізовано стан зайнятості у Причорноморському економічному регіоні України. Виявлено проблеми підбору персоналу у Причорноморському економічному регіоні України. Наведено орієнтири для покращення процесу підбору та формування людського потенціалу для бізнесу Причорноморського регіону України: перекваліфікація та підвищення кваліфікації наявних працівників, створення безпечного середовища, програм стимулювання, підтримки й заохочення для працівників, розвиток програм дистанційної роботи, розроблення гнучких стратегій найму, оптимізація процесів оцінки кандидатів, створення привабливого робочого середовища, партнерство з університетами й освітніми закладами, співпраця з рекрутинговими агентствами, пропозиція гнучких умов праці, використання онлайн-платформ для пошуку роботи, надання психологічної підтримки, підкреслення стабільності та можливостей розвитку на підприємстві, співпраця з державними та міжнародними організаціями, використання рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації завдань, створення інклюзивної робочої культури, формування сильного бренду організації.*

**Ключові слова:** людський потенціал, бізнес, підбір, персонал, Причорноморський регіон.

*The article analyzes the state of employment in the Black Sea economic region of Ukraine. It is established that the staff shortage, massive departure of workers to safer areas or outside the country, and the announced general mobilisation from the first days of the war have led to a general shortage of personnel of various specialties and professions in the southern regions, in particular in the Black Sea region of Ukraine. The problems of personnel selection in the Black Sea Economic Region of Ukraine were identified, in particular, such as the existence of a dangerous situation in the country, the emigration of the talents of highly qualified specialists abroad, the complication of the psychological state of employees, a change in priorities and strategies in the recruitment of personnel, limited budgets or the lack of necessary resources, inconsistency of personnel qualifications and job requirements, unclear understanding of job duties and required skills, periodic job changes by candidates, use of inefficient methods of finding employees, lack of use of new technologies, imperfection of the selection process, length of the recruitment process, lack of feedback, lack of time to study all resumes and conducting multiple interviews, underestimation of Employer Branding, soft skills, diversity and inclusion, lack of staff adaptation programs, increased competition, lack of objectivity when evaluating candidates. Guidelines for improving the process of selection and formation of human potential for businesses in the Black Sea region of Ukraine are given: retraining and upgrading the skills of existing employees, creating a safe environment, creating incentive, support and encouragement programs for employees, developing remote work programs, developing flexible hiring strategies, optimizing evaluation processes candidates, creating an attractive working environment, partnership with universities and educational institutions, cooperation with recruiting agencies, offering flexible working conditions, using online platforms for job search, providing psychological support, emphasizing stability and development opportunities at the enterprise, cooperation with state and international organisations, using solutions based on artificial intelligence to automate tasks, create an inclusive work culture, and build a strong brand of the organisation.*

**Key words:** human potential, business, recruitment, personnel, Black Sea region.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-8>

**Цвілій Ю.О.**

аспірантка кафедри менеджменту,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Tsvilii Yuliya**

Ivan Franko National University of Lviv

**Постановка проблеми.** Причорноморський економічний регіон – один із найважливіших регіонів України, що включає АР Крим, Запорізьку, Миколаївську, Одеську та Херсонську області (наявні та тимчасово окуповані території). Російська агресія в Україну негативно вплинула на економіку регіону. До війни цей регіон володів розвинутою промисловістю та сільським господарством, наділений багатими природними ресурсами та вигідним географічним положенням. Ключовими галузями економіки регіону були: сільське господарство (одним із найпродуктивніших сільськогосподарських регіонів України, де вирощували пшеницю, кукурудзу, соняшник, овочі та фрукти тощо), промисловість (розвинена металургія, машинобудування, хімічна та харчова промисловість), туризм та рекреація (чорноморське узбережжя отримало популярність як туристичний курорт, де розташовані такі міста, як Одеса, Херсон, Миколаїв тощо), інфраструктура та транспортні зв'язки (розвиток інфраструк-

тури, особливо портів та транспортних маршрутів, що забезпечують доступ до морських шляхів).

Формування людського потенціалу постає важливою складовою успіху бізнесу у будь-якому регіоні, включаючи Причорноморський. Підбір персоналу – це один із ключових елементів формування людського потенціалу, який спрямований на залучення та відбір кандидатів, які найбільше підходять для вакантних посад.

Управління людським потенціалом через підбір персоналу включає в себе постійне вдосконалення цього процесу, адаптацію до змін в організаційних потребах та вимогах ринку праці. Це дає змогу створювати сильні колективи, які відповідають потребам бізнесу та сприяють досягненню цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування людського потенціалу бізнесу, зокрема підбору персоналу знайшли висвітлення в наукових працях українських та зарубіжних науковців. Борщ В. І., Крусір Т. О. аналізують

проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності організацій [4]. Гулик Т.В., Кобзев А.В. дає опис питань стратегічного управління розвитком персоналу як джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства [6]. Денисенко М.П., Юринець З.В. розглядають питання формування людського потенціалу через створення команд фахівців та їхньої ролі в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом [7]. Судаків М., Лісогор Л. розглядають стан, тенденції та перспективи ринку праці України [9]. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мицишин І. Р. подають особливості формування людського потенціалу на основі активізації використання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання [11]. Шевченко Г. М. [10] та Коваль І. М. [13] розглядають практики управління різними видами активів і потенціалів в середовищі Причорноморського економічного регіону.

Однак, беручи до уваги масштабне опрацювання й обґрунтування цього напрямку проблематики, серед економістів й досі продовжується дискусія щодо виявлення проблем підбору персоналу у бізнес-середовищі під час війни, розробленні орієнтирів для покращення процесу підбору працівників та формування людського потенціалу для бізнесу в невизначених умовах діяльності.

**Постановка завдання.** Основна мета дослідження полягала у аналізі стану зайнятості, виявленні проблем підбору персоналу у бізнес-середовищі Причорноморського економічного регіону України, розробленні орієнтирів для покращення процесу підбору працівників та формування людського потенціалу для бізнесу Причорноморського регіону України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна в Україні призвела до втрати робочих місць. Рівень зайнятості в Запорізькому, Миколаївському, Одеському та Херсонському районах України суттєво скоротився з початку війни.

Переважно скорочення зайнятості в Україні впродовж 2022 року відбулось через зупинку діяльності великої кількості суб'єктів господарювання, пік якого припав на другий квартал 2022 р. і становив 18% до попереднього кварталу [8]. Більшість суб'єктів господарювання перебували на територіях, які були окуповані у перші місяці військової агресії.

Станом на початок 2023 р. скорочення кількості небюджетних підприємств становило у Херсонській – 82%, Запорізькій – 42%, Миколаївській – 28%. У 4-му кварталі 2022 р. відбулось відновлення роботи частини підприємств в тих регіонах, які були повністю деокуповані [9].

Така ситуація призвела до суттєвого зниження рівня зайнятості, масового відтоку громадян і глибоких проблем із формуванням людського потенціалу. Загалом по Україні кількість працюючих на небюджетних підприємствах скоротилась на

15% і в четвертому кварталі 2022 р. становила 6,65 млн осіб. Кількість працюючих за наймом у фізичних осіб-підприємців скоротилась на 28% і становила в четвертому кварталі 604 тис. осіб. Значна частина (23%) такого скорочення відбулась за рахунок найбільш постраждалих областей, зокрема в Запорізькій (38%) та Херсонській (80%). Вагоме зниження рівня зайнятості відбулось і в промислово розвинених регіонах України. Наприклад, скорочення зайнятості в Одеській і Миколаївській, Харківській і Дніпропетровській областях та Київського регіону становило 59% загального обсягу скорочення. Таким чином, на решту 16 областей припадає не більше 18% загального обсягу скорочення зайнятості [9].

Через припинення діяльності підприємств у Причорноморському регіоні, яке вплинуло на скорочення зайнятості працівників, відбувалось зменшення кількості персоналу як результат оптимізації штату працівників на існуючих підприємствах.

Кадровий дефіцит, масовий від'їзд працівників до безпечніших районів чи за межі країни, оголошена загальна мобілізація з перших днів війни призвели до загального браку персоналу різних спеціальностей і професій в південних регіонах, зокрема у Причорноморському регіоні.

Найм нових співробітників є одним з найважливіших питань ефективності підприємств, і мікро- або малий бізнес не є винятком у цьому відношенні [4; 6]. На малих підприємствах плинність кадрів – це швидше подія, ніж безперервний процес. Кожен роботодавець прагне до того, щоб мати кваліфікований, лояльний, відданий і стабільний за своїм складом персонал [7; 12, с. 124–127]. Таким чином, важливо для бізнесу правильно підібрати персонал.

Одеська область відноситься до п'яти областей з найбільшою кількістю вакансій у вересні 2023 року та серпні 2022 року. Найбільше працедавці пропонують роботу в Київській, Дніпропетровській, Львівській, Одеській і Харківській областях. На тлі нестачі кваліфікованих працівників, ринок праці стає конкурентнішим. Підприємства змушені змагатися за обмежений ресурс – висококваліфікованих фахівців. Це приводить до зростання зарплат та покращення умов для працівників, що може бути позитивним явищем для тих, хто шукає роботу [5].

Від початку повномасштабного вторгнення зросла кількість вакансій у сфері «Медицина, фармацевтика» і рівень заробітні плати за цими спеціальностями. Також підвищився попит на спеціалістів у сегментах «Маркетинг, реклама, PR», «ЗМІ, видавництво, поліграфія», «Логістика, склад, ЗЕД» та «Бухгалтерія та облік» [5].

Під час війни ускладнилась можливість ведення обліку зайнятості працівників у областях Причорноморського регіону. У Запорізькій, Одесь-

**Кількість безробітних та вакансій на ринку праці в Одеській області за січень-листопад 2020–2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна значення	
				%	+ (-)
Кількість безробітних, осіб	51100	48900	37900	74	-13200
Кількість вакансій на ринку праці, од.	30600	31200	21000	69	-9600

Джерело: розраховано на основі [2]

кій та Херсонській областях продовжують працювати центри зайнятості.

У січні-листопаді 2020–2022 рр. на зареєстрованому ринку праці Одеської області критично зменшилась кількість безробітних – на 74% (табл. 1). Також зменшилась і кількість вакансій на ринку праці (на 69%).

Кількість претендентів на 1 вакансію у листопаді 2023 року склала 3 особи, як і у 2021 році, водночас у 2022 році кількість претендентів була збільшена до 6 осіб.

Так, показник «кількість вивільнених працівників» у Запорізькій області за січень-жовтень 2020–2023 рр. демонструє різке зниження на тлі міграції людей до безпечніших регіонів (табл. 2). Відбувається поступове зменшення наявності вакансій. Карколомний спад кількості вакансій на ринку праці у Запорізькій області за однаковий період 2020 р. та 2023 р. відбувся більше ніж у 5,6 разів.

У січні-листопаді 2022–2023 рр. на зареєстрованому ринку праці Херсонської області на 45% знизилась кількість вивільнених працівників, на 57,5% зменшилась кількість безробітних та на 45,2% скоротилась кількість вакансій на ринку праці (табл. 3).

Отже, дисбаланс поміж пропозицією та попитом на людський потенціал, та недостатня кількість вакансій, які пропонують працедавці, залишається доволі високим по усьому Причорноморському регіону.

Підбір персоналу менеджерами підприємств у Причорноморському регіоні України під час війни стикається з низкою складнощів та проблем, оскільки конфліктна ситуація в країні суттєво впливає на ринок праці та на рівень доступності талановитого персоналу, ускладнює ефективність та якість найму. Варто навести найбільш поширені проблеми (табл. 4).

Розв'язання вказаних проблем включає удосконалення процесу відбору, збільшення прозорості та об'єктивності, покращення процесу комунікації з кандидатами. Це потребує застосування специфічних підходів і вдосконалення стратегій пошуку й утримання талантів. Окремі організації можуть шукати альтернативні шляхи рекрутингу через розвиток дистанційних форм роботи, вдосконалення програм привабливості для працівників, а також спеціальні програми підтримки та стимулювання персоналу в умовах воєнних дій.

Під час війни для бізнесу Причорноморського регіону України важливо виробити орієнтири, які допоможуть покращити підбір і формування люд-

Таблиця 2

**Кількість вивільнених працівників та вакансій на ринку праці у Запорізькій області за січень-жовтень 2020–2023 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	Зміна значення		2022 р.	2023 р.	Зміна значення	
			%	+ (-)			%	+ (-)
Кількість вивільнених працівників, осіб	10 572	6 138	58,1	- 4 434	2 079	3 366	161,9	1 287
Кількість вакансій на ринку праці, од.	49 975	33 587	67,2	-16 388	25 480	8 884	34,9	-16 596

Джерело: розраховано на основі [1]

Таблиця 3

**Кількість вивільнених працівників та вакансій на ринку праці у Херсонській області за січень-листопад 2022–2023 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	Зміна значення	
			%	+ (-)
Кількість вивільнених працівників, осіб	1 321	594	45,0	-727
Кількість безробітних, осіб	15 426	8 866	57,5	-6 560
Кількість вакансій на ринку праці, од.	2 290	1 036	45,2	-1 254

Джерело: розраховано на основі [3]

**Проблеми підбору персоналу у Причорноморському регіоні України**

№	Перелік
1	Безпека. Небезпечна ситуація в країні може призвести до скорочення кількості кандидатів, які готові ризикувати та переїжджати або працювати в певних районах
2	Еміграція талантів висококваліфікованих спеціалістів за кордон зумовлює дефіцит кадрів на внутрішньому ринку праці
3	Нестабільна економічна ситуація під час війни обумовлює зменшення кількості вакансій та бюджетів на найм нового персоналу
4	Військові події в країні впливають на психологічний стан працівників та менеджерів, що відображається на їхній ефективності та продуктивності
5	Зміна стратегій та пріоритетів. Умови війни змушують бізнес переглянути свої стратегії та пріоритети у наймі персоналу, що впливає на обсяги та типи вакансій
6	Обмежені бюджети або відсутність необхідних ресурсів (людських, фінансових) ускладнює процес підбору та обмежувати можливості підбору кваліфікованих кадрів
7	Невідповідність кваліфікації. Пошук кандидатів, які не відповідають вимогам вакансії або не мають необхідних навичок, може призвести до неефективного використання часу та ресурсів
8	Нечітко визначені потреби. Нечітке розуміння посадових обов'язків та необхідних навичок спричиняє пошук невідповідних кандидатів
9	Нестабільність, періодична змінюваність роботи кандидатами. Перевірка і вибір кандидатів, які мають нестабільне резюме або періодично змінюють роботу, може бути викликом, оскільки свідчить про невпевненість або проблеми з адаптацією
10	Ефективні методи пошуку. Використання одних і тих же джерел (наприклад, оголошення в соціальних мережах) обмежує коло потенційних кандидатів
11	Недолік використання нових технологій. Ігнорування онлайн-платформ, ATS-систем та інших інструментів робить процес підбору менш ефективним
12	Недосконалий процес відбору. Нечітко структуровані співбесіди, відсутність чітких критеріїв оцінки та необ'єктивність інтерв'юерів можуть спричинити помилки в ухваленні рішень
13	Затягнутий процес підбору кадрів призводить до втрати кращих кандидатів
14	Ненадання зворотного зв'язку кандидатам негативно впливає на репутацію бізнесу
15	Брак часу. Менеджерів з персоналу чи іншому відповідальному працівникові потрібен час для вивчення всіх резюме та проведення кількох інтерв'ю через виконання й інших завдань та обов'язків, що призводить до просування кандидатів без докладного розгляду
16	Недооцінка Employer Branding (HR-брендинг, розвиток бренду роботодавця). Нехтування Employer Branding ускладнює залучення талановитих кандидатів
17	Недолік програм адаптації персоналу (onboarding) може спричинити швидке звільнення нових працівників
18	Недооцінка soft skills (м'яких навичок), таких як комунікація, командна робота та емоційний інтелект, зумовлюють найм невідповідних кандидатів
19	Недооцінка Diversity & Inclusion (D&I, різноманітність та інклюзивність) стає причиною втрати талановитих кандидатів та негативно впливає на культуру підприємства
20	Конкуренція. В зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці складно привернути увагу висококваліфікованих кандидатів через їх розсіяність на інші пропозиції. Обмежений ринок праці викликає зростання конкуренції між підприємствами за обмежений кадровий ресурс
21	Об'єктивність оцінки. Відсутність об'єктивності під час оцінки кандидатів завдає труднощів у виборі не найкращого або найбільш підходящого претендента

*Джерело: складено автором*

ського потенціалу. Варто виділити окремі можливі напрями покращення цього процесу (табл. 5).

Зазначені орієнтири спрямовані на покращення процесу підбору персоналу та забезпечення для бізнесу у Причорноморському регіоні України можливостей привернення й утримання висококваліфікованих працівників під час функціонування у складних умовах.

**Висновки з проведеного дослідження.** Загальний кадровий дефіцит, масовий від'їзд пра-

цівників до безпечніших районів чи за межі країни, а також оголошена загальна мобілізація з перших днів війни, суттєво позначилися на нестачі персоналу різних спеціальностей і професій у південних регіонах, зокрема у Причорноморському економічному регіоні України. Підбір персоналу в умовах конфлікту та війни стає викликом через цей кадровий дефіцит. Конкуренція за обмежені кадрові ресурси, небезпечна ситуація в регіоні та важкі умови відбору та утримання талантів ускладнюють



**Орієнтири для покращення підбору та формування людського потенціалу бізнесу  
Причорноморського регіону України**

№	Перелік
1	Перекваліфікація та підвищення кваліфікації наявних працівників з метою заповнення вакансій і підвищення продуктивності праці
2	Створення безпечного середовища. Забезпечення безпеки працівників та створення сприятливих умов для праці постає чи не найважливішим для привернення кваліфікованих працівників та утримання талантів
3	Підтримка та заохочення співробітників. Створення програм стимулювання, підтримки та заохочення для працівників, що працюють у складних умовах, дасть змогу підвищити їхню мотивацію та лояльність, посилити привабливість бізнесу для потенційних працівників
4	Розвиток програм дистанційної роботи для тих позицій, де це можливо, щоб залучити таланти з інших регіонів країни або зарубіжжя
5	Адаптація стратегій найму. Розроблення гнучких стратегій найму, що відповідають новим умовам, включаючи використання онлайн-інструментів для проведення співбесід, для полегшення процесу підбору
6	Оптимізація процесів оцінки кандидатів. Використання більш точних та ефективних методів оцінки кандидатів, наприклад, з використанням завдань чи сценаріїв, допоможе вибрати кращих кандидатів
7	Створення привабливого робочого середовища. Зосередження на створенні привабливої корпоративної культури, яка пропонує підтримку, розвиток та можливості кар'єрного зростання, може бути привабливим для фахівців
8	Партнерство з університетами та освітніми закладами. Розвиток партнерств з освітніми закладами для створення програм стажування або підготовки дає змогу привернути молодих талантів та розвивати спеціалізовані навички
9	Співпраця з рекрутинговими агентствами допоможе знайти кваліфікованих кандидатів, які відповідають потребам бізнесу
10	Пропозиція гнучких умов праці, таких як віддалена робота або часткова зайнятість, дає можливість зробити вакансію більш привабливою для ширшого кола кандидатів
11	Використання онлайн-платформ для пошуку роботи, таких як Work.ua, Rabota.ua, Dou.ua, HeadHunter, Jooble, Djinni.co, LinkedIn тощо, допомагає охопити ширше коло кандидатів
12	Надання психологічної підтримки. Багато людей переживають стрес і тривогу через війну. Надання психологічної підтримки кандидатам сприятиме залученню та утриманню кращих працівників
13	Підкреслення стабільності та можливостей розвитку на підприємстві створює умови для залучення кандидатів, які шукають довгострокову роботу
14	Співпраця з державними та міжнародними організаціями, які надають підтримку ринку праці, може допомогти знайти ресурси та інформацію для покращення процесу підбору персоналу
15	Використання рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації завдань, таких як сортування резюме та проведення первинних співбесід, заощаджує час і ресурси
16	Створення інклюзивної робочої культури, яка цінує різноманіття, дає можливість залучати та утримати талановитих працівників з різним досвідом та поглядами
17	Формування сильного бренду організації сприятиме привабливості кращих кандидатів і зробить бізнес більш привабливим місцем для роботи

*Джерело: складено автором*

процес найму. Це відображається на якості й ефективності підбору персоналу, що може вплинути на діяльність підприємств та їхню здатність до адаптації до змін. Необхідність розробки гнучких стратегій найму, використання альтернативних методів пошуку кандидатів, а також створення програм підтримки та заохочення для працівників у складних умовах можуть допомогти вирішити частину цих проблем. Важливо також звертати увагу на безпеку та стабільність працівників, а також створювати середовище, яке сприяє їхньому здоров'ю та благополуччю. Робота над адаптацією стратегій найму до непередбачуваних умов війни та впровадження гнучких підходів може сприяти успішному підбору

персоналу та забезпечити бізнесу можливість привертати та утримувати висококваліфікованих працівників у Причорноморському регіоні України.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Аналітична та статистична інформація. Запорізький обласний центр зайнятості. 2023. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/analytics/66>
2. Аналітична та статистична інформація. Одеський обласний центр зайнятості. 2023. URL: <https://ode.dcz.gov.ua/analytics/65>
3. Аналітична та статистична інформація. Херсонський обласний центр зайнятості. 2023. URL: <https://khe.dcz.gov.ua/analytics/65>



4. Борщ В. І., Крусір Т. О. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 15–19.

5. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. Інститут аналітики та адвокації. 2023. URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-pracivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/>

6. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358

7. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1. С. 67–75.

8. Інститут професійних кваліфікацій. Обсерваторія ринку праці. 2023. URL: <http://svitprof.org.ua>

9. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL). 2023. 168 с.

10. Шевченко Г.М. Застосування кращих світових практик управління природними активами в повоєнному українському Причорномор'ї. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 147–155.

11. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мицишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3 (131). С. 121–125.

12. Юринець З.В. Самоменеджмент : підручник. Львів : СПОЛОМ, 2015. 360 с.

13. Koval I. M. Black Sea Region in world policy: actors, factors, and scenarios of the future. Odesa : Odesa Mechnikov National University Press, 2022. 168 p.

#### REFERENCES:

1. Analychna ta statystychna informatsiia. Zaporizkyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Analytical and statistical information. Regional Employment Center of Zaporizhzhia] (2023). Available at: <https://zap.dcz.gov.ua/analitics/66>

2. Analychna ta statystychna informatsiia. Odeskyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Analytic and statistical information. Odessa Regional Employment Center] (2023). Available at: <https://ode.dcz.gov.ua/analitics/65>

3. Analychna ta statystychna informatsiia. Kher-sonskyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Analytic and statistical information. Herson Regional Employment Center] (2023). Available at: <https://khe.dcz.gov.ua/analitics/65>

4. Borshch, V. I., Krusir, T. O. (2019). Problemy formuvannya ta rozvytku lyud's'koho kapitalu yak osnovnoho

chynnyka konkurentospromozhnosti zakladiv restoran-noyi diyalnosti [Problems of formation and development of human capital as the main factor of competitiveness of restaurants]. *Modern Economics*, no. 18, pp. 15–19. (in Ukrainian)

5. Voina i defitsyt pratsivnykiv: dynamika kadrovikh resursiv v Ukraini. (2023) Instytut analityky ta advokatsiyi. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-pracivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/> (in Ukrainian)

6. Hulyk, T.V., Kobzev, A.V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu yak dzherelo pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategic management of personnel development as a source of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, pp. 353–358. (in Ukrainian)

7. Denysenko, M. P., Yurynets, Z. V. (2022) Formuvannya komand fakhivtsiv ta yikh rol' v ekonomichnomu rozvytku y stratehichnomu upravlinni biznesom [Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1, pp. 67–75. [in Ukrainian]

8. Instytut profesiynykh kvalifikatsiy (2023) Observatoriya rynku pratsi. Available at: <http://svitprof.org.ua> (in Ukrainian)

9. Sudakov, M., Lisohor, L. (2023) Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsiyi ta perspektivy [Labor market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects]. Derzhavna sluzhba zaynyatosti Ukrainy, Federatsiya robotodavtsiv Ukrainy, Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Yevropeys'kyi bank rekonstruktsiyi ta rozvytku, Fond mizhnarodnoyi solidarnosti (Solidarity Fund PL). (in Ukrainian)

10. Shevchenko, H. M. (2023) Zastosuvannya krashchykh svitovykh praktyk upravlinnya pryrodnyimi aktivamy v povoyennomu ukrayinskomu Prychornomor'ji [Application of the world's best practices in the management of natural assets in the post-war Ukrainian Black Sea region]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, vol. 80, pp. 147–155. (in Ukrainian)

11. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V., Myshchysyn, I. R. (2018) Stratehichni pidkhody do rozvytku subyektiv hospodaryuvannya na osnovi aktyvizatsiyi vykorystannya yikh innovatsiynoho potentsialu [Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 3(131), pp. 121–125. (in Ukrainian)

12. Yurynets, Z. V. (2015). *Samomenedzhment: pidruchnyk* [Self-management: a textbook]. Lviv: SPOLOM. (in Ukrainian)

13. Koval, I. M. (2022) Black Sea Region in world policy: actors, factors, and scenarios of the future. Odesa: Odesa Mechnikov National University Press.

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ  
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВАDIGITALIZATION AS A COMPONENT OF THE STRATEGY  
OF INNOVATION AND INVESTMENT BUSINESSES DEVELOPMENT

Представлено теоретичні основи становлення диджиталізації як системи та множини чинників, які визначають розвиток бізнесу та економіки у цілому. Встановлено, що диджитал (цифровим) підприємством називають особу або бізнес, які використовують інформаційно-комунікаційні технології для спілкування між клієнтами та партнерами. Технології диджиталізації формують віртуальне місце, в якому одна або кілька комп'ютерних систем використовуються для запису або збереження бізнес-інформації та деталей взаємодії людей за допомогою цифрового соціального середовища, зокрема сайтів, соціальних мереж як єдиного центрального сервера обміну інформацією чи даними з клієнтом. Розкрито сутність та поняттєвий апарат диджиталізації. Представлено складові цифрового підприємництва. Висвітлено основні напрями нормативно-правового регулювання розвитку диджиталізації на рівні суб'єктів підприємництва.

**Ключові слова:** бізнес, диджиталізація, інформаційні системи, розвиток, технології, формування стратегії.

*The theoretical foundations of the formation of digitalization as a system and many factors that determine the development of business and the economy as a whole are presented. It is established that a digital enterprise is a person or business that uses information and communication technologies to communicate between customers and partners. Digitalization technologies form a virtual place in which one or more computer systems are used to record or store business information and details of people's interaction through a digital social environment, in particular sites, social networks as a single central server for exchanging information or data with the client. Enterprise digitalization is a subcategory of entrepreneurship in which part or all of what would be physical in a traditional organization has been digitized, such as digital goods or services and distribution. This is a reconciliation of traditional entrepreneurship with a new way to create and run a business in the digital age. Digitalization, like any business activity, translates an asset, service, or the bulk of a business into digital format. Digitalization as an entrepreneurial culture as an environment where people feel the impact and get motivated, innovative thinking to bear risks. In the case of an entrepreneurial business, it encourages the initiation of innovative thoughts or products. If time is involved in this, it is called intro-coaching and e-leadership as part of an entrepreneurial culture, because e-leadership can be used to create an effective entrepreneurial culture. With the development of information and communication technologies in Ukraine, there is a need to develop its own concept of digital development. The Ministry of digital transformation is responsible for the development and implementation of information and communication technologies, digitalization of civil society, improving the efficiency of government governance through digital tools, and other aspects of digital transformation. The essence and conceptual apparatus of digitalization are revealed. The components of digital entrepreneurship are presented. The main directions of regulatory regulation of digitalization development at the level of business entities are highlighted.*

**Key words:** business, digitalization, Information Systems, Development, Technologies, strategy formation.

УДК 351.82

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-9>

**Булуй О.Г.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму, Поліський національний університет

**Плотнікова М.Ф.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму, Поліський національний університет

**Яковенко О.С.**

аспірант, Поліський національний університет

**Buluy Oleksii**

Polissya National University

**Plotnikova Mariia**

Polissya National University

**Yakovenko Oleh**

Polissya National University

**Постановка проблеми.** Диджиталізація є неминучим аспектом підприємництва у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Наразі впровадження методів диджиталізації сприяє інноваційному розвитку підприємств різного рівня. Диджиталізація дозволяє застосовувати новітні цифрові технології у господарській діяльності суб'єктів підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема диджиталізації є надзвичайно актуальною як в міжнародній, так і вітчизняній літературі. Хоча під час дослідження виявлено, що вчені розглядають процеси диджиталізації та їх вплив на бізнес у спектрі розвитку господарської діяльності суб'єктів підприємництва. В українській літературі цим питанням займаються такі науковці як О. Абакуменко, А. Гуренко, О. Грибіненко, Д. Лук'янененко, О. Юрчак, А. Хріпко, К. Куприна,

Г. Сколова, Л. Лігоненко, М. Корнеєва та інші. Щодо іноземних дослідників цю тематику досліджують М. Золтаніфар, М. Хьюгс, Л. Гюке, Р. Хізріч, Н. Ріхтер, Д. Драгоєва, Ф. Меєр, Р. Венігер, Л. Хайм, С. Герт, П. Розаті та інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розкриття теоретичних аспектів процесів диджиталізації господарської діяльності суб'єктів підприємництва в умовах формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Диджиталізація (або цифровізація) підприємництва – це процес впровадження цифрових технологій та інновацій в різні аспекти діяльності підприємства для поліпшення ефективності, збільшення конкурентоспроможності та підвищення якості продуктів чи послуг [1]. Основна мета – використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-

**Поняття диджиталізації підприємства**

Автор	Поняття
Р. Ройбер, Е. Фішер	Діджитал (цифровим) підприємством називають особу або бізнес, які використовують інформаційно-комунікаційні технології для спілкування між клієнтами та партнерами. Це передбачає діяльність, основною метою якої є продаж цифрових продуктів або послуг.
К. Халл	Диджиталізація підприємства – це підкатегорія підприємництва, в якій частина чи все те, що було б фізичним у традиційній організації, було оцифровано, наприклад, цифрові товари чи послуги та дистрибуція.
Танг Ле Дін	Диджиталізація підприємства – це примирення традиційного підприємництва з новим способом створення та ведення бізнесу в цифрову епоху.
С. Крауз	Диджиталізація підприємства – це загалом, будь-яка підприємницька діяльність, яка переводить актив, послугу або основну частину бізнесу в цифровий формат.

*Джерело: сформовано за даними [2–3]*

процесів та створення нових можливостей для розвитку (табл. 1).

Поняття диджиталізації можна розглядати з позиції цифрових методів діяльності, тобто використання різноманітних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, cloud технології, Інтернет та інші (рис. 1) [2].

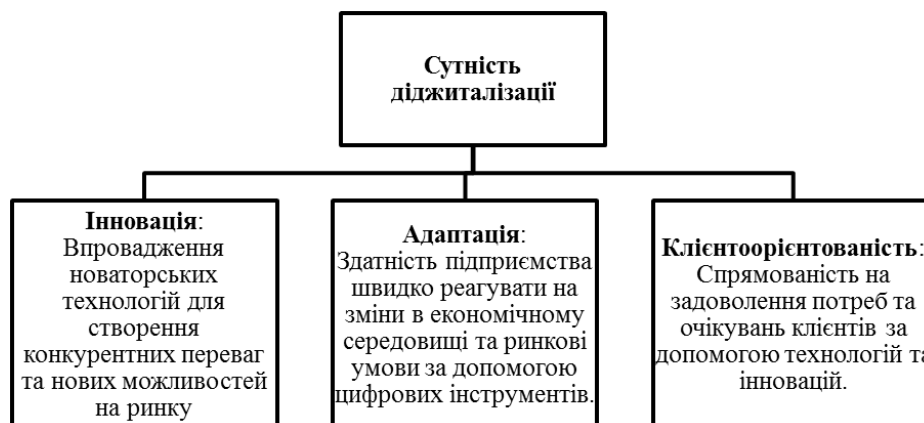
Так само його можна розглядати як бізнес-процес, коли відбувається їх автоматизація та оптимізація за допомогою цифрових інструментів для підвищення ефективності діяльності та зниження витрат [3]. Або як електронні комунікації, тобто використання різних засобів електронного зв'язку та спілкування, впливу та реагування з метою покращення внутрішньої та зовнішньої взаємодії підприємства з клієнтами, партнерами та співробітниками. У 2013 р. Європейська комісія визнала 5 елементів як стовпи цифрового підприємництва (табл. 2), в якому кожен пов'язаний з аналізом концепції підприємництва [5].

Диджиталізація стає необхідністю для підприємств у сучасному світі, оскільки дозволяє їм ефективно конкурувати, швидше адаптуватися до змін та підвищувати рівень задоволення клієнтів. Наразі успішний розвиток підприємств визна-

чається вирішенням завдань перевіреної оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання та підвищення її ефективності [7]. Такий підхід дозволить суб'єктам господарювання виявити та адаптувати наявні приклади ефективного функціонування інших компаній для покращення власних показників діяльності. Видами диджиталізації є процесуальна, інформаційна та клієнтська диджиталізація.

Процесуальна диджиталізація належить до впровадження цифрових технологій та електронних засобів для оптимізації та автоматизації процесів управління, виконання завдань, обміну інформацією та прийняття рішень в різних сферах діяльності [2–3]. Цей процес може бути спрямований на покращення ефективності, зменшення часових та ресурсних витрат, а також підвищення якості послуг або товарів [9].

Інформаційна диджиталізація – це процес впровадження цифрових технологій та інформаційних систем для збору, обробки, зберігання та передачі інформації в організації або сфері діяльності. Цей процес має на меті оптимізацію обробки інформації, поліпшення доступності даних, забезпечення безпеки та ефективності роботи з інформацією [1; 4].



**Рис. 1. Сутність диджиталізації**

*Джерело: сформоване за даними [3]*

П'ять стовпів цифрового підприємництва

Базові стовпи	Складові цифрового підприємництва
Цифрова база знань та ринок інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	Це тип технології, яка використовується для зберігання складних неструктурованих і структурованих даних або інформації, яка використовується комп'ютерними системами. Система, заснована на цифрових знаннях, складається з бази знань, яка характеризує факти, і механізму інтерфейсу, який підтверджує ці факти, а також використовує багато правил і логічних форм для створення інших фактів з наявної інформації. Інформаційно-комунікаційні технології також є однією з технологій, які відповідають за передачу всіх видів інформації галузей або компаній в електронному вигляді. ІКТ є основним інструментом або технологією, яка використовується для процесу цифрового підприємництва.
Цифрове бізнес-середовище	Віртуальне місце, в якому одна або кілька комп'ютерних систем використовуються для запису або збереження бізнес-інформації та деталей взаємодії людей. Це можна зробити за допомогою цифрових соціальних середовищ, які також називають сайтами соціальних мереж, які складаються з єдиного центрального сервера для обміну інформацією чи даними з кожним клієнтом
Доступ до фінансів	Доступ до фінансування визначається як здатність фізичної особи чи підприємства отримувати фінансові послуги, а також кредитні, депозитні, платіжні, страхові та інші послуги з управління ризиками. Обсяг фінансування залежить від типу бізнесу, його продуктів і послуг. Управління наявними фінансами є дуже важливим для кожного підприємця для зниження фінансових ризиків. Існує багато формальних і неофіційних фінансових служб, які надають фінансову підтримку.
Цифрові навички та Е – Лідерство	Цифрові навички можна визначити як навички людини, пов'язані з використанням цифрових технологій. Необхідно приділяти більше уваги процесу використання цифрових технологій, щоб усунути перешкоди в цифровому бізнес-середовищі. Е – Лідерство, іншими словами, електронне лідерство – це процес впливу на людей, щоб змінити їхнє ставлення, наміри, поведінку, а також ефективність так, щоб вони могли ідеально досягати своїх цілей.
Культура підприємництва	Підприємницька культура визначається як середовище, де люди піддаються впливу та мотивуються отримати інноваційне мислення, щоб нести ризики. У випадку бізнесу підприємницька культура – це програма або місце, де співробітників заохочують висловлювати свої інноваційні думки чи продукти. Якщо для цього бере участь час під час роботи, це називається антрепренерством. Електронне лідерство можна назвати частиною підприємницької культури, оскільки електронне лідерство можна використовувати для створення ефективної підприємницької культури.

Джерело: сформоване за даними [4–7]

Клієнтська диджиталізація передбачає залучення клієнтів за допомогою цифрових каналів комунікації, електронної комерції та інших інструментів для поліпшення обслуговування та задоволення їхніх потреб [10].

Нормативно-правове регулювання диджиталізації охоплює широкий спектр законодавчих актів (табл. 3), які визначають правила, обов'язки та відповідальність у сфері цифрової трансформації. Нормативно-правове регулювання диджиталізації суспільно-економічних процесів визначається законами, постановами та іншими правовими актами, які регламентують використання цифрових технологій в різних сферах господарства та життя суспільства, а питаннями діджитал розвитку в країні займається Міністерство цифрової трансформації, яке створено у 2019 р. як частина зусиль уряду України щодо зміцнення цифрової економіки та впровадженню інновацій у різних сферах суспільства.

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій в Україні виникає потреба розробки власної концепції діджитал розвитку. Міністерство цифрової трансформації відповідає за розвиток та впровадження інформаційно-комунікаційних техно-

логій, цифровізацію громадянського суспільства, підвищення ефективності урядового управління за допомогою цифрових інструментів та інші аспекти цифрової трансформації. У 2020–2023 рр. Міністерство активно займалося розробкою та впровадженням різноманітних проєктів і ініціатив у сфері державотворення, включаючи розвиток електронного урядування та забезпечення доступу громадян до електронних послуг. Це лише загальний огляд можливих напрямків нормативно-правового регулювання диджиталізації, що має тенденцію до доповнення відповідно до вимог часу.

#### Висновки з проведеного дослідження

Наразі неможливо уявити розвиток підприємства за відсутності його диджиталізації – використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів та створення нових можливостей для розвитку. Диджиталізація (або цифровізація) підприємства – це процес впровадження цифрових технологій та інновацій в різні аспекти його діяльності з метою підвищення якості продуктів чи послуг, ефективності функціонування суб'єкта бізнесу, зростання його конкурентоспроможності.

Нормативно-правового регулювання диджиталізації охоплює питання розробки та удоско-



Основні напрямки нормативного регулювання диджиталізації

Напрями регулювання	Характеристика
Кібербезпека та захист інформації	Цей пункт містить законодавство про кібербезпеку, що регулює заходи забезпечення безпеки інформаційних технологій та запобігання кіберзлочинності. Також включає норми про захист персональних даних, які визначають вимоги до обробки, зберігання та передачі особистих даних.
Електронне урядування та е-демократія	Законодавство про електронне урядування регулює використання цифрових технологій у взаємодії громадян із владою. А Е-демократія визначає правила впровадження інструментів електронної участі громадян у прийнятті рішень.
Електронна комерція та захист прав споживачів	Включає законодавство про електронну комерцію, що регулює правила електронних торгівель та захист прав сторін в електронних угодах. Та норми про захист прав споживачів в електронній комерції, що встановлюють правила і гарантії для онлайн-покупок.
Інноваційна та технологічна політика	Стимулювання інновацій, де законодавчі акти надають підтримку та стимулюють розвиток технологічних інновацій. А також правила інтелектуальної власності, що забезпечують захист прав власників цифрових інтелектуальних власностей.
Конфіденційність	Норми про етику в інформаційних технологіях, які встановлюють стандарти поведінки та використання інформаційних технологій. Та закони про конфіденційність даних, які мають на меті гарантувати захист конфіденційної інформації та забороняють її незаконного використання.
Регулювання фінтех та криптовалют	Законодавство про фінтех, що регулює використання технологій у фінансовому секторі. Норми про криптовалюту встановлюють правила використання та обігу криптовалют.
Освіта та кадрові аспекти	Норми щодо освіти в галузі ІТ визначають стандарти освіти та кваліфікацій для спеціалістів в галузі інформаційних технологій.

Джерело: сформовано за даними [1–6]

налення законодавства з питань розвитку інформаційних технологій. Практика доводить, що диджиталізація є всеосяжний процес, а оцінка його ефективності – важливим етапом управління бізнесом. Цей процес дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дубина М., Козляченко М. Концептуальні аспекти дослідження сутності диджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32.
2. Клименко К. Диджиталізація як інноваційний розвиток підприємства: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-04.pdf>
3. Король С., Польрвик Є. Диджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73.
4. Лапін А., Грінчук І., Оленюк Д. Диджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/362275211\\_DIDZITALIZACIA\\_EKONOMIKI\\_V\\_UKRAINI\\_SUCASNIJ\\_STAN\\_TA\\_PERSPEKTIVI](https://www.researchgate.net/publication/362275211_DIDZITALIZACIA_EKONOMIKI_V_UKRAINI_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI)
5. Лісова Р. Вплив диджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного універси-*

*тету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.

6. Савицька О., Салабай В. Особливості диджиталізації бізнесу в умовах розвитку індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2022. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020/67.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/67.pdf)

7. Устенко М. Диджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Випуск 68. С.181–192.

8. Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo F.J. De Reuver M. The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20. № 2. P. 105–124.

9. Catarina F., Pires R., and Gaspar Alves M.-C. Digital Entrepreneurship and Sustainability: *The State of the Art and Research Agenda*. *Economies*. 2023. 11: 3. URL: <https://doi.org/10.3390/economies11010003>

10. Digital Transformation Readiness Survey Summary. *Center for creative leadership*. 2020. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/04/DigitalTransformation-Survey-Report.pdf>

**REFERENCES:**

1. Dubina M., Kozlyachenko M. (2019) Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhitalizatsii ta yii roli u rozvytku suchasnoho suspilstva. [Conceptual aspects of studying the essence of digitalization and its role in the development of modern society]. *Problems and prospects of Economics and management*, no. 3(19), pp. 21–32.



2. Klimenko K. (2020) Didzhitalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: dosvid Ukrainy [Digitalization as an innovative development of the enterprise: the experience of Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 4, is. 3. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-04.pdf>
3. Korol S., Polrvik E. Король С., Польрвик Є. (2019) Didzhitalizatsiia ekonomiky yak faktor profesii-noho rozvytku [Digitalization of the economy as a factor of professional development]. *Modern Economics*, no. 18, pp. 67–73.
4. Lapin A., Grinchuk I., Olenyuk D. (2022) Didzhitalizatsiia ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy [Digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efficient economy*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/362275211\\_didzitalizacia\\_ekonomiki\\_v\\_ukraini\\_suchasnij\\_stan\\_ta\\_perspektivi](https://www.researchgate.net/publication/362275211_didzitalizacia_ekonomiki_v_ukraini_suchasnij_stan_ta_perspektivi)
5. Lisova R. (2019) Vplyv didzhitalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyvrovoi transformatsii [The impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and world economy*, vol. 24 (2), pp. 114–118.
6. Savitska O., Salabay V. (2020) Osoblyvosti didzhitalizatsii biznesu v umovakh rozvytku industrii 4.0 [Features of business digitalization in the context of Industry Development 4.0.] *Efficient economy*, vol. 10. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/67.pdf)
7. Ustenko M. (2019) Didzhitalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiakh tsyvrovoi ekonomiky [Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Bulletin of transport and industry economics*, vol. 68, pp. 181–192.
8. Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo F.J., De Reuver M. (2018) The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, vol. 20, no. 2, pp. 105–124.
9. Catarina F., Pires R., and Gaspar Alves M.-C. (2023) Digital Entrepreneurship and Sustainability: *The State of the Art and Research Agenda. Economies*, vol. 11(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11010003>
10. Digital Transformation Readiness Survey Summary (2020) *Center for creative leadership*. Available at: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/04/Digital-Transformation-Survey-Report.pdf>

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ MOTIVATION AS THE BASIS OF INCREASE OF PERSONNEL POTENTIAL

*У статті на основі аналізу наукової літератури досліджено теоретичні основи мотивації праці робітників. З'ясовано термінологію мотивації. Визначено класифікацію факторів мотивації за напрямками впливу на прямі та непрямі. Встановлено структуру факторів прямого впливу та їх поділ на матеріальні та нематеріальні стимули. Проведено дослідження діючої мотиваційної моделі на приватному підприємстві «Гусятинська фабрика меблів «Елегант», що побудована на основі стажу роботи працівників та запропоновано впровадження удосконаленої мотиваційної системи. Запропоновано до системи мотивації працівників крім стажу включити ще дві складові – преміювання за ефективне використання фонду робочого часу (враховуючи норми часу на виготовлення одиниці меблевої продукції) та за розрядність відносно виготовлення модельного ряду продукції. Здійснено оцінку ефективності запропонованої мотиваційної системи, проведено розрахунки заробітної плати для двох груп працівників з різним стажем роботи за існуючою та пропонованою мотиваційними системами. Розглянуто та запропоновано методи нефінансової мотивації персоналу досліджуваної меблевої фабрики, зокрема: проведення мотиваційних нарад, надання можливостей для професійного зростання, підвищення комфортності умов роботи, привітання із знаменними датами, проведення заходів для підвищення і підтримки командного духу, впровадження гнучкого графіку роботи для окремих категорій працівників, надання знижок на продукцію фабрики. Запропоновано окремі заходи щодо підвищення ефективності нефінансового стимулювання співробітників, зокрема відмовитись від штрафів на користь запровадження гнучкого графіку роботи та пропонувати заходи із підвищення кваліфікації виробничим працівникам. Розглянута пропозиція щодо додаткового вихідного дня для кращих виробничих працівників.*

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційна модель, мотиваційна складова, прямий тип впливу, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, премії, гнучкий робочий графік.

*Based on the analysis of scientific literature, the article examines the theoretical foundations of the motivation of workers. The terminology of motivation is clarified. The classification of motivation factors according to the directions of influence on direct and indirect was determined. The structure of the factors of direct influence and their division into material and non-material incentives has been established. A study of the current motivational model at the private enterprise "Husiatyn furniture factory "Elegant", built on the basis of employees' work experience, was conducted, and the implementation of an improved motivational system is proposed. In addition to seniority, it is proposed to include two more components in the employee motivation system – bonuses for the effective use of the working time fund (taking into account the time norms for the production of a unit of furniture products) and for the accuracy of the production of a model range of products. An evaluation of the effectiveness of the proposed motivational system was carried out, salary calculations were carried out for two groups of employees with different years of work under the existing and proposed motivational systems. The methods of non-financial motivation of the staff of the investigated furniture factory were considered and proposed, in particular: holding motivational meetings, providing opportunities for professional growth, improving the comfort of working conditions, congratulating on significant dates, conducting events to increase and support team spirit, implementing a flexible work schedule for certain categories of employees, providing discounts on factory products. Separate measures have been proposed to improve the effectiveness of non-financial employee incentives, in particular, to waive fines in favor of introducing flexible work schedules and to offer measures to improve the qualifications of production workers. Considered a proposal for an additional day off for the best production workers. It has been proven that the majority of managers are convinced of the effectiveness of only monetary rewards, but experienced HR managers are convinced that the greatest return can be obtained only if there is a successful combination of material and non-material motivation. It is justified that it is appropriate for management personnel to create such conditions at workplaces for their subordinates so that they do not have to resort to fines.*

**Key words:** motivation, motivational model, motivational component, direct type of influence, material incentives, non-material incentives, bonuses, flexible work schedule.

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-10>

**Галиняк Л.О.**

аспірантка,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Співак С.М.**

д.е.н., доцент, зав. кафедри  
бухгалтерського обліку та аудиту,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Halyniak Lesia**

Ternopil Ivan Puluj National Technical  
University

**Spivak Serhii**

Ternopil Ivan Puluj National Technical  
University

**Постановка проблеми.** Розвиток українського бізнесу після 24 лютого 2022 року вимагає кардинально нових мотиваційних підходів у роботі українських підприємств. Акцент слід робити на ефективному використанні трудових ресурсів. Для цього доцільно переглянути мотиваційну складову, яка була актуальна до початку повномасштабного військового вторгнення російської федерації в Україну. В управлінській діяльності вітчизняних підприємств слід використовувати психологічно скоригований механізм мотивування та стимулювання праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливим є вивчення впливу мотивації та стиму-

лювання працівників на кінцеві результати діяльності підприємства. Термінологію та суть процесу стимулювання, вплив мотивації на рівень продуктивності праці у своїх наукових працях досліджували вітчизняні та іноземні вчені. Так, С. Занюк трактує мотивацію як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини). За словами В.Н. Дружиніна, мотивація – це сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості. В свою чергу В.Д. Шапіро переконаний, що термін «мотивація» – це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямо-

ваної на досягнення цілей організації. В.Є. Куриляк розглядає мотивацію, як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети). Процес стимулювання працівників вивчається різними вченими через призму наук економіки, менеджменту, психології, проте з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну насправді підхід до мотивації працівників кардинально змінився [1].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення впливу мотиваційної складової на фінансові результати підприємства в умовах російсько-української війни та поствоєнному періоді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Від обраної системи мотивації залежить успішність підприємства. Свідченням цього є проведені дослідження Гарвардської школи бізнесу. Так, лише незначна частина працівників (10%) працюють або

постійно якісно, або постійно неякісно. На жаль, для більшості трудових ресурсів (90%) потрібна дієва система стимулювання [2].

Отже, доцільно з'ясувати сутність термінологію мотивації. Мотивацію персоналу можна розглядати як процес створення сприятливих умов та стимулів для спонукання співробітників працювати з більшою самовіддачею та націленістю на якість і результат. Домінує думка, що найдієвішим методом стимулювання є система премій та штрафів. Проте дана позиція є дещо хибною, оскільки насправді існує куди більше методів заохочення. Мотивація класифікується на пряму та непряму. На рисунку 1 зображено цей поділ.

В свою чергу пряму мотивацію можна розглядати таким чином (рис. 2).

У 2022 році керівництвом приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» було прийнято рішення про будівництво нового виробничого цеху, попередньо був укладений контракт на виготовлення будівельної документації. Проте, враховуючи події, які розвиваються на території України у зв'язку з військовою агресією, даний проект було заморожено та відкладено до «кращих часів». Беручи до уваги вище наведені фактори, власниками меблевої фірми було поставлене завдання топ-менеджменту щодо вжиття заходів для збільшення ефективності виробничих підрозділів на діючій виробничій площі (вихід продукції з квадратного метра, грн/кв.м). Для прикладу, була розглянута ділянка оббивальників, а саме їхня фінансова мотиваційна частина.

З 2014 року в даному підрозділі була введена шкала преміювань виробничого персоналу (працівників закрійного, швейного, оббивального, столярного цехів) залежно від відпрацьованого терміну (за стаж роботи). Матеріальне стимулювання виробничих працівників подано у таблиці 1.

Виходячи із вище поставлених управлінських завдань (збільшення виходу продукції з квадрат-



Рис. 1. Класифікація мотивації

Джерело: складено на основі [2]

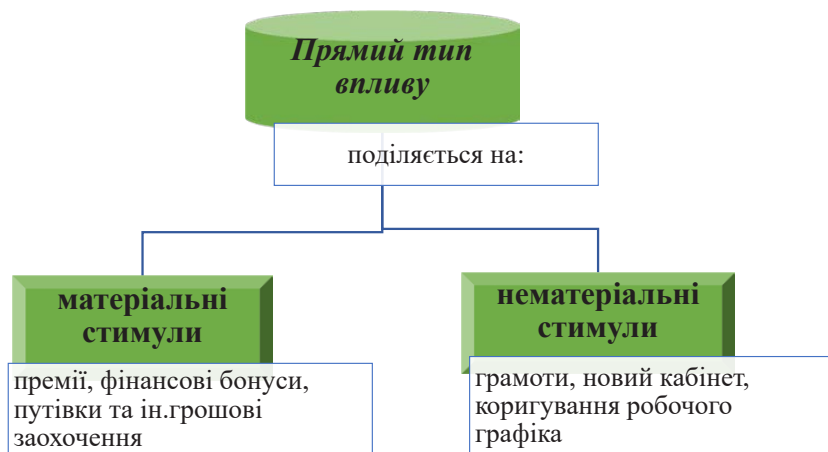


Рис. 2. Класифікація прямої мотивації

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 1

**Мотиваційна схема для виробничого персоналу на основі стажу роботи**

№	Стаж роботи	Відсоткові тарифи
1.	до 1 року	5% від середньої річної заробітної плати
2.	1-5 років	10% від середньої річної заробітної плати
3.	5-10 років	15% від середньої річної заробітної плати
4.	10-20 років	20% від середньої річної заробітної плати
5.	більше 20 років	25% від середньої річної заробітної плати

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Удосконалена мотиваційна модель**

№	Складові мотиваційної системи	Суть мотиваційної складової	Розмір премії (у % від місячної зарплати)
1.	Перша мотиваційна складова	за відпрацьований період (за стаж)	1-6 міс. – 0% 6-12 міс. – 2,5% 12-24 міс. – 5% від 24 міс. – 10%
2.	Друга мотиваційна складова	за ефективне використання фонду робочого часу (враховуючи норми часу на виготовлення одиниці меблевої продукції)	до 80% – 2,5% 80-100% – 5% 100% – 7,5 % більше 100% – 10%
3.	Третя мотиваційна складова	за розрядність відносно виготовлення модельного ряду продукції	I розряд – навички виготовлення 70-100% модельного ряду – 10% II розряд – навички виготовлення 30-70% модельного ряду – 7% III розряд – навички виготовлення 0-30% модельного ряду – 3%

Джерело: авторська розробка

ного метра), адміністрацією меблевого підприємства «Елегант» було прийнято рішення щодо вдосконалення системи фінансового стимулювання.

Проаналізувавши ефективність використання робочого часу, був виявлений дисбаланс між робітниками даного цеху щодо його раціонального використання. В частини працівників, у яких була надбавка 25% (за стаж роботи) спостерігалась нижча продуктивність праці (кількість випущеної меблевої продукції за робочий день). Зниження виробітку було спричинене вищенаведеною надбавкою по відношенню до працівників, у яких вона була відсутня. Тобто, такі робітники, працюючи менш ефективно, отримували заробітну плату за рахунок надбавки 25% на рівні працівників, які працювали ефективніше.

Для виконання поставленого завдання щодо підвищення ефективності цього виробничого підрозділу було запропоновано нову мотиваційну модель, яка передбачала диференціацію мотиваційної системи на 3 складові. Суть удосконаленої мотиваційної моделі наведено в таблиці 2.

Модельний ряд меблевої фабрики «Елегант» на даний час налічує 55 моделей.

З метою оцінки ефективності нової мотиваційної системи проведемо розрахунки заробітної плати

для двох працівників за різними мотиваційними моделями. Розрахунки зведемо у таблицях 3 та 4.

Проведені розрахунки демонструють ефективність удосконаленої мотиваційної моделі. Це в свою чергу повинно змотивувати працівника з більшим стажем роботи нарощувати ефективність використання свого робочого часу та збільшувати розрядність відносно модельного ряду. В свою ж чергу, нова мотиваційна модель стимулюватиме водночас і інших працівників підприємства (враховуючи можливість збільшення зарплати) до зростання продуктивності праці.

В умовах військового стану для кожного управлінця найважливішим завданням є вдало підібрати мотиваційну модель для своїх працівників. На жаль, велика частина трудових ресурсів почуваються демотивованими через невпевненість, страх та депресивні настрої. Працюючі замикаються у собі і не розкривають власних талантів та здібностей. Щоб уникнути такої соціальної напруги у трудовому колективі, керівництву слід подбати про сприятливий корпоративний мікроклімат. На нашу думку, тут буде доречною нематеріальна мотивація, яка стане ключем до вирішення усіх соціальних проблем.

Серед методів нефінансової мотивації адміністрацією приватного підприємства «Гусятинська

Мотиваційна модель на основі стажу роботи

№	Стаж роботи, років	Нарахована зарплата за відрядною формою оплати праці, грн	Премія, %	Нарахування премії за стаж роботи, грн	Разом зарплата, грн
1	11	12000	20	2400	14400
2	2	13000	10	1300	14600

Таблиця 4

Удосконалена мотиваційна модель

№	Стаж роботи, працівника, років	Нарахована зарплата за відрядною формою оплати праці, грн	Премія за першою мотиваційною складовою, грн	Премія за другою мотиваційною складовою, грн	Премія за третьою мотиваційною складовою, грн	Разом зарплата, грн
1	11	12000	1200 (10%)	300 (2,5%)	840 (7%)	14340
2	2	13000	1300 (10%)	975 (7,5%)	910 (7%)	16185

Джерело: авторська розробка

фабрика меблів «Елегант» використовуються такі напрями стимулювання:

– **Мотиваційні наради.** Двічі на тиждень (у середу та п'ятницю) на меблевій фабриці проводяться наради за участю керівників структурних підрозділів (відділу збуту, столярного, швейного, оббивного, логістичного відділів). Отриману інформацію керівники доносять своїм колективам, що в свою чергу дозволяє зарядити людей на плідну роботу. Такі наради забезпечують вертикальний взаємозв'язок між топ – менеджерами та виробничим персоналом, що в свою чергу дає змогу працівнику відчувати себе потрібним та захищеним. Таким чином, співробітники мають можливість висловити свої пропозиції щодо покращення організаційного процесу. Так, було запропоновано змінити розташування складу комплектуючих відносно виробничих місць. Такі заходи дають можливість налагодити зворотній зв'язок.

– **Можливості для професійного зростання.** Для мотиваційного саморозвитку працівників меблева фабрика «Елегант» неодноразово оплачувала своїм працівникам курси та семінари з підвищення кваліфікації. Під час практичних семінарів у Бізнес-школі Smart People Business School (м. Рівне) топ-менеджери меблевого підприємства щоразу отримують дієві поради й рекомендації, які можна реалізовувати на фабриці одразу. Завдяки цим знанням керівництвом напрацьовуються ідеї та плани розвитку фірми, збільшення прибутковості й сегменту ринку.

Оскільки на меблевій фабриці «Елегант» навчальні заходи практикуються лише для управлінського персоналу, було б доречно організувати заходи з підвищення професійного рівня й іншим категоріям працівників. Початком даного проекту був укладений договір між ВСП «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національ-

ного технічного університету імені Івана Пулюя», приватним підприємством «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» та приватним підприємством ТОВ "Шик Галичина" щодо проведення навчання робітників за наступними виробничими професіями: столяр, швея, закрійник.

– **Комфортні умови роботи.** Працівникам меблевої фабрики «Елегант» забезпечено досить комфортні умови праці, а саме:

- сучасне меблювання робочих місць;
- облаштування душовими кімнатами усіх підрозділів;
- організація безкоштовної доставки співробітників на роботу / з роботи;
- в їдальні увесь персонал щоденно отримує повноцінне одноразове раціональне харчування (90% вартості обіду оплачує меблева фабрика, лише 10% – працівник);
- безкоштовна кава та гарячі напої з автоматичного апарату.

– **Вітання із знаменними датами.** Створено вайбер-групу за участю усіх працівників фабрики «Елегант», в якій систематично відбувається привітання учасників спільноти з різними святковими подіями (з днем народження, з релігійними та державними святами).

– **Заходи для підвищення і підтримки командного духу.** Адміністрація меблевого підприємства періодично влаштовує заходи для спільного проведення часу із усіма працівниками. Такі події зближують працівників, служать хорошою мотивацією для роботи. Традиційно для співробітників меблевої фабрики «Елегант» проводять такі заходи:

- святкування дня заснування фірми;
- тематичні екскурсійні поїздки;
- перегляд вистав у Тернопільському академічному обласному українському драматичному театрі ім. Т. Г. Шевченка;



- активний відпочинок у туристичному комплексі Буковель.

- **Гнучкий графік роботи.** Для окремих категорій працівників або для працівників окремих структурних підрозділів установлюють режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня [3].

На меблевій фабриці «Елегант» гнучкий графік роботи не практикується. Гнучкий режим роботи доцільно запровадити на постійній основі для працівників невиробничої сфери. Доречним він буде для працюючих бухгалтерії, відділу збуту та логістичного відділу з 8 годинним робочим часом. У даних підрозділах працюють молоді матері, у яких діти дошкільного чи шкільного віку. Замість впровадження штрафу за спізнення доречно влаштувати гнучкий початок робочого часу. Це дозволить отримати більшу віддачу та зростання працездатності працівників[4].

- **Додаткові вихідні.** На даний час розглядається пропозиція щодо додаткового вихідного дня для кращих працівників виробничих відділів (столлярного, швейного, оббивного). Вихідний день отримає лідер з ефективного використання фонду робочого часу. Даний проект планується реалізувати з початку 2024 року.

- **Надання знижок на продукцію фабрики.** Працівникам меблевого підприємства «Елегант» надана можливість придбання меблевої продукції за дилерськими цінами 1 раз в рік.

**Висновки з проведеного дослідження.** Більшість управлінців переконані у дієвості лише грошової винагороди, тому іноді нехтують іншими видами мотивації. Було б нелогічно заперечувати важливість фінансового стимулювання, проте навіть висока заробітна плата та премії не забезпечать 100% ефективності колективу. Тому заходи для стимулювання робітників є дуже важливі, адже вони змушують співробітників працювати віддано, ефективніше та більш продуктивно. Досвідчені HR менеджери переконані, що найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної мотивації. Дуже важливо керівництву періодично вивчати думку колективу та модернізувати систему мотивації в бік покращення. Управлінському персоналу доречно створювати такі умови на робочих місцях своїм підлеглим, щоб не доводилось вдаватись до штрафних санкцій. Винагороду слід надавати лише тим, хто справді якісно виконує умови роботи. Також варто пам'ятати, що недоречна мотивація знижує бажання працювати самовіддано і плідно в тих, хто заслуговує на преміювання. Сьогодні вітчизняний бізнес демонструє

яскраві зміни у мотиваційних моделях. Все частіше можна побачити на робочому місці домашніх улюбленців, облаштувати робоче місце вдома або мати гнучкий графік роботи. І такі заходи діють – відчуття свободи, власної цінності та гідності діють набагато краще, ніж страхи, штрафи та догани[4].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (дата звернення: 07.12.2023).

2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Навчальна платформа «АгрокебетиPRO»*. *Агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 07.12.2023).

3. Запровадження гнучкого режиму роботи на підприємстві. *Платформа Кадри. Кадровик-01*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/3584-qqq-17-m3-zaprovadjennya-gnuchkogo-rejimu-roboti-na-pdprimstv> (дата звернення: 07.12.2023).

4. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній хаб міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 07.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Kudinova M.M., Mugdusieva N.K., Chernysheva A.S. (2017) Motyvaciya praci jak instrument social'noji polityky [Labor motivation as a tool of social policy]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (in Ukrainian)

2. Jak efektyvno vprovadyty systemu motyvatsiji dlja personalu [How to effectively implement a motivation system for personnel]. *Navchaljna platforma «AghrokebetyPRO»*. *Aghroosvita majbutnjogho* [Educational platform "AgrokebetyPRO". Agricultural education of the future]. Available at: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (in Ukrainian)

3. Zaprovadzhennja ghnuchkogho rezhymu roboty na pidpryjemstvi [Introduction of a flexible working regime at the enterprise]. *Platforma Kadry. Kadrovik-01* [Personnel platform. Personnel-01]. Available at: <https://prokadry.com.ua/article/3584-qqq-17-m3-zaprovadjennya-gnuchkogo-rejimu-roboti-na-pdprimstv> (in Ukrainian)

4. Motyvaciya personalu: dodajte biznesu efektyvnosti [Staff motivation: add efficiency to the business]. *Osvitnij khab mista Kyjeva* [Educational hub of the city of Kyiv]. Available at: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (in Ukrainian)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ  
МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'ЯFEATURES OF THE FORMATION OF THE POLICY OF MOTIVATION  
OF MEDICAL PERSONNEL IN THE FIELD OF HEALTH CARE

*В статті аналізується важливість кваліфікації та навичок персоналу у медичних установах, що впливає на їхню продуктивність, успіх та конкурентоспроможність. Автор стверджує, що для підтримання та покращення якості послуг необхідно зосередитись на розробці та впровадженні ефективної системи управління персоналом. Стаття зосереджує увагу на значенні мотивації медичних працівників, оскільки вона відіграє ключову роль у наданні якісних медичних послуг. Однак, надмірна мотивація може спричинити збільшення стресу та негативно вплинути на продуктивність. У статті також розглядаються нові виклики, які виникають на сучасному етапі розвитку охорони здоров'я та суспільства, зокрема, зміна ролі людини у виробничих процесах. Автори аргументують, що соціальна політика медичних установ є важливим інструментом удосконалення якості робочої сили та підвищення її ефективності. Значення соціальної політики полягає у формуванні мотивації працівників через реалізацію різних пільг, послуг та додаткових виплат.*

**Ключові слова:** система мотивації, медичний працівник, заклад охорони здоров'я, управління персоналом, соціальні цілі, методи мотиваційної політики.

*The article analyzes the importance of qualifications and skills of personnel in medical institutions, which affects their productivity, success and competitiveness. The author claims that in order to maintain and improve the quality of services, it is necessary to focus on the development and implementation of an effective personnel management system. The article focuses on the importance of the motivation of medical workers, as it plays a key role in the provision of quality medical services. However, over-motivation can cause increased stress and negatively affect productivity. Research shows that there is an optimal level of motivation that ensures the highest efficiency of medical personnel. It is emphasized that in order to understand how to best motivate medical workers, it is necessary to take into account various factors, such as stability of employment, opportunities to realize personal and professional qualities, prestige of work in medicine and material benefits. The article also emphasizes the need for an integrated approach to personnel management that includes planning, training, motivation, performance appraisal, and staff development. The main goal of personnel management is to create conditions for ensuring high-quality work of employees and their career growth. The article also examines new challenges that arise at the current stage of development of health care and society, in particular, changing the role of man in production processes. The authors argue that the social policy of medical institutions is an important tool for improving the quality of the workforce and increasing its efficiency. The importance of social policy lies in the formation of employee motivation through the implementation of various benefits, services and additional payments. The concept of improving the motivation system should include regular evaluations and feedback, introduction of bonuses and awards, as well as provision of favorable conditions for professional and career growth of employees.*

**Key words:** motivation system, medical worker, healthcare institution, personnel management, social goals, methods of motivational policy.

УДК 351.773

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-11>

**Громцев К.М.**

аспірант,

Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Gromtsev Konstantin**

Oles Honchar Dnipro National University

**Постановка проблеми.** Ефективне керування діяльністю базується на розумінні внутрішніх мотивів працівників [14]. Дії, включаючи трудову діяльність, впливають з внутрішніх потреб, інтересів та очікувань особистості, яві, в свою чергу, є основою професійної культури [3]. Для медичних працівників, мотиви, потреби та інтереси істотно впливають на продуктивність роботи. В Україні зараз відбуваються зміни, що мають на меті створення соціально-орієнтованої системи охорони здоров'я, де ключовим аспектом є максимально ефективне використання трудового потенціалу медичних установ, незалежно від їхньої форми власності та підпорядкування [13]. Для цього необхідний систематичний підхід до вивчення мотивації персоналу, особливо в тих сферах, де задіяні високоінтелектуальні та висококваліфіковані медичні працівники.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато науковців фокусуються на мотивації персоналу. Гусарова О. [4] визначає мотивацію як внутрішній процес, що відбувається під впливом потреб у ресурсах, що формує мотив поведінки

для активізації робочої діяльності. Г. Веденко [9] вважає, що мотивація об'єднує внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають індивіда до діяльності, визначають її рамки та напрямок для досягнення певних цілей. Борщ В. [1], Шарапова Т. [11] розглядають мотивацію як вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових та суспільних цілей. Вивчаючи праці сучасних вчених: Граматик І. [2], Шевчук Р. [12], можна зробити висновок, що більшість дослідників розглядає термін «мотивація персоналу» як внутрішній вплив на індивіда, що спонукає до певної поведінки, тоді як «система мотивації персоналу» включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб та цінностей працівників.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у вивченні та аналізі ключових аспектів та особливостей формування ефективної політики мотивації медичного персоналу в сфері охорони здоров'я. Дослідження має на меті виявити фактори, що впливають на мотивацію медичних працівників, а також розро-

бити рекомендації щодо підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу через стратегічне планування та управління мотиваційними програмами.

**Завдання дослідження:**

- розгляд внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на рівень мотивації персоналу в сфері охорони здоров'я;

- дослідження існуючих методів і практик управління мотивацією персоналу в різних медичних закладах;

- розробити рекомендації щодо формування ефективної політики мотивації, яка буде сприяти підвищенню задоволеності та продуктивності працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сектор послуг є ключовим у створенні нових робочих місць у економіці. У сфері охорони здоров'я, результативність роботи в значній мірі залежить від кваліфікації та навичок персоналу, тому важливо забезпечити високу якість та професійність працівників. Це сприятиме успіху та конкурентоздатності медичних установ.

Надзвичайно важливою є мотивація для якісного надання медичних послуг. Проте, надмірна мотивація може призвести до збільшення активності та стресу, що негативно впливає на ефективність роботи. Високий рівень мотивації іноді спричиняє небажані емоційні стани, такі як тривога чи стрес, що може погіршувати продуктивність [1, с. 75].

Дослідження та експерименти показали, що існує оптимальний рівень мотивації, при якому медичний персонал працює найефективніше. Перевищення цього рівня може викликати зниження продуктивності. Щоб зрозуміти, як найкраще мотивувати медичних працівників, потрібно визначити, що спонукає їх до роботи та кар'єрного росту в державних установах. Основні фактори мотивації в охороні здоров'я можна визначити таким чином [11]:

- стабільність зайнятості та відсутність ризику небажаних змін у сфері охорони здоров'я;

- можливість реалізувати особистісні та професійні якості, внести свій вклад у благо суспільства та держави;

- престиж праці в медицині;

- матеріальні вигоди.

Для забезпечення високої якості роботи кожного співробітника у секторі послуг, важливо ефективно управляти людськими ресурсами та відносинами в медичних установах, стимулювати їх до роботи, проводити навчання та оцінювати їхні досягнення. Управління персоналом – це комплексна та інтегрована система, що включає різноманітні і взаємопов'язані ініціативи, дії та завдання від керівництва. Ця система спрямована на забезпечення достатньої кількості кваліфікованих працівників, розвиток їх знань, навичок, компетенцій,

зацікавленості, мотивації та поведінки, необхідних для досягнення корпоративних цілей, стратегій розвитку, забезпечення стійкої конкурентної переваги та успіху організації [4].

Людські ресурси у медичних закладах включають не лише медичних працівників на конкретних посадах, але й широкий спектр знань, умінь, навичок, компетенцій та особистих якостей кожного співробітника, які всі разом сприяють загальному успіху закладу.

Основні завдання та діяльність управління персоналом включають [5; 7]:

- забезпечення необхідного людського потенціалу, що охоплює планування, приваблення та найм, відбір та організацію медичних кадрів;

- підтримка персоналу, включаючи забезпечення безпеки та здоров'я, розвиток організаційної культури, утримання та надання послуг медичним працівникам;

- мотивація та винагородження людських ресурсів, включаючи моніторинг та оцінку ефективності роботи, встановлення системи мотивації та винагород, надання переваг;

- професійна підготовка та розвиток персоналу, в тому числі освіта, професійне навчання, кар'єрне зростання та розвиток керівних навичок.

Основна ціль управління персоналом полягає у забезпеченні висококваліфікованої робочої сили та створенні для неї мотивуючого робочого середовища, можливостей для навчання та кар'єрного росту. Це важливо в медичній сфері, де задоволеність медичних працівників безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоздатність установи, оскільки якість послуг у цій галузі залежить від людського фактора.

Враховуючи, що ефективність роботи у сфері охорони здоров'я великою мірою залежить від кваліфікації медичних працівників, критично важливим є підтримка їхньої якості та професіоналізму. Мотивований персонал сприятиме зростанню успіху та конкурентоспроможності медичної установи [2]. Для глибокого розуміння трудової діяльності у галузі охорони здоров'я ми провели SWOT-аналіз, який допоможе нам всебічно оцінити потенційні проблеми та загрози у цій сфері, а також розробити відповідні рекомендації (табл. 1).

Ключові виклики в сфері охорони здоров'я включають недостатню компетентність персоналу, невисокі заробітні плати, неадекватну мотивацію та обмежені можливості для кар'єрного розвитку. Ці проблеми ставлять під загрозу якість обслуговування у важливій економічній галузі, яка сильно залежить від кваліфікованого персоналу.

Важливим елементом управління людськими ресурсами, поряд з ефективним плануванням та навчанням, є стимулювання та розвиток кар'єри медичних працівників. Існує багато способів мотивувати медичний персонал до підвищення про-

**SWOT-аналіз трудової діяльності у сфері охорони здоров'я**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення попиту послугу;</li> <li>– збільшення економічних наслідків від конкретних послуг;</li> <li>– зростання попиту на робочу силу у сфері охорони здоров'я;</li> <li>– інвестиції вітчизняного та іноземного капіталу, нові інвестиції;</li> <li>– розвиток ринку послуг;</li> <li>– відкриття нових робочих місць;</li> <li>– стимули через різні програми та заходи зайнятості,</li> <li>– перепідготовка та проходження навчання протягом усього життя, програми та підтримка для розробки нових продуктів та послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження нових програм та навчальних планів у систему освіти, заохочення медичних працівників для роботи;</li> <li>– впровадження управління кадровим потенціалом у медичній установі, включення безперервного професійного навчання, дозволяючи медичним працівникам просуватися кар'єрними сходами та створити кар'єру;</li> <li>– створення позитивного та мотивуючого робочого середовища різними стимулами та вигодами;</li> <li>– оцінка успіху, нагороди.</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– нерівну працю;</li> <li>– низька заробітна плата;</li> <li>– погані умови праці, тривалий робочий час;</li> <li>– недостатні можливості професійної підготовки, просування по службі,</li> <li>– програми та методи роботи в освіту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження якості пропозиції та послуг за рахунок зайнятості некваліфікованої та низькооплачуваної робочої сили.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

дуктивності та досягнення цілей. Мотивація може включати не тільки фінансові стимули, як-от підвищення зарплати, але й інші переваги, такі як додаткові вихідні, оплачуване медичне страхування, можливості для відпустки та інше. Щоб медичний персонал був максимально ефективним, він повинен працювати у позитивному середовищі, усвідомлювати свою цінність та важливість своєї роботи, а також розуміти наслідки невиконання своїх обов'язків [8].

Медичний персонал також має мати можливість висловлювати свої думки, ідеї та візії, а також приймати рішення самостійно. Для досягнення цього важливим є підтримка позитивних відносин у колективі, особливо між керівництвом та медичними працівниками.

Особа, яка володіє такими властивостями, ефективно може оцінювати, планувати, вирішувати, розподіляти та керувати людськими ресурсами, маючи на меті забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей, крім планування, мотивації та професійного розвитку, ключовим аспектом є також моніторинг та оцінка роботи персоналу, система винагород і можливості для кар'єрного зростання. Недолік цих елементів у багатьох медичних установах часто відштовхує кваліфікованих та молодих фахівців від роботи в охороні здоров'я, спонукаючи їх шукати можливості у інших галузях. Це також призводить до працевлаштування недостатньо кваліфікованого або некомпетентного медичного персоналу, що негативно позначається на якості послуг і продукції. У великих компаніях розробка системи мотивації та винагороди стала основною метою, з якою успішно справляється відділ кадрів. Головною метою управління персоналом є залучення та роз-

виток людей для їх збереження в медичній установі. Іншими словами, завдання управління полягає у забезпеченні високої якості та компетентності персоналу, впливаючи на їх мотивацію до роботи, оскільки задоволений і мотивований працівник сприяє підвищенню якості, що є запорукою успіху та конкурентоздатності медичної установи у сфері послуг [12, с. 170].

На сучасному етапі розвитку галузі охорони здоров'я та суспільства виникають нові завдання в контексті соціальної політики. Важливою особливістю цього періоду є зміна ролі людини в процесах виробництва, де значення креативності та індивідуальних аспектів у робочих процесах зростає.

Соціальна політика стає ключовим фактором у мотивації роботи персоналу медичних закладів, водночас будучи інструментом поліпшення кваліфікації робочої сили та її продуктивності. «Соціальна політика в медичному закладі є інтегральною частиною управління та включає заходи, що забезпечують співробітникам додаткові соціальні виплати, пільги та послуги». Вона відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників.

Цілі соціальної політики включають [6, 9]:

1. Узгодження цілей та прагнень працівників із загальними цілями медичного закладу;
  2. Підвищення продуктивності праці та заохочення активної роботи;
  3. Забезпечення соціального захисту працівників;
  4. Залучення співробітників до діяльності медичного закладу;
  5. Підвищення привабливості медичного закладу для працівників та суспільства в цілому.
- Завдання соціальної політики полягають у:
1. Забезпеченні захисту персоналу через реалізацію пільг, від підприємства та гарантій від держави;



2. Виборі видів пільг, послуг та додаткових виплат;

3. Диференціації розмірів виплат залежно від вкладу кожного працівника у досягнення цілей закладу.

4. Форми соціальної політики у медичних закладах поділяються на дві категорії: матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні форми мають включати [5]:

1. Виплати, пов'язані з придбанням власності або іншого майна;

2. Відпустки з оплатою;

3. Компенсації за скорочений робочий день;

4. Покриття витрат на проїзд до роботи;

5. Фінансування навчальних відпусток;

6. Допомогу під час лікарняних;

7. Грошові нагороди за особисті урочистості, ювілеї;

8. Виплати за вислугу років та на пенсію;

9. Різноманітні виплати в залежності від посади та стажу;

10. Корпоративні пенсії та одноразові винагороди пенсіонерам;

11. Інші виплати, залежно від особливостей та рівня розвитку підприємства.

Нематеріальні форми мають включати:

1. Дотації на харчування працівників;

2. Надання службового житла за пільговою оплатою;

3. Безпроцентні позики на будівництво житла;

4. Пільгові путівки до санаторіїв та оздоровчі табори для дітей працівників;

5. Оплату навчання працівників;

6. Надання місць у дошкільних закладах на пільгових умовах та інше.

Основні цілі соціальної політики у медичному закладі:

1. Приваблення та збереження кваліфікованих медичних працівників;

2. Заохочення відданості працівників до медичної установи.

Напрями та методи соціальної політики в медичному закладі включають різноманітні заходи, які детально описані у табл. 2.

Ефективне управління персоналом вимагає умінь координації людських ресурсів, їх ефективного використання, створення мотивуючого робочого середовища, а також забезпечення працівників освітніми можливостями та перспективами кар'єрного зростання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підведення підсумків дозволяє зробити наступні висновки. Мотивація роботи є ключовим аспектом, на який завжди звертали увагу в міжнародній практиці. При розробці систем мотивації в сфері охорони здоров'я необхідно враховувати світовий досвід. В системі мотивації важливо враховувати не тільки вимоги до кваліфікації, але й регулярне оновлення знань, а також баланс між матеріальними та моральними стимулами. Мотивація пов'язана не тільки з розміром заробітної плати, а й з її нарахуванням і системою регулярного оцінювання роботи працівника.

Визначено, що концепція поліпшення системи мотивації в охороні здоров'я повинна включати регулярне ознайомлення персоналу з політикою оплати праці, аналізування їхніх переваг та бажань, внесення змін у поточні умови роботи, впровадження додаткових бонусів та нагород,

Таблиця 2

**Напрями та методи мотиваційної політики медичного закладу**

№ п/п	Напрями	Методи
1	Умови праці	Сучасне обладнання; забезпечення спецодягом; дотримання охорони праці; впровадження інформаційних технологій та комп'ютерної техніки; оцінка умов праці.
2	Поінформованість	Ведення адаптаційних курсів та розробка «пам'яток»; зустрічі з головним лікарем та керівниками медичного закладу; випуск корпоративної газети та інші.
3	Соціальні пільги	Медичне страхування; безкоштовне харчування у їдальні; конкурси дитячих малюнків; подарунки до народження дитини; подарунок виходу на пенсію; пільгове відвідування спорткомплексу, басейну; доставка медичних працівників працювати; пільгові путівки до дитячого табору; вітання до свят та інші.
4	Професійне зростання	Оцінка діяльності працівників; визначення професійного розвитку (курси, тренінги, стажування, наставництво); планування кар'єри; тренінги для керівників; курси для робітників; конкурс на нові посади
5	Заслуги та досягнення	Нагородження найкращих медичних працівників генеральним директором; конкурс «Цінний медичний працівник», щомісяця проводиться (нагородження – цінний подарунок); конкурс професійної майстерності проводиться один раз на рік (нагороджується грошовою премією); заохочення найрезультативніших працівників квитками на різні культурні заходи.
6	Приналежність до медичного закладу	Святкування корпоративних свят; використання корпоративної символіки; видача медичним працівникам безкоштовної продукції; корпоративні листівки до дня народження та інші.

Джерело: складено автором на основі [2; 10]



а також створення умов для кар'єрного зростання. Це сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності медичних закладів. Виділено, що соціально-мотиваційна політика має бути направлена на підвищення продуктивності роботи персоналу, збільшення лояльності, зниження текучості кадрів, зменшення витрат на організацію роботи та підвищення мотивації працівників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Т. 1. № 69. С. 73–78. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11
2. Граматик І. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. The 8th International scientific and practical conference «Integration of scientific and modern ideas into practice» (November 15-18, 2022). Stockholm, Sweden. International Science Group. 2022. С. 159–162. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd>
3. Громцева Д. К., Крупський О. П. Професійна культура і безпека: інноваційний підхід до впровадження в медичному закладі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 23. № 5. С. 15-23. DOI: 10.15421/191517
4. Гусарова О. О. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств : колективна монографія / за заг. редакцією канд. т. наук, доц. Гусарова О.О. Харків : УІПА, 2015. 178 с.
5. Зайцева Н. Державна підтримка медичних закладів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Світ медицини та біології*. 2019. С. 126–129.
6. Коваленко В. М. Теоретичні засади та практика реформування охорони здоров'я в Україні. Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика. Київ, 2019. 254 с.
7. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 47. С. 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3
8. Македон В. В., Валіков В. П., Кошляк Є. Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 91–107. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-9
9. Мотивація персоналу – суттєвий крок до підвищення якості діагностично-лікувального процесу / Б. Г. Веденко та ін. *Новості медицини і фармації*. 2012. № 19(436). URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430> (дата звернення: 04.12.2023).
10. Ситник І. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127–141.
11. Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. *Практика управління медичним закладом*. 2019. № 4. С. 37–46.

12. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. Том 34(73). С. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/30>
13. Bogodistov Y., Reck F. M., Moormann J., Krupskyi O. Wandel im Gesundheitswesen: Analyse der Auswirkungen auf Ärzte und Patienten am Beispiel der Ukraine. *Das Gesundheitswesen*. 2020. Vol. 82. № 03. P. 236–241. DOI: 10.1055/a-0894-4775
14. Grynko T., Krupskyi O., Koshevyi M., Maximchuk O. Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2018. № 12(8). P. 2481–2491.

#### REFERENCES:

1. Borshch, V. I. (2019) Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia [The modern paradigm of the personnel management system of a health care institution]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom* [Economics and management of the national economy], 1(69), 73–78. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11 (in Ukrainian)
2. Hramatyk, I. (2022) Teoretychni osnovy motyvatsiyi ta stymulyuvannya pratsi yak zasobu pidvyshchennya efektyvnosti roboty medychnoyi ustanovy [Theoretical foundations of motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the work of a medical institution]. The 8th International scientific and practical conference “Integration of scientific and modern ideas into practice” (November 15-18, 2022). Stockholm, Sweden. International Science Group, pp. 159–162. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd> (in Ukrainian)
3. Hromtseva, D., & Krupskyi, O. P. (2015) Professional culture and security: an innovative approach to implementing a medical facility. *The Bulletin of the Dni-propetrovsk University. Series: Management of Innovations*, 23(5), 15–23. DOI: 10.15421/191517 (in Ukrainian)
4. Husarova, O. O. (2015) Teoretychni ta praktichni aspekty suchasnoho menedzhmentu pidpryyemstv [Theoretical and practical aspects of modern management of enterprises]: kolektyvna monohrafiya / za zah. redaktsiyeyu kand. t. nauk, dots. Husarova O. O. Kharkiv: UIPA. (in Ukrainian)
5. Zaytseva, N. (2019) Derzhavna pidtrymka medychnykh zakladiv v Ukrayini: problemy ta shlyakhy vyrishennya [State support of medical institutions in Ukraine: problems and solutions]. *Svit medytsyny ta biolohiyi*, 126–129. (in Ukrainian)
6. Kovalenko, V. M. (2019) Teoretychni zasady ta praktyka reformuvannya okhorony zdorov'ya v Ukrayini [Theoretical principles and practice of health care reform in Ukraine]. *Natsional'na medychna akademiya pisyadyplovnnoyi osvity imeni P. L. Shupyka*. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Makedon, V. V., Bailova O. O. (2023). Planuvannya i orhanizatsiya vprovadzheniya tsyfrovyykh tekhnolohiy v diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [Planning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series*

"Economic Sciences", vol. 47, 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3 (in Ukrainian)

8. Makedon, V., Valikov, V., Koshlyak, Y. (2020) Svitovyy rynek pratsi v koordynatakh tsyfrovoyi ekonomiky [The world labor market in the coordinates of the digital economy]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 1(52), 91–107. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-9 (in Ukrainian)

9. Vedenko, B. H., Melnyk, V. A., Pyrohova, M. I., Datsenko, V. H., Datsenko, A. V. (2012) Motyvatsiia personalu – suttiyvyi krok do pidvyshchennia yakosti diahnostychnolikuvalnoho protsesu [Staff motivation is a significant step towards improving the quality of the diagnostic and treatment process]. *Novosti medytsyny y farmatsyy*, no. 19 (436). Available at: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430> (accessed 04 Dec 2024). (in Ukrainian)

10. Sytnyk, Y. S., Vereshchyns'ka, S. V. (2023) Napryamy vdoskonalennya systemy motyvuvannya personalu medychnykh zakladiv [Directions for improving the system of motivating personnel of medical institutions]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, no. 2(9), 127–141. (in Ukrainian)

11. Sharapova, T. (2019) Motyvatsiia pratsivnykiv: tendentsiyi rynku v medychniy sferi [Employee motivation: market trends in the medical field]. *Praktyka upravlinnya medychnym zakladom*, no. 4, 37–46. (in Ukrainian)

12. Shevchuk, R. V. (2023) Derzhavno-upravlins'ki rishennya dlya rozvytku merezhi zakladiv okhorony zdorov'ya: zarubizhnyy dosvid [State management decisions for the development of the network of health care institutions: foreign experience]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, no. 1, vol. 34(73), 168–173. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/30 (in Ukrainian)

13. Bogodistov, Y., Reck, F. M., Moormann, J., & Krupskyi, O. P. (2020) Wandel im Gesundheitswesen: Analyse der Auswirkungen auf Ärzte und Patienten am Beispiel der Ukraine. *Das Gesundheitswesen*, 82(03), 236–241. DOI: 10.1055/a-0894-4775

14. Grynko, T., Krupskyi, O., Koshevyi, M., & Maximchuk, O. (2018) Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2481–2491.

## НАУКОВА ПОЛЕМІКА З ПИТАНЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### SCIENTIFIC CONTROVERSY ON THE IMPLEMENTATION OF MARKETING MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті досліджено підходи вчених економістів щодо прийняття маркетингових управлінських рішень та їх значення в системі управління підприємством. Обґрунтовано різновиди функцій, завдань маркетингової діяльності в аспекті формування напрямів удосконалення підсистеми маркетингового управління підприємством. Охарактеризовано відмінність маркетингових управлінських рішень від стандартних управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Визначено вагомість та особливості маркетингових інформаційних даних в процесі управління підприємством, зокрема вимоги до інформації. Доведено вагомість удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності, що суттєво впливатиме на ефективність управлінських рішень. В контексті реалізації функціональних стратегій, маркетингові управлінські рішення суттєво впливають на визначення напрямів бізнесу, досягнення поставлених планів, мети, базових цілей діяльності підприємства.

**Ключові слова:** управління підприємством, маркетингова діяльність, маркетингові управлінські рішення, інформаційно-аналітичне забезпечення, маркетингова служба.

The article examines the approaches of economist scientists to the aspects of making marketing management decisions and their importance in the enterprise management system. For enterprises that have negative dynamics of performance indicators of financial and economic activity, the formation of an anti-crisis marketing strategy in the context of the development of anti-crisis management is positive. The variety of functions and tasks of marketing activity in the aspect of forming directions for improvement of the subsystem of marketing management of the enterprise is substantiated. The processes of formation and implementation of marketing management solutions in the enterprise management system can be considered in the context of marketing management, which is a systematic combination of a number of stages. The difference between marketing management decisions and management decisions in the enterprise management system is determined. Marketing management solutions are more structured and system-oriented, detailing the stages of adoption and their implementation. The importance and peculiarities of marketing information data in the process of enterprise management, in particular the requirements for information, are determined. The importance of improving the information and analytical support of marketing activities has been proven, which will significantly affect the effectiveness of management decisions. In the context of the implementation of functional strategies, marketing management decisions significantly affect the determination of business directions, the achievement of set plans, goals, and basic goals of the enterprise. In the conditions of instability of functioning, a crisis state, the algorithm for making marketing management decisions should be based on the determination of the resource and financial state of the enterprise and the most significant factors influencing the external environment. In order to ensure the effectiveness of marketing management decisions and their successful implementation, it is important to improve the information and analytical tools in the enterprise management system, to make adjustments to the organizational structure of the marketing service.

**Key words:** enterprise management, marketing activity, marketing management solutions, information and analytical support, marketing service.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-12>

**Келманович О.І.**

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет

**Kelmanovich Alexander**

Khmelnytsky National University

**Постановка проблеми.** Ефективність управління будь-яким підприємством залежить від організаційно-функціональної побудови усіх складових системи менеджменту. Враховуючи умови розвитку ринкових відносин, з боку управлінського персоналу обґрунтуванню питань організації управління підприємством, повинна приділятися значна увага, зокрема розвитку структурних елементів управління. Беручи до уваги посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування, на сьогодні менеджери підприємств вимушені вчасно адаптуватися до змін умов ведення бізнесу, досліджувати потенційні ринкові сегменти збуту продукції, рівень попиту та споживчі вподобання, розглядати питання ринкової переорієнтації тощо. Тому, маркетингова підсистема управління підприємством є важливою складовою менеджменту, удосконалення якої забезпечить збільшення обсягів

реалізації продукції, отримання запланованого рівня прибутку, покращення фінансового стану та ін. Провідним фахівцям, маркетологам підприємства важливо враховувати усі внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, керуватися не тільки існуючими принципами маркетингу, але й (під впливом існуючих ризиків ведення бізнесу, сучасних загроз) формувати власні підходи до проведення досліджень, виокремлення інформаційних даних, їх оцінювання з метою формування та успішної реалізації маркетингових управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання розвитку системи управління підприємством, його функціональних елементів, зокрема маркетингової діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень завжди знаходилися в полі зору наукових досліджень багатьох вітчизняних та

закордонних вчених економістів, зокрема таких як: Ансофф І., Амеліна І.В., Аніщенко Л.О., Бойко О., Борисова Т., Григоров П.М., Діксон П., Дойль П., Іванченко Н., Каут О.В., Ковальчук О., Курбацька Л.М., Кривешко О.В., Ламбен Ж.Ж., Лялюк А.М., Морхова В., Павлов К.В., Павлова О.М., Процишин Ю., Сенишин О.С., Черненко О.В., Федорченко А.В. та ін.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах невизначеності та нестабільності, що в першу чергу пов'язано із воєнною агресією РФ, вимагає проведення подальших досліджень щодо забезпечення результативного менеджменту та маркетингової діяльності на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Метою статті є проведення досліджень щодо формування та успішної реалізації маркетингових управлінських рішень в контексті розвитку функціональних складових системи менеджменту за умов посилення конкуренції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінські рішення щодо маркетингової діяльності підприємства в системі його менеджменту є обов'язковими складовими, адже вони пов'язані із усіма, без винятку, напрямками ведення бізнесу. В умовах нестабільності функціонування, кризового стану, алгоритм прийняття маркетингових управлінських рішень повинен ґрунтуватися на визначенні ресурсного й фінансового стану підприємства, найпроблематичніших сферах діяльності та найсуттєвіших факторів впливу зовнішнього оточення. Для підприємств, які мають негативну динаміку показників результативності ведення фінансово-господарської діяльності позитивним є формування антикризової маркетингової стратегії в контексті розвитку антикризового управління. В такому випадку рішення, які прийматимуться маркетологами повинні характеризуватися перспективністю, тобто визначенням напрямів покращення стану не тільки в поточній перспективі, але й в стратегічній; розвитком стратегічного мислення – обґрунтування основних цілей розвитку того чи іншого ринкового сегменту, діяльності підприємств-конкурентів; визначенням ризиків та формуванням напрямів зменшення втрат внаслідок їх впливів.

Каут О.В., Аніщенко Л.О., Ясинський І.П. зазначають, що під час прийняття маркетингових управлінських рішень в умовах підвищених ризиків та загроз функціонування, так звані загальноприйняті підходи до їх реалізації можуть бути неефективними. Через те, маркетолог повинен задіювати інструментарій стратегічного менеджменту, керуватися антикризовим підходом, що надасть змогу провадити ті маркетингові інновації, які здатні зменшити втрати від потенційних непередбачуваних ситуацій [1].

Федорченко А., розглядаючи теоретичні аспекти прийняття результативних управлінських рішень в умовах невизначеності, акцентує увагу на

потребі більш широкого застосування у теорії та практиці маркетингу і маркетингових досліджень теорії систем та системного аналізу, зорієнтованих на прийнятті обґрунтованих управлінських рішень у складних сучасних економічних системах. Проте, на сьогодні реалізація поставленого завдання знаходиться у безпосередній залежності від функціонування системи маркетингових досліджень підприємства. Остання, у свою чергу, повинна інтегруватися до найвищих рівнів управління і охоплювати усі без винятку інформаційні потоки, які надходять із внутрішнього та зовнішнього його середовищ. При цьому більше уваги повинно приділятися не методологічній складовій, а загальноуправлінській – прийняттю обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень в умовах невизначеності ринкового середовища [2, с. 29].

Підприємства, які активно розвивають маркетингову управлінську складову зосереджені на комплексному оцінюванні споживчого попиту, власних позицій на ринку, аналізі діяльності підприємств конкурентів, моніторингу зміни цін. Саме такі господарюючі суб'єкти спроможні сформувати власний позитивний імідж, формувати та реалізувати ефективні товарні й цінові стратегії, збільшувати конкурентний потенціал та розширювати ринки збуту продукції.

Удосконалення підсистеми маркетингового управління підприємством сприяє оптимізації використання ресурсно-фінансового потенціалу, збільшення прибутку із врахуванням потреб споживачів продукції. Відповідно, основними завданнями маркетингу в системі менеджменту підприємства є проведення оцінки та аналізу ринкового середовища функціонування; прогнозування, планування, організація та втілення в життя поставлених завдань, визначених напрямів розвитку внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; здійснення контролю та моніторингу за реалізацією маркетингових заходів.

Маркетингові управлінські рішення ґрунтуються на функціях маркетингу, зокрема таких як: формування місії, поточних та стратегічних цілей, завдань, стратегічних планів розвитку підприємства; вивчення ринків, на яких підприємство планує розвивати фінансово-господарську діяльність; просування та збут продукції; створення структури та рівнів каналів розподілу; коригування підходів до управління процесами у всіх сферах діяльності підприємства. Наведені функції маркетингу є базовими та можуть коригуватися управлінським персоналом в процесі господарської діяльності [3]. Маркетингові функції – окремі види або комплекси видів спеціалізованої діяльності, що здійснюються в процесі функціонування підприємства як учасника ринку.

Амеліна І.В., Лукашенко К.С., досліджуючи значення комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкурен-



ції, ґрунтуючись на загальноприйнятих методах маркетингу, пропонують визначати чотири комплексних види функцій (аналітичну, виробничу, збутову, функцію управління) та перелік підфункцій маркетингу. До аналітичної функції маркетингу автори відносять: дослідження споживачів, продукції, внутрішнього середовища функціонування. Виробнича функція маркетингу ґрунтується на організації матеріально-технічного забезпечення підприємства, інноваційній діяльності, забезпечення конкурентоспроможності продукції. Збутова функція маркетингу полягає в обґрунтуванні рішень щодо організації руху продукції, ведення товарної та збутової політики, обслуговуванні та сервісу [4, с. 53]. На нашу думку, такий підхід є важливим в процесі прийняття маркетингових управлінських рішень.

Процес формування та імплементації маркетингових управлінських рішень в системі менеджменту підприємства можна розглядати в контексті управління маркетингом, який є системним поєднанням ряду етапів:

- діагноз підприємства (визначення фінансових, технологічних, кадрових ресурсів підприємства);
- прогнозування ринку, яке оцінюється за допомогою маркетингових досліджень;
- визначення концепції маркетингу та підпорядкування під неї всього апарату підприємства;
- обрання цільових ринкових сегментів;
- вибір стратегії розвитку господарюючого суб'єкта [5, с. 142].

Маркетингові управлінські рішення відрізняються від управлінських рішень необхідністю більш зваженого обґрунтування, досконалості вивчення існуючих проблем. Натомість, поточні управлінські рішення характеризуються неформальністю, випадковістю, інноваційністю, що пов'язано із необхідністю швидкої адаптації та реагування на зовнішні впливи. Отже, маркетингові управлінські рішення є більш структурованими та системно-орієнтованими із деталізацією етапів прийняття та їх імплементації.

Кобець Д.Л. акцентує увагу на поширеності думки щодо неприйнятності використання формалізованих методів для вирішення завдань управління підприємством та маркетинговою діяльністю. Автор, навпаки, наголошує на тому, що використання економіко-математичних методів і моделей є необхідним. Такий підхід забезпечує необхідну підтримку у прийнятті рішень у сфері маркетингу. Поряд із цим необхідно враховувати також дію факторів, які формалізувати вкрай складно. Все це призводить до того, що для прийняття рішень в маркетингу все більш широко застосовуються експертні та евристичні методи [6, с. 56].

З метою прийняття обґрунтованих та результативних управлінських рішень із реалізацією їх подальшому, необхідним є використання зна-

чного масиву інформаційних даних – маркетингової інформації. Такі інформаційні дані є згрупованими відомостями щодо внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта, які характеризуються достатністю, достовірністю, вчасністю, що забезпечує прийняття ефективних маркетингових рішень управлінським персоналом. Особливістю маркетингової інформації є те, що згруповані дані використовуються не тільки для прийняття рішень на рівні маркетингової підсистеми управління, а є важливим джерелом для прийняття рішень відповідальними фахівцями інших структурних підрозділів, відносно управління фінансовими ресурсами, виробничим процесом, управління персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю. Тобто, генерування маркетингових інформаційних даних відбувається на основі існуючих параметрів відносно маркетингу в діяльності підприємства та основних показників із усіх елементів системи менеджменту (організаційної, кадрової, ресурсно-фінансової, виробничої, логістичної та інших).

Імплементуючи маркетингові управлінські рішення в процесі управління підприємством важливим є врахування особливостей маркетингових інформаційних даних, а саме:

- масивність даних, після опрацювання яких необхідним є виокремлення найбільш значимих показників, які, в подальшому, будуть використані для прийняття рішень;

- різновекторність (різноманітність) інформації, яка надходить, що вимагає її розподілення відповідно до підсистем управління підприємством;

- періодичність отримання інформаційних даних та виокремлення для аналізу та прийняття рішень саме тих, які необхідні для прийняття поточних рішень та тих даних, які потенційно потрібні будуть для використання у майбутньому [7].

Первинна та вторинна інформація, яка отримується під час проведення досліджень та є підґрунтям прийняття рішень маркетингологами, повинна відповідати вимогам, зокрема таким як:

- достовірність – інформація повинна бути правдивою і без викривлень відображати дійсний стан об'єктів;

- актуальність – інформація повинна володіти певним ступенем новизни, своєчасності;

- повнота – зміст інформації повинен забезпечувати як необхідні, так і достатні умови для прийняття будь-якого рішення;

- релевантність – пропонується інформація відповідає проблемі, що вирішується;

- співставність – визначає можливість порівняння даних за рахунок єдності предмету дослідження, кола включених показників і об'єктів, методології проведення дослідження і методик вимірювання характеристик;



– доступність для сприйняття інформації користувачем – інформація повинна бути зрозумілою для користувачів;

– економічність – з однієї сторони, затрати на отримання і переробку інформації не повинні перевищувати отриманий від її використання результат, а з іншої, необхідно використовувати найдешевший варіант отримання інформації при збереженні умов достовірності і своєчасності.

Переважає більшість інформації, яка використовується при дослідженнях, має зовнішній характер. Поміж цієї інформації можна виділити так звану синдикатну інформацію, яка характеризується своєю доступністю широким верствам населення [8, с. 126].

В залежності від масштабів підприємства в структурі його управління є фахівці, функціональними обов'язками яких є проведення досліджень у напрямі маркетингової діяльності, прийняття відповідних рішень, здійснення контролю за їх виконанням тощо. У випадку коли підприємство невелике за розмірами, такі функції можуть покладатися на фахівців із планово-економічного підрозділу, економістів, менеджерів та ін. Позитивним є виокремлення в структурній організації підприємства окремої маркетингової служби або підрозділу, який виконує низку маркетингових функцій. Діяльність такого підрозділу повинна ґрунтуватися на чітко визначених принципах:

– принцип цілеспрямованості (відповідність місії, цілям, стратегії підприємства);

– принцип структурної організації (розумна спеціалізація, відсутність дублювання, єдність керівництва, підконтрольність виконавців);

– принцип адаптивності (своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища);

– принцип достатньої фінансової забезпеченості (з погляду мотивації працівників маркетингових служб);

– принцип економічності (покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів);

– принцип кваліфікаційної відповідності фахівців-маркетологів [9, с. 140].

Морохова В., Бойко О., Ковальчук О. у власних дослідженнях доводять взаємозв'язок ефективності прийняття маркетингових управлінських рішень в системі менеджменту підприємства та інформаційно-аналітичного забезпечення. Тому, постає потреба в формуванні методичних підходів до оцінки результативності інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності; формуванні обґрунтованого інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу в системі менеджменту із урахуванням його функціональних складових [10, с. 41–42]. Саме від маркетингової інформації, в тому числі інформаційно-аналітичного маркетингового забезпе-

чення, залежить результативність прийнятих відповідальними фахівцями рішень щодо виконання поставлених поточних та стратегічних завдань.

В загальному, прийняття та реалізація маркетингових управлінських рішень відносно кожного об'єкту управління підприємства визначається в залежності від поставлених цілей (поточних, стратегічних): цілі за обсягом реалізації продукції, за рівнем прибутковості (обґрунтування взаємозв'язків споживчого попиту на тому чи іншому ринковому сегменті збуту продукції та показників рентабельності) та цілі, які пов'язані із споживчим попитом.

В контексті імплементації маркетингових управлінських рішень процесів управління будьяким підприємством важливе значення має оцінювання їх ефективності, тобто чи був отриманий запланований ефект та чи не були перевищені витрати на досягнення такого ефекту. Оцінювання ефективності рішення доцільно розглядати в двох аспектах: визначенні теоретичної (априорної) і фактичної (апостеріорної) ефективності. При визначенні априорної ефективності рішення на етапі постановки завдання проводиться оцінювання меж, масштабів і рівня проблемної ситуації; на етапі формування рішення – оцінювання альтернатив; на етапі ухвалення рішення – оцінювання очікуваних наслідків його реалізації [11, с. 159]. Фактична ефективність оцінюється управлінцями після реалізації маркетингових рішень. Ефективність прийнятих маркетингових рішень як в якісному, так і в кількісному аспекті взаємопов'язана із базовими економічними параметрами фінансово-господарської діяльності підприємства. Наприклад, отримання запланованого рівня прибутку, рентабельності, розширення ринкових сегментів збуту продукції, рівня задоволення споживачів та ін. Водночас, перед оцінюванням ефективності маркетингових управлінських рішень керівництву необхідно виокремити критерії ефективності.

Формування та успішність реалізації маркетингових управлінських рішень в системі управління підприємством залежить від кваліфікаційних здібностей, компетентностей, вмотивованості задіяних в даних процесах фахівців. Останні повинні бути притаманні не тільки відповідальним маркетологам, але й керівникам та персоналу інших структурних підрозділів підприємства, що базується на тісних взаємозв'язках та взаємовпливах маркетингової діяльності та функціональних елементів системи управління підприємства: організації, аналізу, оцінці, обліку, контролю, мотивації, моніторингу. Забезпечення керівництвом відповідних функціональних взаємозв'язків дозволить підвищити не тільки ефективність маркетингової діяльності, але й, в цілому, удосконалити систему менеджменту підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Динамічний розвиток конкурентного бізнес-середовища вимагає своєчасної адаптації до ринкових умов фінансово-господарської діяльності, що залежить від результативності управлінської системи підприємства, зокрема, його маркетингового компоненту. В контексті реалізації функціональних стратегій, маркетингові управлінські рішення суттєво впливають на визначення напрямів бізнесу, досягнення поставлених планів, мети, базових цілей діяльності підприємства. З метою забезпечення ефективності маркетингових управлінських рішень та успішної їх реалізації, вагомим є удосконалення інформаційно-аналітичного інструментарію в системі управління підприємством, внесення за потреби корективів в організаційну структуру маркетингової служби, підвищення компетентності відповідальних фахівців.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>
2. Федорченко А. В. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 3. С. 24–29.
3. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Амеліна І. В., Лукашенко К. С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 50–58.
5. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадак Ж. В., друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с.
6. Кобець Д. Л. Маркетингові рішення у стратегічному управлінні підприємством. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 55–58.
7. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108728>
8. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
9. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
10. Морохова В., Бойко О., Ковальчук О. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. *Економічний форум*. 2023. № 1(1). 38–43.
11. Григорук П. М. Оцінювання ефективності маркетингових рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 158–160.

#### REFERENCES:

1. Kaut O. V., Anishchenko L. O., Yasynskiy I. P. (2020) Osoblyvosti rozrobky i pryiniattia stratehichnykh marketynhovykh rishen [Peculiarities of development and adoption of strategic marketing decisions]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>
2. Fedorchenko A. V. (2009) Marketynhovi doslidzhennia ta pryiniattia upravlinskykh rishen u skladnykh ekonomichnykh systemakh [Marketing research and management decision-making in complex economic systems]. *Marketynh v Ukraini*, no. 3, pp. 24–29.
3. Kurbatska L. M. (2013) Marketynh v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Marketing in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Amelina I. V., Lukashenko K. S. (2022) Rol kompleksu marketynhu v upravlinni diialnistiu pidpriemstva v umovakh rynkovoї konkurentsii [The role of the marketing complex in the management of the enterprise's activities in the conditions of market competition]. *Ekonomika i rehion*, vol. 1, no. 84, pp. 50–58.
5. Pavlov K. V., Lialyuk A. M., Pavlova O. M. (2022) Marketynh: teoriia i praktyka [Marketing: theory and practice]. Lutsk: SPD Hadiak Zh. V., drukarnia "Volynpolihraf". (in Ukrainian)
6. Kobets D. L. (2017) Marketynhovi rishennia u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Marketing decisions in strategic enterprise management]. *Intelekt XXI*, no. 6, pp. 55–58.
7. Chernenko O. V. (2017) Marketynhova informat-siia v upravlinni pidpriemstvom [Marketing information in enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, no. 14. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108728>
8. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) Marketynh [Marketing]. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. (in Ukrainian)
9. Ivanechko N., Borysova T., Protsyshyn Yu. (2021) Marketynh [Marketing]. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
10. Morokhova V., Boiko O., Kovalchuk O. (2023) Informatsiino-analitychne zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi marketynhu [Information and analytical support for management decision-making in the field of marketing]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, no. 1, pp. 38–43.
11. Hryhoruk P. M. (2011) Otsiniuvannia efektyvnosti marketynhovykh rishen [Evaluation of the effectiveness of marketing solutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, no. 2, pp. 158–160.

## ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

### MANAGEMENT DESIGN FOR BUSINESS ENTITIES' CORPORATE ARCHITECTURE DEVELOPMENT

Сучасні умови господарювання потребують від підприємств швидкої адаптації до зміни ринкової позиції та умов господарювання. Одним з засобів рішення такої проблеми постає корпоративна форма ведення діяльності, яка в свою чергу потребує належної організації. Метою статті постало теоретичне обґрунтування змісту концепту корпоративної архітектури та розробка методичних рекомендацій щодо організації управління її розвитком. Гіпотеза дослідження полягає у представленні корпоративної архітектури як архітектури більш високого рівня, який сполучає інші різновиди архітектури, розширюється врахуванням параметрів розподілу корпоративного контролю та виокремленням контуру архітектурного нагляду. Методологічну базу дослідження становлять метод побудови бібліометричних мереж та мова архітектурного моделювання Archimate. Шляхом їх застосування подано модель управління розвитком корпоративної архітектури, а також визначено особливості та етапи організації такого управління.

**Ключові слова:** корпоративна архітектура, організація управління, види архітектури, архітектурне моделювання, архітектурна документація.

Contemporary business conditions necessitate rapid adaptation by enterprises to changing market positions and operational environments. One solution to this challenge is adopting a corporate approach to business activities, which requires proper organization. This article aims to theoretically substantiate the concept of corporate architecture and develop methodological recommendations for organizing its management and development. The hypothesis of this research suggests that corporate architecture represents a higher-level architecture, integrating various other types of architecture, and is further expanded by considering parameters for the distribution of corporate control and delineating the scope of architectural oversight. The methodological foundation of this study is based on the construction of bibliometric networks and the use of the ArchiMate architectural modeling language. Through their application, a model for managing the development of corporate architecture is presented, along with identifying its unique characteristics and the stages of organizing such management. Management of corporate architecture is presented as the determination of a set of architectural elements and established architectural decisions that are appropriate to the given conditions of a business entity's operations. The proposed contours of architectural oversight ensure that such choices align with the aspirations and interests of stakeholders based on the implementation of architectural work practices. The regulation of these practices is portrayed as a critical element in organizing architectural oversight, which facilitates the management of the development of corporate architecture. The development of architecture is considered through the revision of accepted architectural decisions, substituting selected methods and practices with more effective ones, transforming organizational values, reviewing its corporate identity, and so forth. The role and practices of the corporate architect have been identified. The elements of architectural documentation for a business entity have been enumerated and their interconnections defined. An example of integrating such documentation into the frameworks of corporate architecture management is provided.

**Key words:** corporate architecture, management organization, types of architecture, architectural modeling, architectural documentation.

УДК 658.14:65.012.32:330.133.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-13>

**Кріцак О.М.**

аспірант,

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Kritsak Oleksandra**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Постановка проблеми.** Прагнення суб'єктів господарювання досягти успіху у конкурентній боротьбі, забезпечувати безперервність своєї діяльності, адаптуватись до факторів загроз та реалізовувати всі можливості, що надаються зовнішнім оточенням, потребує формування цілісної концепції життєдіяльності, яка буде достатньо устояною за для додержання обраних стратегічних напрямів діяльності та достатньо гнучкою, за для реалізації можливості перегляду зробленого стратегічного вибору. Прагнення дослідників сформувати таку концепцію призвели до виникнення цілого ряду моделей архітектури, які застосовуються в практиці господарювання але не мають при цьому єдиного трактування. І це не дивлячись на наявність різного роду стандартів опису та моделювання архітектури підприємства, бізнесу чи корпорації. З огляду на це актуалізується питання теоретичної ідентифікації змісту поняття «корпоративна архітектура», що в практичній площині

реалізує здатність суб'єкта господарювання розробляти узгоджені стратегічні рішення, визначати напрямки розвитку, проводити оптимізацію виділених на підтримку обраних напрямків діяльності ресурсів тощо. Корпоративна архітектура у такому разі представляється цілісною концепцією життєдіяльності суб'єкта господарювання, наповненням та елементами якої потрібно управляти. Від якості організації такого управління значною мірою залежить успішність та результативність життєдіяльності суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Першочергового концепту архітектури з'явився в розробках, присвячених формуванню інформаційних систем. Розробками в сфері архітектури таких систем займалися, наприклад, М. Ердер [5], З. Дегані [7], П. Пурер [5], М. Річардс [7] та багато інших авторів. Найбільш відомою моделлю архітектури підприємства (більш коректне казати – моделлю онтології), яка встановила зв'язок між

архітектурними артефактами інформаційних систем та програмних рішень зі сферою бізнесу, є архітектурна модель Дж. Захмана [12, с. 31–47; 17, с. 209–215] та різні її інтерпретації. На момент виникнення концепт архітектури відображав ключові елементи будь-якої системи та найбільш важливі рішення щодо її використання. Такий підхід щодо розгляду архітектури як свого роду незмінного ядра системи було змінено в роботах Н. Форда [6], в яких з'явився наголос на потребі перегляду архітектури навіть в процесі експлуатації. За такого підходу архітектура стала розглядатися більше через певну сукупність архітектурних характеристик, які відносно соціально-економічної системи підприємства будемо розглядати як зони реалізації стратегічного вибору. Тут слід підтримати твердження М. Форуді [8, с. 81] щодо відсутності єдиного розуміння поняття архітектури, яке у той же час є ключовим елементом корпоративної ідентичності суб'єкта господарювання. Саме така ідентичність і розкривається в рамках обраних зон стратегічного вибору та архітектурних характеристик, які зафіксовані у цілій низці стандартів опису архітектури (корпоративної або підприємства), таких як BIZBOK (від англ. «Business Architecture Body of Knowledge») [3], TOGAF (від англ. «The Open Group Architecture Framework») [15]), NAF (від англ. («NATO Architecture Framework») [11], DoDAF (від англ. «The Department of Defense Architecture Framework») [14] тощо. Такі стандарти визначають притаманний саме ним перелік головних сфер уваги архітектора підприємства (корпоративного архітектора), які тією чи іншою мірою перетинаються, а отже потребують певних узгодження та уніфікації.

Окрім вказаних стандартів, питання розвитку корпоративної архітектури висвітлені в розробках А. Алдеа [1], М. Ланкроста [10], М. Ленда [9], Дж. Віерда [18], М. Бахрі [2] та цілого ряду інших авторів. Перелічені дослідники розглядають архітектуру через композицію бізнес-процесів (архітектура процесів), важливі стратегічні рішення та реалізацію стратегічного вибору (стратегічна архітектура), потрібну для менеджменту підприємства інформацію (інформаційна архітектура), взаємодію програмних продуктів, які підтримують діяльність підприємства та його менеджменту (архітектура додатків), узгодження організаційної структури та функції підприємства у його оточенні (бізнес-архітектура), технології, що залучені до реалізації бачення підприємства (технічна архітектура). Потреба формування єдиного та цілісного погляду на взаємодію всіх таких підходів до розуміння концепту архітектура і визначає мету даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті постало теоретичне обґрунтування змісту концепту корпоративної архітектури та розробка методичних рекомендацій щодо організації управління розвитком такої архітектури.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

В основу реалізації мети статті слід покласти описану вище множинність видів архітектури, присутніх у різних з перелічених стандартів. Кожен з видів такої архітектури має власні підходи до тлумачення свого змісту. З огляду на це доречною бачиться гіпотеза щодо виділення ще одного виду архітектури, який на більш високому рівні буде об'єднувати задекларовані в архітектурних стандартах її види. У відповідність даній гіпотези пропонується поставити концепт «корпоративна архітектура», але з певним розширенням його змісту. Як пропонується на рис. 1, окрім агрегації до свого складу та узгодження параметрів всіх інших видів архітектури запропонований концепт передбачає також виділення контуру архітектурного нагляду, який забезпечуватиме актуальність прийнятих архітектурних рішень та визначатиме необхідність їх перегляду в рамках організованих контурів управління корпоративною архітектурою.

При побудові схеми на рис. 1 використано елементи мови моделювання архітектури підприємства Archimate [13], які визначають легенду моделі. Також слід наголосити, що означений на рис. 1 перелік видів архітектури у складі корпоративної не є виключним, а лише розкриває логіку їх зіставлення. Кожен з поданих на рис. 1 видів архітектури потребує самостійного та детального розгляду, проте з точки зору корпоративного архітектора важливим питанням є узгодження цих видів архітектури. Більш того, не завжди в практиці діяльності суб'єктів господарювання будуть формуватися горизонтальні зв'язки між різними елементами корпоративної архітектури, що вимагатиме перегляду вкладеності елементів рис. 1.

Для доведення висунутої гіпотези та поданої на рис. 1 структуризації доречним постає застосування методу побудови бібліометричних мереж. Даний метод спрямовано на кластеризацію зв'язків між ключовими словами певної предметної області за для визначення складових певного поняття та його кореляції з іншими напрямками дослідження. Перелік ключових слів для побудови мережі формується за рахунок імпорту з реферативної бази даних Scopus (в статті використано лише цю базу, як найбільш поширену). Для візуального подання зв'язків між ключовими словами використано розроблене фахівцями з університету Лейдена програмне середовище VOSviewer [16].

Так, в базі даних Scopus міститься 3233 статті, в яких згадується концепт корпоративної архітектури (пошук проведено за словосполученням «corporate architecture»). Побудована бібліографічна мережа дозволяє абстрактно-логічним методом виділити ряд кластерів, пов'язаних як безпосередньо з архітектурним підходом (ключові елементи даного кластеру більш докладно подані на рис. 2), так і цілою низкою супутніх до корпо-



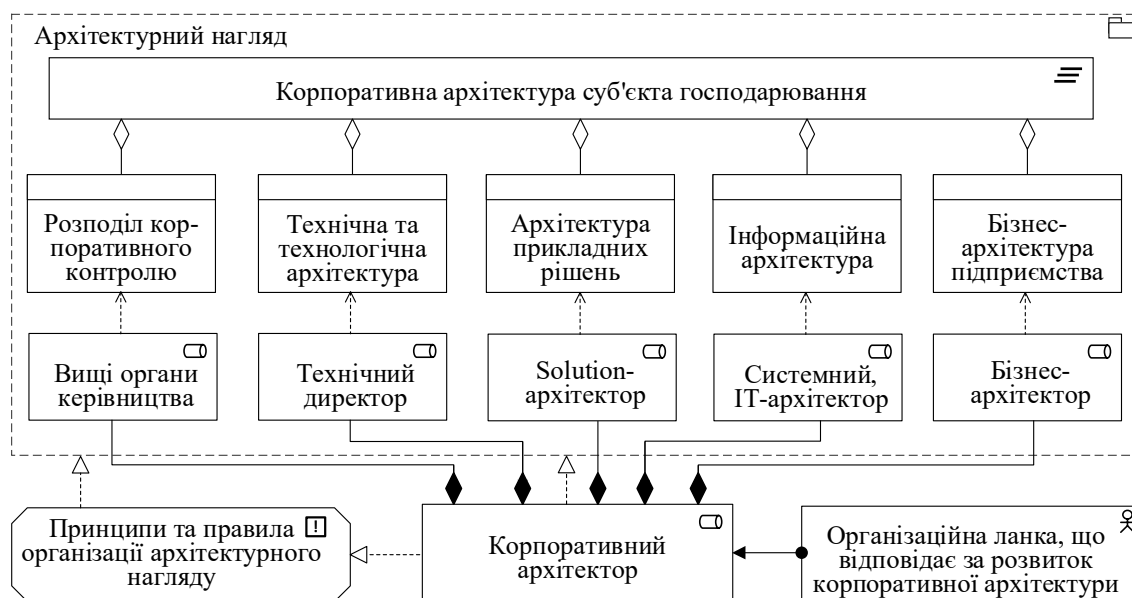


Рис. 1. Узагальнене розуміння концепту корпоративної архітектури суб'єкта господарювання

Джерело: авторська розробка

ративної архітектури предметних областей. Повна бібліографічна мережа не наводиться через високу щільність задіяних в ній понять, але центри виділених кластерів візуально виділені на рис. 2.

Сформована бібліографічна мережа доводить, що в більшості з наявних досліджень корпоративна архітектура розкривається через побудову інформаційних систем та розгортання архітектури програмних додатків, що є обмеженим поглядом на її зміст. В ній на достатньо незначному рівні задіяно концепти корпоративного нагляду та корпоративної ідентичності, які мають бути ключовими елементами при утворенні корпоративної архітектури. Тут зазначимо, що інструмент VOSviewer «Хронологія виживання термінів»

демонструє історичний рух від комп'ютерної (жовтий кластер «computer architecture») до сітьової (блакитний кластер «network architecture») та далі до формування архітектурного підходу в цілому (червоний кластер на рис. 2 та у повній бібліографічній мережі). В останні роки додалися поняття, пов'язані з машинним навчанням, кібербезпекою, інтернетом речей тощо.

Покажемо також отриманий за допомогою VOSviewer розподіл елементів предметної області за тісністю зв'язків. Результати такого розподілу, подані у табл. 1, базуються на виділенні 974 елементів (ключових слів з 3233 статей) та їх об'єднанні у 10 кластерів. У табл. 1 представлені найбільш репрезентативні елементи отриманих кластерів.

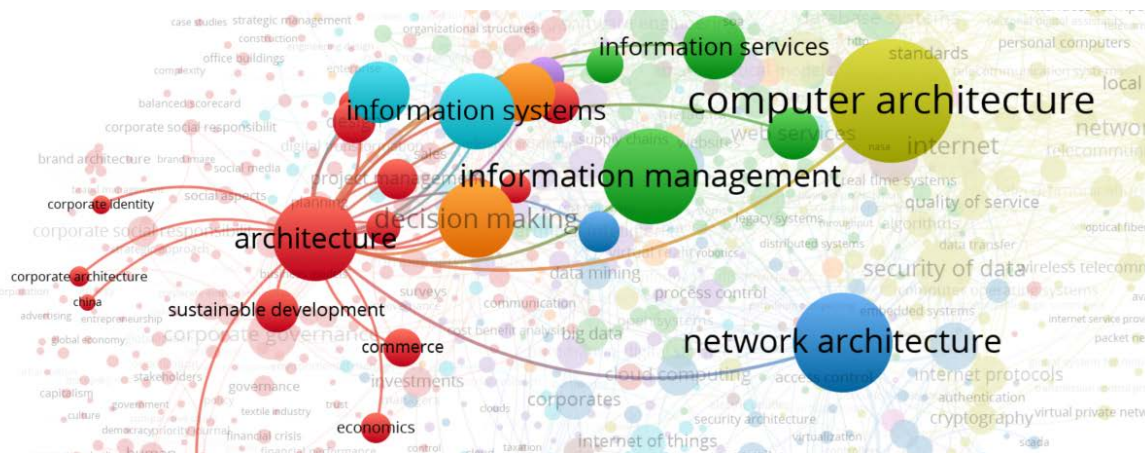


Рис. 2. Фрагмент бібліографічної мережі для концепту «корпоративна архітектура»

Джерело: побудовано авторкою за відомостями бази даних Scopus з використанням програмного середовища VOSviewer



**Кластеризація елементів предметної області формування корпоративної архітектури відповідно до отриманої бібліографічної мережі**

Кластер	Кількість елементів	Найбільш характерні елементи кластеру
1	246	Архітектурний дизайн, бізнес-стратегія, брендинг, корпоративна культура, корпоративна ідентичність, корпоративна соціальна відповідальність, корпорація, інжиніринг, ресурсний менеджмент
2	147	База даних, цифрове сховище, розподілені мережі даних, структури даних, візуалізація даних, інформаційна архітектура, паралельні обчислення, сервісно-орієнтована архітектура
3	135	Класифікація, корпорація, хмарні обчислення, кібербезпека, цифрові технології, великі дані, глибоке навчання
4	132	Комп'ютерні додатки, передача даних, кінцеві користувачі, телекомунікаційні мережі,
5	115	Електронний бізнес, електронна комерція, ресурсна економіка
6	61	Енергетична політика, бізнес-моделі, енергетична ефективність
7	75	Корпоративні ресурси, прийняття рішень, графи знань, управління знаннями, дифузія та обмін знанням
8	35	Блокчейн, логістика, смарт-контракти, електронна пошта
9	29	Гібридна архітектура, комп'ютерний дизайн
10	19	Бізнес-процес, архітектура бізнес-процесів, корпоративна політика, корпоративна ефективність, управління ресурсами підприємства

Слід зазначити, що лише перший кластер понять відповідає максимально широкому погляду на корпоративну архітектуру та лише два кластери (перший та десятий) не відносяться до сфери комп'ютерних інформаційних систем. Це пояснюється тим, що дослідники переважно акцентують увагу на окрему архітектурну складову та не охоплюють всі елементи наведеної на рис. 1 структури

Можна передбачити, що кожен з представлених у табл. 1 кластерів понять відповідатиме окремим аспектам розгляду корпоративної архітектури та має бути зафіксований у тому чи іншому архітектурному документі. Під таким документом пропонується розуміти зафіксовані та узгоджені архітектурні рішення, наприклад, за допомогою використання концепції ADR (від англ. «architectural decision record»). Концепція ADR, як роблять наголос Н. Форд та М. Річардс [7, с. 61–79], фіксує принципові моменти та розвилки у розробці програмних додатків. Відповідно стає доречним формування таких записів щодо відображення ключових стратегічних рішень, які формуються відповідно наявним параметрам розподілу корпоративного контролю. За такого підходу корпоративна архітектура наближується до описаної в роботі Т. Вундера [19, с. 241–253] концептуальної архітектури, яка розуміється як певне мета-керівництво щодо життєдіяльності підприємства. Протилежним до такого підходу є твердження Е. Діттрича [4, с. 38] про те, що корпоративна архітектура розкриває в першу чергу організаційну культуру, а також наявні у підприємства систему цінностей, філософію та бачення. Автор [4] наголошує, що корпоративна архітектура

розкриває «області досконалості» підприємства та той імідж, яке воно транслює ринку через торгіву марку та брендинг.

Орієнтуючись на представлений у табл. 1 перелік елементів предметної області слід розширити перелік зацікавлених осіб щодо трансляції іміджу, врахувавши представлені на рис. 3 елементи. Подана на рис. 3 модель не суперечить стандартам, які описують архітектуру підприємства, бізнес-архітектуру та інші види архітектури, означені на рис. 1. Разом з тим, вона підсилює зв'язок між роботою вищих органів корпоративного управління та фіксацією важливих рішень в архітектурній документації (ADR), склад якої також потребує певної систематизації в частині перетворення складових такої документації на організаційні регламенти та норми корпоративної культури.

Подана на рис. 3 модель розкриває логіку роботи корпоративного архітектора та контурів архітектурного нагляду. Дана модель надає відповідь на питання щодо того, хто буде формувати розширену корпоративну архітектуру (формувати архітектурний ландшафт) та хто буде узгоджувати її елементи. Для цього пропонується використання рольового підходу та формування системи інтерфейсів між організаційними ланками, що призначені на реалізацію кожної з виділених ролей. Етапи організації управління архітектурою у даному випадку зводяться до визначення системи функцій, що на рис. 3 подані відповідним елементом мови Archimate.

**Висновки з проведеного дослідження.** Здатність бідь-якого суб'єкта господарювання підтримувати безперервність своєї діяльності значною

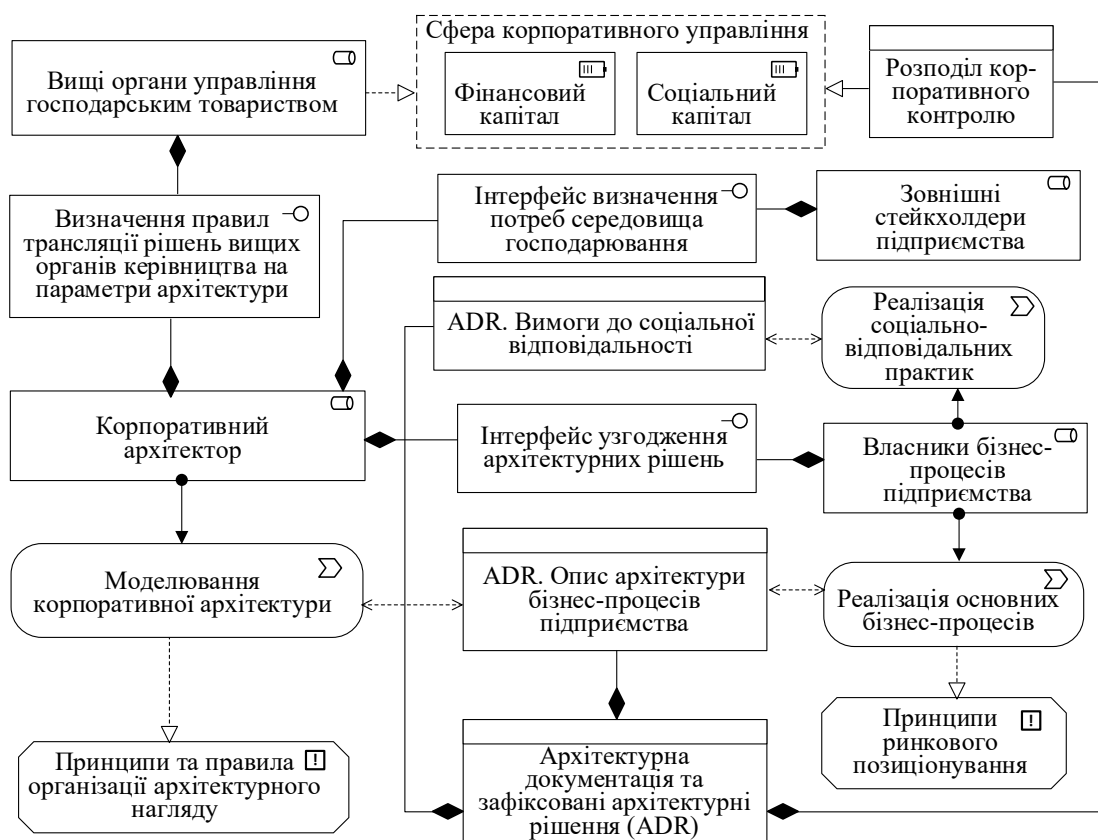


Рис. 3. Модель організації управління розвитком корпоративної архітектури суб'єкта господарювання

мірою залежить від прийнятих ключових рішень щодо її організації. Такі рішення пропонується розглядати та фіксувати як записи в розрізі елементів корпоративної архітектури, параметри якої в свою чергу узгоджуються один з одним в рамках наявного розподілу корпоративного контролю. Стаття визначає логіку організації управління корпоративною архітектурою як визначення відповідного заданим умовам діяльності суб'єкта господарювання набору архітектурних елементів та зафіксованих архітектурних рішень. Запропоновані до введення контури архітектурного нагляду забезпечують відповідність таких рішень прагненням та інтересам зацікавлених осіб на основі виконання практик архітектурної роботи. Регламентацію виконання таких практик представлено як ключовий елемент організації архітектурного нагляду, яких забезпечує управління розвитком корпоративної архітектури. Розвиток архітектури розглядається через перегляд прийнятих архітектурних рішень, заміну обраних методів та практик роботи на більш ефективні, трансформацію цінностей організації, перегляд її корпоративної ідентичності тощо. Описаний підхід потребує розробки детальних моделей реалізації окремих практик архітектурного моделювання, що й становитиме перспективи подальших розробок авторки.

#### REFERENCES:

1. Aldea A., Iacob M.E., Lankhorst M. (2016) Capability-Based Planning. The Link between Strategy and Enterprise Architecture. United Kingdom: The Open Group, 35 p.
2. Bahri M., Williams J. (2022) Practical Model-Driven Enterprise Architecture. Design a mature enterprise architecture repository using Sparx Systems Enterprise Architect and ArchiMate 3.1. Birmingham: Packt, 412 p.
3. Bata T., Lyndon P., Schlamann H., Ulrich W. (2020) The Business Architecture Metamodel Guide. Business Architecture Guild, 41 p.
4. Dittrich E. (2015) The Sustainable Laboratory Handbook: Design, Equipment, and Operation. Weinheim: Wiley-VCH, 592 p.
5. Erder M., Pureur P., Woods E. (2021) Continuous Architecture in Practice: Software Architecture in the Age of Agility and DevOps. Boston: Addison-Wesley, 353 p.
6. Ford N., Parsons R., Kua P., Sadalage P. (2022) Building Evolutionary Architectures: Automated Software Governance. Boston: O'Reilly Media, 265 p.
7. Ford N., Richards M., Sadalage P., Dehghani Z. (2022) Software Architecture: The Hard Parts Modern Trade-Off Analysis for Distributed Architectures. Canada: O'reily, 462 p.
8. Foroudi M.M. (2021) Corporate brand design. Developing and Managing Brand Identity. London: Routledge, 283 p.

9. Land M., Proper E., Waage M. (2009) Enterprise Architecture. Creating Value by Informed Governance. The Netherlands: Springer, 154 p.
10. Lankhorst M. (2017) Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. New York: Springer, 377 p.
11. NATO Architecture Framework. Available at: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_157575.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_157575.htm)
12. Sousa P., Vasconcelos A. (2022) Enterprise Architecture and Cartography: From Practice to Theory; From Representation to Design. Switzerland: Springer, 328 p.
13. The ArchiMate 3.2 Specification. Available at: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>
14. The Department of Defense Architecture Framework Available at: [https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/DODAF/DoDAF\\_v2-02\\_web.pdf](https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/DODAF/DoDAF_v2-02_web.pdf)
15. The TOGAF Standard (2018) Version 9.2. U.S.: The Open Group, 532 c.
16. VOSviewer: scientific landscapes. Available at: <https://www.vosviewer.com/>
17. Whelan J., Meaden G. (2012) Business architecture: a practical guide. MPG Books Group, 304 p.
18. Wierda G. (2021) Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language. The Netherlands: R&A, 236 p.
19. Wunder T. (2019) Rethinking Strategic Management. Sustainable Strategizing for Positive Impact. Switzerland: Springer, 423 p.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ УКРАЇНИ

### PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC TRANSPORT IN THE CONTEXT OF THE CREATION SMART INFRASTRUCTURES OF THE CITIES OF UKRAINE

УДК 330.342.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-14>

**Палант О.Ю.**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри підприємництва  
та бізнес-адміністрування,  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Захаров Д.С.**

к.т.н., докторант,  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Приймак В.О.**

аспірант,  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова

**Palant Oleksii**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

**Zakharov Denys**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

**Pryimak Vladyslav**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

**Постановка проблеми.** Сьогодні в усьому світі техніка і технології вдосконалюються високими темпами. Ця тенденція не обминула й міський громадський транспорт, де на маршрути виходять принципово нові види рухомого складу, а системи диспетчеризації (й не тільки) зазнають цифровізації. Змінюється міська інфраструктура, покликана забезпечувати стійку роботу громадського транспорту. Все це змушує керівництва підприємств громадського транспорту відмовлятися від застарілих підходів до управління галуззю з одного боку, а з іншого – потребує ефективної взаємодії між державними, комунальними та приватними ланками міського господарства, спираючись на передові наукові розробки. Все частіше науковці обговорюють розбудову smart-міст («розумних» міст), smart-інфраструктури міст, вплив smart-технологій на життєзабезпечення міст.

В період повоєнного переосмислення та відновлення роботи міського громадського тран-

*У статті розглянуті основні напрямки та принципи щодо перспектив розвитку громадського транспорту України в контексті створення smart-міст з розвинутою smart-інфраструктурою в коротко- та середньостроковій перспективі. Передбачається можливість об'єднання всього наявного транспортного потенціалу країни в єдиний комплекс Е-транспорт, обговорюються переваги та слабкі місця таких перетворень. Спираючись на закордонний досвід та вітчизняні доробки, наявний досвід розбудови «розумних» міст, виявлені ключові напрямки щодо перспектив розвитку громадського транспорту в контексті створення smart-інфраструктури міст України. Доведено необхідність застосовувати в повоєнний період відновлення міського громадського транспорту та транспортної інфраструктури міст України принципів smart-city та зробити інфраструктуру громадського транспорту дійсно «розумною», такою, що відповідає викликам сьогодення та орієнтованою на «зрощування» з транспортною інфраструктурою міст ЄС.*

**Ключові слова:** міський громадський транспорт, smart-інфраструктура міст, Е-транспорт, «розумне» місто, цифровізація

*The article explores the main directions and principles regarding the prospects for the development of public transportation in Ukraine in the context of creating a smart city with advanced smart infrastructure in the short and medium term. The possibility of consolidating the entire existing transportation potential of the country into a unified E-transport complex is envisaged, discussing the advantages and weaknesses of such transformations. Drawing on international experience and domestic achievements, the article identifies key directions for the future development of public transportation in the context of creating smart city infrastructure in Ukraine. The necessity of applying smart city principles to the post-war period of urban public transportation and transportation infrastructure recovery is demonstrated, emphasizing the need to make public transportation infrastructure truly «smart», aligned with the challenges of today and oriented towards integration with the transportation infrastructure of EU cities. The article discusses general and some specific issues that need to be addressed on the path to creating E-transport. Possible sources of funding are also discussed. The article proposes an organization that can lead the implementation of all necessary measures to create E-transport in Ukraine. It has the experience and all the necessary capabilities and tools for this purpose. In the conclusions, it is emphasized that digitization in transportation (especially in urban public transportation) will provide access to greater opportunities, support local economic development and the well-being of communities and citizens, optimize costs, ensure rapid response to emergency situations, and simplify interaction between different stages of the transportation management process, ultimately improving the efficiency of the entire transportation system in the country. However, the article points out not only the advantages but also the drawbacks and potential risks associated with these processes, including the lack of a regulatory framework for the development of smart infrastructure and the absence of an education system for the training and retraining of personnel involved in the processes under consideration.*

**Key words:** urban public transportation, smart city infrastructure, E-transport, smart city, digitization.

спорту обов'язково треба спиратися на світові досягнення в цифровізації та впроваджувати їх в повсякденне життя кожного населеного пункту України – це є беззаперечним викликом часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

З кожним наступним роком цифровізація завойовує світ, змінює існуючі технології і, як наслідок, – економіку. Таким невід'ємним перетворенням в галузі міського громадського транспорту присвячено чимало документів та наукових робіт вітчизняних [1–9] та зарубіжних [10–12] науковців. Так, у великій спільній роботі [1], авторами якої є цілий ряд науковців, ІТ-фахівців та фахівців зі штучного інтелекту, докладно обговорюються питання поширення цифрових технологій та системні виклики повсюдного їх впровадження, надаються головні характеристики, переваги й ризики, особливості фінансового забезпечення та рівні пріоритетності розбудови smart-інфраструктури в містах України. Харківські науковці в роботі [8] розглядають реа-

лізацію концепції «розумного» міста на прикладах міст, як країн ЄС, так і України, приділивши найбільшу увагу місту Харкову. Більш загальні питання побудови smart-інфраструктури міст України розглядаються в роботі [9]. В роботі [9] указано, що для побудови «розумних» міст майбутнього, вони (міста) повинні бути легко керованими та оснащеними мультимодальними транспортними системами, що повністю вкладається в концепцію, яку ми бажаємо висвітлити в даній статті.

Щодо робіт закордонних фахівців, зокрема [10–11], то всі вони наполягають на тому, що майбутнє світу за «розумними» містами. В роботі [12], яку було видано в 2009 році, тобто майже 15 років тому, розглядається місто Малага (Іспанія) в якості існуючого прикладу smart-city.

На велику увагу заслуговують монографії Андрієнка А.О. [13] та Башинської І.О. та Філіппова В.Ю. [14], які розкривають суть впровадження концепції smart-city в управління великими містами України та розглядають розумну систему міського пасажирського транспорту як одну зі складових smart-city.

**Постановка завдання.** Отже, в даній статті ми доведемо необхідність застосовувати в повсякденний період відновлення міського громадського транспорту та транспортної інфраструктури України принципів smart-city та зробити інфраструктуру громадського транспорту дійсно «розумною», такою, що відповідає викликам сьогодення та орієнтованою на «зрощування» з транспортною інфраструктурою міст ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із ключових мегатрендів, що сприяє створенню нових можливостей для розвитку суспільства та господарства в умовах сьогодення є розвиток «розумних» міст. Розробка та оперативне впровадження інноваційних інтелектуальних технологій є основною тенденцією, що дозволить сучасним містам та містечкам стати ефективними, конкурентоспроможними, підвищити стійкість життя їхніх громад через підвищення стандартів життя та праці мешканців. Основна ідея «розумного» міста – збір, аналітика та зберігання великих обсягів інформації та використання їх на благо суспільства та кожного окремого громадянина, забезпечення на основі data-масивів ефективного управління населеними пунктами незалежно від їхньої величини [1].

Розвиток smart-інфраструктури міст – основа розвитку smart-міст.

В рамках цієї статті зупинимось на розвитку smart-інфраструктури громадського транспорту, яка вкладається, з одного боку, в smart-інфраструктуру всього наявного в країні транспорту, з іншого – в smart-інфраструктуру міст.

Smart-інфраструктура громадського транспорту повинна включати компоненти, притаманні саме цієї галузі господарства, а кінцевою метою

перетворень повинно стати створення на всій території України функціонуючого в єдиному економічному просторі Е-транспорту. Отже, одним із компонентів функціонування Е-транспорту є повсюдне впровадження Е-квитка, який згодом повинен стати дійсно єдиним для будь-якого виду транспорту із можливістю комбінування варіантів видів транспорту. Для цього громадський транспорт України має набути всі ознаки мультимодальності, включаючи узгодженість розкладів руху та наявність зручних для пасажирів місць пересадок, що докладно обговорювалось в наших попередніх роботах [15–16].

Другий компонент – диспетчеризація громадського транспорту повинна набути всі ознаки штучного інтелекту, коли створення мережі раціональних маршрутів та кількість поданих транспортних засобів (одиниць рухомого складу) варіюється залежно від годин доби, днів тижня та пори року. Єдина диспетчерська служба громадського транспорту (трамваї, тролейбуси, автобуси, метрополітен, менш поширені його види) має об'єднатися з подібними службами «Укрзалізниці», «Укрпошти», «Укравтодору», служб таксі, водного транспорту та аеропортів країни. Це надасть передумови для створення Е-транспорту, тобто для створення єдиної транспортної системи та спільного використання єдиних логістичних моделей, оптимізує всі транспортні потоки – як вантажні так і пасажирські. Хмарні технології зберігання інформації забезпечать повсюдний та зручний доступ для всіх учасників перевізного процесу. Не на останньому місці – спільна кібербезпека в кіберпросторі.

Пропонуємо Корпорації підприємств міського електротранспорту України «Укрелектротранс» очолити проведення всіх необхідних заходів для створення в Україні Е-транспорту. Для цього у Корпорації є досвід та всі необхідні можливості та інструменти.

На шляху створення Е-транспорту України, на наш погляд, треба вжити низку заходів, а саме:

- створити єдиний реєстр наявного рухомого складу України, прив'язавши його до єдиного реєстру транспортних шляхів та реєстру іншої транспортної інфраструктури;

- створити єдину систему відстеження пасажиропотоків та потоків вантажів та розробити систему ефективності використання транспортного потенціалу, якості та безпеки послуг, що надаються;

- єдиний центр диспетчеризації на транспорті збирає, обробляє та зберігає інформацію про місцезнаходження кожної одиниці рухомого складу; на основі обробки цієї інформації є можливість оцінки витрат, втрат та економічної ефективності транспортної роботи кожного з видів транспорту, що також унеможливує нецільове використання транспортних засобів;



– єдина система реагування на позаштатні ситуації оперативно приймає інформацію, оцінює її, надає допомогу та відправляє дублюючі одиниці рухомого складу або ремонтні бригади, щоб уникнути заторів на шляхах та несвоєчасного виконання транспортних завдань; має змогу оцінити в якому порядку діяти при  $n+1$  позаштатній ситуації.

Е-транспорт повинен мати відкриту архітектуру, що передбачає варіювання конфігурації процесів на транспорті в єдиному векторі.

Частковими питання створення Е-транспорту також є:

– повсюдне впровадження АСОП – автоматизованої системи оплати проїзду (Е-квитка) – безготівкової безконтактною форми оплати транспортних послуг за допомогою різноманітних пристроїв, що використовують NFT-технологію, QR-коди тощо з можливістю поповнення на будь-яку суму масою варіантів поповнення;

– обладнання та спільне використання системи АСОП із системою навігації GPS, якою нині вже обладнані всі одиниці рухомого складу наземних комунальних електротранспортних підприємств та більшість великовантажних автомобілів, а також автомобілів-таксі;

– підвищення інформаційної складової роботи транспорту (громадського пасажирського транспорту), а саме: обладнання зупинок та салонів громадського транспорту інформаційними табло, розробка та постійне оновлення ІТ-застосунків, що в режимі он-лайн інформують населення про роботу громадського транспорту (побудова маршруту, розклад руху, найвигідніші пересадки, ремонт доріг, затори тощо), надати населенню можливість через електронні засоби вести діалог пасажир-перевізник, пасажир-міська рада щодо роботи громадського транспорту;

– розробка дорожньої карти для переходу України до повної оперативної сумісності з транспортною системою ЄС та усунення бар'єрів для спільного використання даних та технологій.

Такий комплексний підхід дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення, забезпечити безпеку на транспорті та підвищити якість перевезень пасажирів і вантажів. Цифровізація на транспорті забезпечить доступ до більших можливостей, підтримає місцевий економічний розвиток і добробут громад та громадян, оптимізує витрати, забезпечить швидке реагування та спростить взаємодію між різними ланками процесу управління, що наприкінці підвищить результативність функціонування всієї транспортної системи країни.

Цифровізація має свої переваги, має й негативні сторони, серед них на перший план виходять ризики розкрадання даних, недосконалість програмного забезпечення та ризики програмної несумісності. Крім того, запровадження smart-

інфраструктури потребує значних капіталовкладень, які, без сумніву, згодом окупляться. Але до цього слід визначитись з джерелами фінансування. До таких джерел можна віднести: фінансування із державного та місцевих бюджетів, грантова підтримка країн-партнерів, експортне кредитування, випуск спецоблігацій, кошти приватних інвесторів, кошти спеціально створених фондів, краудфандинг.

Власні smart-проекти вже розбудовують фахівці у Києві, Харкові, Львові, Дніпрі, Полтаві, Вінниці, не відстають й малі міста, наприклад, Мукачеве, Дрогобич. Серед головних напрямків цифровізації цих міст є проекти щодо міської мобільності. Пріоритети розподіляються між наземним та підземним громадським електротранспортом. Для метрополітенів нашої країни – це впровадження системи автоматизованого ведення поїздів, тобто управління підземним рухом за допомогою автоматики.

Шлях до створення «розумних» міст лежить через площину нормативно-правового забезпечення розбудови smart-інфраструктури. Наприклад, автори дослідження [1] бачать це як:

– розробка та ухвалення Національної цифрової стратегії;

– прийняття національного плану широкосмугового доступу до інтернету з чітко визначеними цілями та регулярний їх перегляд;

– розробка та ухвалення Стратегії розбудови smart-інфраструктури на рівні міста;

– розробка супровідних політик розбудови smart-інфраструктури;

– вироблення регулюючих положень з управління даними;

– розробка та ухвалення Стратегії цифрової кінфіденційності та безпеки.

Наразді з вищепереліченим також має бути налагоджена багатоступінчаста система освіти, підготовки та перепідготовки кадрів на державному рівні. Приватні он-лайн та офф-лайн курси з навчання відповідним спеціальностям також треба поширювати та рекламувати, налагоджувати партнерські відносини з закордонними інституціями, що працюють в сфері цифрових технологій з метою обміну досвідом та підготовки вітчизняних професійних кадрів.

**Висновки з проведеного дослідження.** «Розумні» міста, їх smart-інфраструктура та її частка – Е-транспорт, вже є нашим недалеким майбутнім. Тому, спираючись на закордонний досвід та практику розбудови «розумних» міст, ключовими напрямками щодо перспектив розвитку громадського транспорту в контексті створення smart-інфраструктури міст України є:

по-перше: повсюдне впровадження Е-квитка на транспорті;

по-друге: розвиток громадського транспорту України за принципами мультимодальності, вклю-

чаючи узгодженість розкладів руху та наявність зручних для пасажирів місць пересадок, зупинок, які, крім іншого, надають місця для супровідних сервісів (торгівля, побутове обслуговування, громадське харчування тощо);

по-третє: диспетчеризація громадського транспорту – єдиний механізм, що відповідає також за створення мережі раціональних маршрутів, кількість поданих транспортних засобів, усунення позаштатних ситуацій та має змогу оцінити в якому порядку діяти при виникненні n+1 позаштатній ситуації;

по-четверте: широкомасштабне впровадження хмарних технологій зберігання data-масивів задля забезпечення повсюдного та зручного доступу всіх учасників перевізного процесу, включаючи спільну кібербезпеку;

по-п'яте: підвищення інформаційної складової роботи громадського транспорту;

по-шосте: розробка комплексу нормативно-правового забезпечення перехідного періоду, а в подальшому – функціонування smart-міст;

по-сьоме: налагодження багатоступінчастої системи освіти відповідних нових спеціальностей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Вид. «Заповіт», 2021. 398 с.
2. Smart-інфраструктура для післявоєнного відновлення та розвитку громад та територій. Слухання у Комітеті з питань цифрової трансформації. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/239493.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/239493.html)
3. Smart-інновації українських міст. Платформа розвитку міст. URL: <http://www.urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/340>
4. Smart-city: технології «розумного міста» та їх цільове призначення. E-Ukraine. URL: <https://eukraine.org.ua/ua/news/smart-city-tehnologiyi-rozumnogo-mista-ta-yih-cilove-priznachennya>
5. Карпенко О.В., Карпенко Ю.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
6. Усов К. Нова інтелектуальна транспортна система допоможе заощадити час кожному учаснику дорожнього руху. Київська міська рада. Київська міська державна адміністрація : офіційний портал Києва. URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/kostyantyn\\_usov\\_nova\\_intelektualna\\_transportna\\_sistema\\_dopomozhe\\_zaoschaditi\\_chas\\_kozhnomu\\_uchasniku\\_dorozhnogo\\_rukhu/](https://kyivcity.gov.ua/news/kostyantyn_usov_nova_intelektualna_transportna_sistema_dopomozhe_zaoschaditi_chas_kozhnomu_uchasniku_dorozhnogo_rukhu/)
7. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 листопада 2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p/ed20161116#n15>

8. Матюшенко І., Родченко В., Позднякова А. Реалізація концепції «розумного» сталого міста у країнах ЄС та Україні (приклад Харкова). Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Вид. «Заповіт», 2021. С. 313–339.

9. Сардак С. Актуальні питання побудови smart-інфраструктури міст України. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Вид. «Заповіт», 2021. С. 367–376.

10. Global Smart Cities & Connected Communities Think Tank. Dentons, 14 August 2020. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2020/august/14/global-smart-cities-and-connected-communities-think-tank-articles-ublication?fbclid=IwAR3Dm2XjRLogwhB1b9ToHYJuj0YCTS-OxELmSQckCuS7LC297dtzGikqU0c>

11. Bhatnagar S., Nahar G., Maurya V.K., Mathur R. Smart Grid for Smart Cities. National Conference on Road Map for Smart Cities of Rajasthan, April 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343809200\\_Smart\\_Grid\\_for\\_Smart\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/343809200_Smart_Grid_for_Smart_Cities)

12. Figuerola F., Guasch J., Aparicio S., Ruiz E., Iniesta A. Malaga Smart-City. 2009. URL: [https://www.researchgate.net/publication/332471607\\_Title\\_Malaga\\_Smart-City\\_A\\_Smart](https://www.researchgate.net/publication/332471607_Title_Malaga_Smart-City_A_Smart)

13. Андрієнко А.О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с.

14. Башинська І.О., Філіппов В.Ю. Розумна система міського пасажирського транспорту як складова Smart City : монографія. Харків : вид-во «Діса плюс», 2018. 220 с.

15. Палант О.Ю., Приймак В.О. Мультиmodalний громадський транспорт України: перспективи розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2023. Вип. 3 (40). С. 68–73.

16. Приймак В.О. Мультиmodalний громадський транспорт України: стан та перспективи розвитку. The 6<sup>th</sup> International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (August 14-16, 2023). SPC «Sci-conf.com.ua», Kyiv, Ukraine. 2023. P. 505–511.

#### REFERENCES:

1. Smart-infrastruktura u stalomu rozvytku mist: svi-tovyi dosvid ta perspektyvy Ukrainy (2021) [Smart infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine]. Publishing house "Zapovit". 398 p. (in Ukrainian)
2. Smart-infrastruktura dlia pisliavoiennoho vidnovlen-nia ta rozvytku hromad ta terytorii. Slukhannia u Komiteti z pytan tsyfrovoyi transformatsii [Smart infrastructure for post-war reconstruction and development of communities and territories. Hearing at the Committee on Digital Transformation]. Available at: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/239493.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/239493.html) (in Ukrainian)
3. Smart-innovatsii ukrainskykh mist. Platforma roz-vytku mist [Smart innovations of Ukrainian cities. City development platform]. Available at: <http://www.urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/340> (in Ukrainian)
4. Smart-city: tekhnolohii "rozumnoho mista" ta yikh tsilove pryznachennia [Smart-city: "smart city" tech-

nologies and their purpose. E-Ukraine]. Available at: <https://eukraine.org.ua/ua/news/smart-city-tehnologiyi-rozumnogo-mista-ta-yih-cilove-priznachennya> (in Ukrainian)

5. Karpenko O. and Karpenko Y. (2021) Shtuchnyy intelekt yak instrument publichnoho upravlinnya sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom: smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes-analytyky ta transferty [Artificial intelligence as a tool of public administration of socio-economic development: smart infrastructure, digital business analysis and transfer system]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Online], no. 10. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> (in Ukrainian)

6. Usov K. Nova intelektual'na transportna systema dopomozhe zaoschadyty chas kozhnomu uchashnyku dorozhn'oho rukhu. [The new intelligent transport system will help save time for every road user]. Kyiv City Council. Kyiv City State Administration: the official portal of Kyiv. Available at: [https://kyivcity.gov.ua/news/kostyantin\\_usov\\_nova\\_intelektualna\\_transportna\\_systema\\_dopomozhe\\_zaoschaditi\\_chas\\_kozhnomu\\_uchashnyku\\_dorozhnogo\\_rukhu/](https://kyivcity.gov.ua/news/kostyantin_usov_nova_intelektualna_transportna_systema_dopomozhe_zaoschaditi_chas_kozhnomu_uchashnyku_dorozhnogo_rukhu/) (in Ukrainian)

7. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 lystopada 2016 [On the approval of the Concept of the development of the system of electronic services in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 18, 2016], No. 918-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p/ed20161116#n15> (in Ukrainian)

8. Matyushenko I., Rodchenko V., Pozdniakova A. (2021) Realizatsiya kontseptsii "rozumnoho" staloho mista u krayinakh YES ta Ukrayini (pryklad Kharkova). [Implementation of the concept of a "smart" sustainable city in EU countries and Ukraine (the example of Kharkiv)]. Smart infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine. Publishing house "Zapovit", pp. 313–339. (in Ukrainian)

9. Sardak S. (2021) Aktual'ni pytannya pobudovy smart-infrastruktury mist Ukrayiny. [Current issues of building smart infrastructure of Ukrainian cities]. Smart

infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine. Publishing house "Zapovit", pp. 367–376. (in Ukrainian)

10. Global Smart Cities & Connected Communities Think Tank. (2020) Dentons, 14 August 2020. Available at: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2020/august/14/global-smart-cities-and-connected-communities-think-tank-articles-ublication?fbclid=IwAR3Dm2XjRLogwhBlb9ToHYJuj0YCTS-OxELmSQCK-CuS7LC297dtzGikqU0c>

11. Bhatnagar S., Nahar G., Maurya V.K., Mathur R. (2017) Smart Grid for Smart Cities. National Conference on Road Map for Smart Cities of Rajasthan, April 2017. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/343809200\\_Smart\\_Grid\\_for\\_Smart\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/343809200_Smart_Grid_for_Smart_Cities)

12. Figuerola F., Guasch J., Aparicio S., Ruiz E., Iniesta A. (2009) Malaga Smart-City. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/332471607\\_Title\\_Malaga\\_Smart-City\\_A\\_Smart](https://www.researchgate.net/publication/332471607_Title_Malaga_Smart-City_A_Smart)

13. Andrienko A.O. (2023) Uprovadzhennya kontseptsii "Smart City" v upravlinnya velykymy mistamy Ukrayiny [Implementation of the "Smart City" concept in the management of large cities of Ukraine]: monograph. Vinnytsia: GO "European Scientific Platform", 196 p. (in Ukrainian)

14. Bashynska I.O., Filippov V.Yu. (2018) Rozumna systema mis'koho pasazhyrs'koho transportu yak skladova Smart City [Smart system of urban passenger transport as a component of Smart City]: monograph. Kharkiv: "Disa plus" publishing house, 220 p. (in Ukrainian)

15. Palant O.Yu., Pryimak V.O. (2023) Mul'tymodal'nyy hromads'kyi transport Ukrayiny: perspektyvy rozvytku [Multimodal public transport of Ukraine: prospects for development]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 3 (40), pp. 68–73. (in Ukrainian)

16. Prymak V.O. (2023) Mul'tymodal'nyy hromads'kyi transport Ukrayiny: stan ta perspektyvy rozvytku [Multimodal public transport of Ukraine: state and prospects for development]. The 6th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society" (August 14-16, 2023). SPC "Sci-conf.com.ua", Kyiv, Ukraine, pp. 505–511. (in Ukrainian)

## ПОБУДОВА СТРУКТУРИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## BUILDING THE STRUCTURE OF THE ASSESSMENT SYSTEM AND INCREASING THE FINANCIAL STABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*У статті досліджено модель розрахунку показників фінансової стійкості промислових підприємств, яка складається із ряду інструментально-оціночних складових: визначення фінансової стабільності та рівноваги, діагностики можливого банкрутства, порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості. Обґрунтовано значення, мету, цілі організаційно-методичної підсистеми в структурі системи оцінки та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств. Виокремлено методологічні принципи в структурі системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств. Охарактеризовано управлінську та інформаційно-аналітичну підсистеми в управлінні фінансовим станом підприємства. Визначено напрями підвищення фінансової стійкості промислового підприємства, значення фінансового планування та прогнозування. Удосконалено підходи до антикризового фінансового управління як важливої підсистеми менеджменту підприємства та інструментарію своєчасного попередження банкрутства, втрати фінансової рівноваги.*

**Ключові слова:** оцінка фінансової стійкості, система управління, промислове підприємство, інформаційно-аналітичне забезпечення, антикризове фінансове управління.

*The model for calculating indicators of financial stability of industrial enterprises, which consists of a number of instrumental and evaluation components, was studied. Such components include: determination of financial stability and balance (on the basis of general indicators of the analysis of the financial condition, the formed structural architecture of indicators of financial stability; determination of the diagnosis of possible bankruptcy, the profitability threshold and the margin of financial stability of machine-building enterprises. In order to achieve financial balance and stability of operations, when forming the structure of the evaluation system and increasing the financial stability of industrial enterprises, it is relevant to substantiate the interrelationships of subsystems in the general structure of financial stability management. The purpose and goals of the structure of the evaluation system and increasing the financial stability of enterprises are determined. The importance of the organizational and methodological subsystem in the structure of the evaluation system and increasing the financial stability of industrial enterprises, which is characterized by the interrelationships of the company's financial and analytical services and structural units. Methodological principles in the structure of the evaluation system and increasing the financial stability of industrial enterprises are singled out. The management and information and analytical subsystems in the management of the financial state of the enterprise are characterized. In the conditions of an increasingly competitive business environment, financial planning and forecasting are of great importance for enterprises in ensuring financial stability and increasing financial stability. The directions for increasing the financial stability of the industrial enterprise have been determined. In the difficult conditions of conducting business by enterprises, there is a need for analytical improvement of anti-crisis financial management as an important subsystem of enterprise management and a toolkit for timely prevention of bankruptcy, insolvency, loss of financial balance, decrease in financial stability.*

**Key words:** assessment of financial stability, management system, industrial enterprise, information and analytical support, anti-crisis financial management.

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-15>

**Рачинський О.В.**

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет

**Rachynskyi Oleksandr**

Khmelnytsky National University

**Постановка проблеми.** Фінансова стійкість є комплексним параметром, для підвищення якого вагомим є систематизація фінансово-економічних показників, які в цілому характеризують стійкість та фінансову стабільність, потенціал підприємства. Управління фінансовою стійкістю підприємства є системою взаємопов'язаних процесів планування, прогнозування, оцінки, діагностики, аналізу, організації, мотивації, моніторингу для забезпечення не тільки фінансової рівноваги, але й реалізації поточних завдань, проєктів, стратегії розвитку, цілей та місії господарюючого суб'єкта. Керівники, економісти, провідні фахівці підприємства мають бути зацікавлені у формуванні структури системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості із врахуванням факторів впливу на показники фінансового стану, цілеспрямованості в термінах реалізації стратегії розвитку, а також вибору ринкових сегментів збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, напрямів забезпечення та підвищення

конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретико-методологічних засад управління фінансовим станом підприємств, зокрема проблематику оцінки, прогнозування, планування та забезпечення фінансової стійкості займалось чимало як вітчизняних, так і зарубіжних вчених економістів, серед них: Біла О.Г., Бланк І.А., Борецька Н.П., Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В., Кузнецова С.О., Кондратенко Н.О., Міщенко К.В., Нагорна І.В., Польова Т.В., Степанюк Н.А., Хвостіна І.М., Чубка О.М., Ярмач О.В. та ін.

На сьогодні не існує концептуального (єдиного) підходу до структуризації показників оцінки фінансової стійкості промислових підприємств, що обумовлено специфікою ведення бізнесу кожного із них, приналежністю до певної галузі, обсягом наявного капіталу, умов функціонування у визначеному часовому проміжку, за який проводиться аналіз фінансового стану.



**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення основоположних аспектів формування системи оцінки та підвищення фінансової стійкості підприємств із виокремленням структурних складових (підсистем) за сучасних умов ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова стійкість підприємства – це комплексна та багатofакторна економічна категорія, яка тісно пов'язана з іншими показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства. На практиці фінансову стійкість оцінюють на основі фінансової звітності підприємств за допомогою певної системи показників:

- на основі звіту про фінансовий стан (балансу) розраховують абсолютні показники (власні, довгострокові та короткострокові джерела фінансування);
- проводять розрахунок відносних показників;
- для визначення зони беззбитковості підприємства бажаним є розрахунок порогу рентабельності і запасу фінансової стійкості [1, с. 198–199].

Перед процесом структуризації та формуванням системи оцінювання фінансової стійкості, важливим є опрацювання науково-методичної бази із оптимізацією («підлаштуванням») її до конкретного підприємства. Також, управлінським персоналом виокремлюються критерії за якими буде формуватися структура системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості [2].

Для розрахунку показників фінансової стійкості промислових підприємств, можна використовувати модель, яка складається із таких інструментально-оціночних складових як: визначення фінансової стабільності та рівноваги (на основі загальних показників аналізу фінансового стану, сформованої структурної архітекtonіки показників фінансової стійкості; визначення діагностики можливого банкрутства, порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості машинобудівних підприємств. Така модель, із своєчасним моніторингом факторів впливу на фінансовий стан (ведення фінансово-господарської діяльності), дозволяє управлінському персоналу приймати оптимальні рішення і є складовою структури системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості машинобудівних підприємств. У моделі розрахунку показників фінансової стійкості підприємств має реалізуватися комплексний методичний підхід до проведення оцінювання фінансових параметрів відповідно до поставленої мети, цілей, завдань, визначених критеріїв, принципів, інструментарію, важелів із обґрунтуванням функціональних взаємозв'язків в управлінні підприємством.

З метою досягнення фінансової рівноваги та стабільності ведення діяльності, при формуванні структури системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств, актуальним є обґрунтування взаємозв'язків підсис-

тем у загальній структурі управління фінансовою стійкістю, які, задля реалізації поточних та стратегічних фінансових цілей, інтегровані в систему менеджменту господарюючих суб'єктів. Виходячи із доволі складного функціонального наповнення зазначених підсистем, завданням суб'єктів управління є формування інтеграційного інструментарію в системі менеджменту підприємства, що дозволить вчасно оцінювати фактори впливу на показники фінансової стійкості підприємства, реалізувати напрями забезпечення стабільного функціонування в рамках СОТ, оптимізувати діяльність в повоснний період шляхом розвитку інтеграційно-глобалізаційних процесів. Через те, в більшій мірі акцентується увага на забезпеченні стратегічних орієнтирів в управлінні фінансовим станом та фінансовою стійкістю машинобудівних підприємств.

В контексті стратегічного планування фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, на основі інформаційних даних оцінки фінансової стійкості та фінансового стану (фінансових показників) приймаються управлінські рішення щодо реалізації поточних завдань, системи планів, виконання проєктів, стратегій, базових бізнес-орієнтирів, цілей, концепції, місії та візії щодо функціонування.

Базовою метою структури системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств є забезпечення користувачів (державних органів влади, кредиторів контрагентів, інвесторів, керівників, персоналу) об'єктивною інформацією щодо рівня фінансової стійкості, стабільності, платоспроможності, виявлення резервів покращення фінансового становища, фінансове прогнозування та планування, а також прийняття та реалізація ефективних управлінських рішень в напрямі підвищення фінансової стійкості суб'єкта на основі концептуально удосконаленого інструментарію системи менеджменту. Поставлені цілі сформованої структури системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості підприємств є складовими системи цілеспрямування, обраної суб'єктом фінансової стратегії та концепції його розвитку.

Організаційно-методична підсистема в структурі системи оцінки та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств характеризується взаємозв'язками фінансово-аналітичних служб підприємства та структурних підрозділів, відповідальні фахівці яких на основі визначених принципів, інструментарію, методичних підходів до оцінки та забезпечення фінансової стійкості, приймають управлінські рішення, беруть участь у формуванні фінансових планів, в процесах фінансового прогнозування, обґрунтування фінансової стратегії, здійсненні моніторингу над виконанням поставлених завдань та ін. Суб'єктами в структурі системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості підприємства є керівництво, відповідальні топ-



менеджери, економісти-аналітики, фінансисти, керівники функціональних підрозділів.

Вагомим для забезпечення оптимального фінансового стану є виокремлення методологічних принципів системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості підприємств, зокрема таких як:

– принцип фінансового стратегічного цілеспрямування – полягає у досягненні не тільки поточних цілей, але й чітко обґрунтованих напрямів фінансової стратегії;

– принцип діагностики фінансових ризиків – визначає наявність інструментарію та удосконалення підсистеми управління фінансовими ризиками з метою їх виявлення, зменшення негативного впливу на діяльність та ін.;

– принцип адаптивності полягає у забезпеченні можливості промислового підприємства вчасно адаптуватися до зміни умов бізнес середовища, впливу внутрішніх та зовнішніх факторів;

– принцип управлінської інтегрованості – ґрунтується на взаємодії не тільки усіх складових фінансової діяльності, але й взаємозв'язку із іншими базовими управлінськими підсистемами (структурами підрозділами) підприємства;

– принцип ефективності – вимагає розвитку підходів до організації, аналізу, оцінювання, контролю, прогнозування фінансового стану, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості; ґрунтується на результативності впливу суб'єктів на об'єкти оцінювання та управління;

– принцип інноваційності (прогресивності) – передбачає внесення змін у структуру системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості підприємств, зокрема в обрану систему аналізу та оцінювання як фінансового стану, так і, безпосередньо, фінансової стійкості. Внесення змін частково обумовлене розвитком програмного забезпечення (нововведеннями) для автоматизації аналізу фінансового стану та фінансової стійкості підприємства;

– принцип узагальненості (комплексності) – характеризує систему оцінки та підвищення фінансової стійкості як керуючу підсистему управління, яка спрямована на формування взаємоузгоджених рішень управлінського персоналу, виконання завдань, реалізацію короткотермінових та довгострокових цілей;

– принцип інформаційної достатності та оптимальності – забезпечує обрання найоптимальнішого проєкту, системи напрямів забезпечення та підвищення фінансової стійкості на основі вчасного отримання, опрацювання в необхідній кількості, інформаційних джерел (для визначення рівня фінансової стійкості). Застосування зазначеного принципу пропонується використовувати із врахуванням обґрунтованих концептуальних основ формування інформаційно-аналітичної моделі управлінських процесів забезпечення фінансової стійкості підприємства;

– принцип динамічності – оперативне реагування на зміну планових показників фінансового стану та фінансової стійкості, яке викликане ситуаційними змінами. Даний принцип базується на вчасності прийняття рішень відповідальними менеджерами підприємства, фінансовими аналітиками та керівниками структурних підрозділів;

– принцип системності – планування матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою забезпечення їх збалансованості, системність у розробці стратегії і тактики фінансування, в реалізації запланованих заходів [3, с. 13; 4, 5, с. 92].

На практиці ведення фінансово-господарської діяльності, управлінці промислових підприємств можуть використовувати лише окремі принципи, конструктивно не узагальнюючи інші наявні. Вважаємо, що вище наведені принципи дозволять вчасно реагувати на зовнішнє бізнес оточення, вплив внутрішніх факторів, досягати обраних напрямів фінансової стратегії, знижувати вплив фінансових ризиків та ін. Позитивним є впровадження принципу так званої «корпоративної усвідомленості персоналом підприємства підвищення фінансової стійкості».

В управлінській підсистемі структури системи оцінки та підвищення фінансової стійкості підприємства виокремлено центри управління фінансовою діяльністю. Саме вони задіяні у проведенні аналізу фінансового стану, оцінки показників фінансової стійкості, в процесах фінансового планування та прогнозування, забезпеченні підвищення фінансової стійкості, оцінці потенційних фінансових ризиків тощо. Центри управління фінансовою діяльністю кожного підприємства за своєю організаційною побудовою функціонально відрізняються, що пов'язано із існуванням різних за масштабами діяльності підприємств.

На підприємствах з невеликими обсягами виробництва продукції та незначною кількістю працівників, функції по збору, опрацюванню інформації для оцінювання фінансової стійкості, її моніторингу, контролю за реалізацією напрямів підвищення фінансової стійкості можуть виконувати керівник, відповідальні топ-менеджери, бухгалтер чи його помічник [6]. На середніх та великих промислових підприємствах в оцінюванні фінансової стійкості, реалізації обраних стратегічних орієнтирів, підтриманні її належного рівня, можуть бути задіяні фінансові аналітики, група відповідальних фахівців, наприклад із планово-економічного підрозділу підприємства, або може бути створена окрема фінансова служба (відділ).

В умовах невизначеності ведення фінансово-господарської діяльності підприємств, формування інформаційно-аналітичної моделі процесів оцінки та забезпечення фінансової стійкості постає ключовим завданням. Така модель є інтеграційною складовою загальної підсистеми інформаційного

забезпечення в управлінні підприємством. Через те, керівництвом підприємства, із врахуванням специфіки його діяльності, мають бути чітко визначені концептуальні засади інформаційно-аналітичної складової управлінських процесів забезпечення та підвищення фінансової стійкості. Інформаційне забезпечення оцінки фінансової стійкості та факторів, які впливають на її рівень, в системі управління промисловим підприємством, має визначатися якісною характеристикою.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз наявної інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників. Методи та способи прогнозування мають бути достатньо динамічними для того, щоб своєчасно взяти до уваги ці зміни. Для аналітиків, які безпосередньо займаються підготовкою стратегічної фінансової інформації для підтримки прийняття рішень, важливим аспектом професійної підготовки є володіння базовим інструментарієм створення, обробки та аналізу проєктованих фінансових звітів в умовах невизначеності. Вміння підготувати проєктовані фінансові звіти і вибрати оптимальну фінансову стратегію на майбутнє є запорукою уникнення помилок у бізнесі, основою для управління фінансовою стійкістю підприємства [7; 8, с. 66].

В умовах посиленого конкурентного бізнес оточення, для підприємств в забезпеченні фінансової стабільності та підвищенні фінансової стійкості чимале значення належить фінансовому плануванню та прогнозуванню, адже саме від цих елементів управління залежать процеси формування, розподілу та використання фінансово-ресурсного забезпечення, рівень прибутковості та залучення держ фінансування в подальшому. На сьогодні, професійний інтерес управлінців щодо використання ефективних форм і методів фінансового планування та прогнозування зростає, що пов'язано із його впливом на реалізацію фінансових проєктів, бізнес-планів, стратегії фінансового розвитку, зокрема й підвищення фінансової стійкості підприємства. Подекуди, у практичній діяльності підприємств можна спостерігати, що фінансове планування зорієнтоване тільки на формуванні плану обсягів витрат і доходів та не приділено достатньої уваги розподілу фінансових ресурсів в розрізі напрямів та сфер діяльності підприємства (виробничої, інноваційної, інвестиційної та ін.).

Для реалізації сформованої мети ведення бізнесу, зокрема реалізації напрямів підвищення фінансової стійкості управлінцям промислового підприємства варто:

- обґрунтувати обсяги фінансових ресурсів для забезпечення операційної діяльності та інших видів фінансово-господарської діяльності в двох напрямках – реальний доступний обсяг фінансових

ресурсів та необхідний для розвитку тієї чи іншої сфери бізнесу;

- спрогнозувати дохідність капіталу, за рахунок якого будуть сформовані активи господарюючого суб'єкта;

- сформувати систему альтернативних управлінських дій у випадку визначення суттєвих відхилень від планових економічних параметрів діяльності підприємства;

- удосконалити процес контролю та моніторингу за виконанням фінансового плану та процесами прогнозування фінансового стану, зокрема фінансової стійкості підприємства [9, с. 116].

Досить важливим є проведення вчасного моніторингу та контролю за впливом факторів зовнішнього бізнес-середовища, опрацювання ймовірності виникнення фінансових ризиків. Вважаємо, що в повоєнний період, держава буде ініціювати механізми, спрямовані на підтримку промислового сектору економіки. Використання керівництвом підприємств запропонованих державою стабілізаційних механізмів також пришвидшить реалізацію сформованих бізнес-орієнтирів підвищення фінансової стійкості.

У структурі системи оцінювання та підвищення фінансової стійкості підприємства важливими процесами є забезпечення інтегрованості та налагодження взаємозв'язків між усіма структурними підрозділами. Акцентуємо увагу, що для підвищення фінансової стійкості промислового підприємства, неодмінним є посилення мотивації стимулювання персоналу, компетентнісний розвиток фахівців, задіяних у процесах управління фінансовою стійкістю та фінансовим станом.

У нинішніх складних умовах ведення бізнесу підприємствами, під впливом дестабілізуючих факторів, виникає необхідність у процесно-аналітичному удосконаленні антикризового фінансового управління як важливої підсистеми менеджменту підприємства та інструментарію своєчасного попередження банкрутства, неплатоспроможності, втрати фінансової рівноваги, зниження фінансової стійкості та ін. Підсистема антикризового фінансового управління орієнтована на формування та впровадження заходів не тільки відновлення платоспроможності підприємства, але й підвищення фінансової стійкості. Процеси антикризового фінансового управління є складовою фінансовою стратегією промислового підприємства, яка з метою збереження стійкого фінансового становища підприємства передбачає наявність антикризових фінансових заходів (фінансову стратегію), сформованих як компоненти у відповідних стратегічних орієнтирах.

Без формування дієвого антикризового інструментарію управління фінансовим станом та фінансовою стійкістю підприємства, для більшості промислових підприємств, унеможливиться реалізація напрямів підвищення фінансової стійкості.

Підсистема антикризового фінансового управління промислового підприємства має чітко визначені цілі, завдання, методи, функції, принципи та антикризові аналітичні процеси. Оцінка ефективності управлінських заходів щодо досягнення фінансової рівноваги, стабільності, зростання фінансового потенціалу в контексті антикризового управління надає можливість відповідальним фахівцям обґрунтувати та визначити чи будуть реалізовані сформовані напрями підвищення фінансової стійкості промислового підприємства. Через те, можна дійти висновку, що існує прямолінійний процесний взаємозв'язок структури системи оцінки та підвищення фінансової стійкості та підсистеми антикризового фінансового управління як дієвого інструментарію забезпечення належного рівня фінансової стійкості в нинішніх умовах ведення бізнесу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропоновані підходи до побудови структури системи оцінки та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств, передбачають, що остання ґрунтується на організаційно-методичній та функціонально-інформаційній підсистемах, включає ряд концептуальних принципів, цілей, завдань, інструментарію, які на основі застосування комплексного методичного підходу до оцінки фінансового стану, дозволяють вчасно виявити фінансові ризики, ймовірність банкрутства, здійснити оцінку ліквідності із забезпеченням напрямів реалізації бізнес-орієнтирів щодо покращення фінансового стану та ведення фінансово-господарської діяльності. Модель розрахунку показників фінансової стійкості промислових підприємств має ґрунтуватися на концептуальних підходах до структуризації показників в аспекті забезпечення та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств. Для реалізації поточних та стратегічних напрямів підвищення фінансової стійкості підприємства, необхідним є удосконалення фінансової стратегії, використання антикризового інструментарію, механізмів ризик-менеджменту, удосконалення підходів до фінансового прогнозування та планування, наявність вдало підбраної, відповідно до специфіки функціонування підприємства, системи оціночних показників фінансової стійкості, вчасний моніторинг фінансової обліково-аналітичної інформації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чубка О. М. Фінансова стійкість машинобудівних підприємств: поняття та оцінка. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 198–205.
2. Нагорна І. В., Кузнецова С. О., Польова Т. В. Обліково-аналітичне забезпечення оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2020. 133 с.

3. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

4. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

5. Степанюк Н. А. Ефективність застосування принципів фінансового менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (50). С. 90–95.

6. Кондратенко Н. О. Фінансовий менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 81 с.

7. Ярмак О. В., Меженський М. Ю. Прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 262–266.

8. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 64–66.

9. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 4. С. 112–118.

#### REFERENCES:

1. Chubka O. M. (2016) Finansova stiikest mashynobudivnykh pidpriemstv: poniattia ta otsinka [Financial stability of machine-building enterprises: concept and evaluation]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 198–205.

2. Nahorna I. V., Kuznetsova S. O., Polova T. V. (2020) *Oblikovo-analitychne zabezpechennia otsinky finansovoi stiikesti pidpriemstv torhivli* [Accounting and analytical support for assessing the financial stability of trade enterprises]. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I.S. (in Ukrainian)

3. Zhyhalkevych Zh. M., Kamianska O. V. (2022) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)

4. Khvostina I. M. (2015) *Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 30–33.

5. Stepaniuk N. A. (2013) *Efektivnist zastosuvannia pryntsyviv finansovoho menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom* [The effectiveness of applying the principles of financial management in enterprise management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3 (50), pp. 90–95.

6. Kondratenko N. O. (2015) *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)

7. Yarmak O. V., Mezhenskyi M. Yu. (2020) *Prohnozuvannia finansovoi stiikesti pidpriemstva* [Forecasting the financial stability of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, vol. 48, pp. 262–266.

8. Boretska N. P., Mishchenko K. V. (2016) *Analiz i prohnozuvannia finansovoi stiikesti pidpriemstva* [Analysis and forecasting of the financial stability of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 64–66.

9. Bila O. H. (2007) *Finansove planuvannia i finansova stabilnist pidpriemstv* [Financial planning and financial stability of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 112–118. no. 4, pp. 112–118.

## ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

*У статті охарактеризовано підходи до визначення стратегічного управління підприємством, його базові завдання для забезпечення належного фінансового стану, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Реалізація завдань стратегічного управління в основному базується на формуванні та реалізації стратегій, які підвищують цінність господарюючого суб'єкта. Виокремлено значення діагностики діяльності підприємства як базису визначення критеріїв оцінювання стратегічних перспектив розвитку. Визначено методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту. Обґрунтовано етапи проведення стратегічної діагностики підприємства на основі формування інформаційно-аналітичної бази даних. Доведено, що вірно обрана методика діагностики й оцінки результативності стратегії в контексті співставлення витрат на її впровадження та отриманих результатів, сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством. Розкрито концептуальні основи проведення діагностики в системі стратегічного управління підприємством.*

**Ключові слова:** діагностика, стратегічне управління підприємством, стратегічний потенціал, стратегії, діагностика ефективності.

*Approaches to determining the strategic management of the enterprise, its basic tasks to ensure proper financial condition, increase profitability and competitiveness are characterized. The implementation of strategic management tasks is mainly based on the formation and implementation of strategies that increase the value of the business entity. Thanks to well-grounded current measures, long-term programs, strategic orientations, diagnostic processes, the company can ensure the achievement of the main goals of conducting financial and economic activities, especially under the influence of globalization processes and the choice of a European integration vector of development. The importance of diagnostics of the company's activity as a basis for determining the criteria for evaluating strategic development prospects is singled out. The methods of diagnosing the strategic potential of the enterprise in the strategic management system are defined. The stages of carrying out strategic diagnostics of the enterprise based on the formation of an information and analytical database are substantiated. The obtained analytical data can be used to form predictive values, conduct a structural analysis of the company's strengths and weaknesses, adjust marketing strategies, etc. It has been proven that a correctly chosen method of diagnosis and assessment of the effectiveness of the strategy in the context of comparing the costs of its implementation and the obtained results will contribute to increasing the efficiency of the strategic management of the enterprise. Enterprise managers can choose a management efficiency diagnostic technique that analyzes three directions for evaluating performance indicators. The optimal selection of the set of methods of conducting economic diagnostics provides an opportunity for management personnel to ensure the receipt of informational data. It is the correct selection and application of clearly defined methods and approaches to conducting economic diagnostics that rationalizes management decisions and ensures effective strategic management. The conceptual basis of diagnostics in the system of strategic management of the enterprise is revealed.*

**Key words:** diagnostics, strategic management of the enterprise, strategic potential, strategies, efficiency diagnostics.

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-16>

**Сеник І.С.**

аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний  
університет

**Senyk Iryna**

Khmelnitskyi National University

**Постановка проблеми.** Сучасні умови посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування підприємств вимагають від керівництва швидко адаптуватися, досліджувати чимало факторів впливу на бізнес-процеси, формувати та впроваджувати напрями забезпечення конкурентних переваг. Тому, важливим є розвиток для провідних фахівців підприємства стратегічного мислення із визначенням власної концепції до стратегічного управління. Базовими цілями для кожного промислового підприємства є забезпечення належного фінансового стану, фінансової стійкості, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності, рентабельності тощо. Завдяки вдало обґрунтованим поточним заходам, довгостроковим програмам, стратегічним орієнтаціям, процесам до проведення діагностики, підприємство може забезпечити досягнення основних цілей ведення фінансово-господарської діяльності, особливо за умов впливу глобалізаційних

процесів та обрання євроінтеграційного вектору розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед праць вітчизняних та зарубіжних вчених економістів, присвячених теоретико-методичним засадам стратегічного управління, діагностики, планування, прогнозування, аналізу, варто відзначити дослідження таких як: Бланк І.О., Влащенко Н.М., Гриненко В.В., Карлоф Б., Костирко Л.А., Кравчик Ю., Кривов'язюк І.В., Мескон М., Оболенцева Л.В., Писарева І.В., Рета М.В., Романюк Л.М., Скриньковський Р.М., Стрільчу Р.М., Таран-Лала О.М. та ін. Зважаючи на сучасні реалії ведення фінансово-господарської діяльності вітчизняними підприємствами, дослідження теоретико-прикладних аспектів стратегічної діагностики, стратегічного планування, формування ефективної системи стратегічного управління, реалізації стратегій розвитку є актуальним та має науковий інтерес.



**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування значення, підходів та методів проведення діагностики в системі стратегічного менеджменту підприємства в сучасних реаліях ведення фінансово-господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Беззаперечно, стратегічне управління підприємством є діяльністю, яка ґрунтується на визначенні базових завдань, цілей, формування стратегій, моніторингу їх впровадження за умови дослідження «зовнішніх вимог» функціонування та інформаційного опрацювання внутрішнього фінансово-ресурсного забезпечення (можливостей) суб'єкта господарювання.

Базовим завданням, яке стоїть перед стратегічним управлінням є забезпечення (підвищення) конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому в стратегічній перспективі, що є можливим за умови виконання поставленої суб'єктами управління завдань, цілей, поточних напрямів забезпечення ведення бізнесу. Реалізація завдань стратегічного управління в основному базується на формуванні та реалізації стратегій, які підвищують цінність господарюючого суб'єкта. Формування останніх, здійснюється шляхом проведення аналізу, оцінки, моніторингу, діагностики діяльності підприємства для визначення існуючих загроз та їх впливу на бізнес процеси, окреслення проблематичних «точок» внутрішнього характеру із визначенням резервів підвищення потенціалу, сильних сторін підприємства тощо. Отже, ефективне стратегічне управління підприємством вимагає безперервного оцінювання усіх бізнес-процесів господарюючого суб'єкта та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність.

Таран-Лала О.М. вважає, що стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність до розробки та впровадження стратегії. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який забезпечує комплекс організаційних та соціальних напрямів [1].

Романюк Л.М. визначає стратегічне управління як безперервний процес розвитку підприємства, який пов'язаний з постановкою цілей і задач, базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг. Автор наголошує на тому, що засади стратегічного управління західних вчених далеко не в повній мірі відповідають реаліям постсоціалістичних країн й України зокрема. Це обумовлено тим, що дана теорія розроблялась для стабільних економік промислово розвинутих країн, для яких характерні: відносна передбачуваність змін зовнішнього оточення і влас-

них ресурсів, добре відпрацьоване законодавче поле, висока інформаційна забезпеченість фахівців, структурованість суспільства, адаптованість населення до ринкових відносин [2, с. 105]. Погоджуючись з думкою автора, вважаємо, що в нинішніх реаліях функціонування підприємств, важливим є формування теоретико-методичних засад пристосування окремих аспектів стратегічного менеджменту у практику вітчизняних підприємств.

Діагностику діяльності підприємства доцільно розглядати як процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденцій його зміни на основі відповідних бізнес-індикаторів з метою розроблення рекомендацій щодо усунення ризиків та слабких сторін суб'єкта господарювання або використання можливостей умов діяльності підприємства для забезпечення якісно нового рівня його ефективності, розвитку і формування перспективи з урахуванням: впливу взаємозалежних факторів впливу зовнішнього середовища (непрямої та прямої дії) і внутрішніх змінних (факторів внутрішнього середовища) підприємства (працівники, цілі і завдання, структура, технологія та ресурси); юридичної та соціальної відповідальності підприємства у сфері економіки й управління підприємствами [3, с. 69–70].

Вірно проведена діагностика є основою вибору критеріїв оцінки стратегічних альтернатив. Проте, незважаючи на важливість цієї процедури, не існує єдиного методу, алгоритму проведення діагностики стратегічних можливостей підприємства. Теорія пропонує досить широкий набір інструментів для діагностики, практика ж свідчить, що вживаний ad hoc набір методів визначається вимогами швидкості проведення діагностики, минулим досвідом стратегічних планувальників, їх кваліфікацією, інтуїцією і досвідом керівників і власників організації, наявними ресурсами і рядом інших чинників. Серед методів діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту варто виокремити:

1. Аналіз SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек організації.

2. Бенчмаркінг – метод оцінки стратегічного потенціалу, головна ідея якого полягає в порівнянні по різних параметрах ефективності підприємства, тому метод іноді називають «еталонним порівнянням».

3. Аналіз стейкхолдерів. Метод припускає виявлення ключових стейкхолдерів підприємства (акціонерів, інвесторів, основних постачальників, дистриб'юторів, установ у сфері державного і муніципального управління, кредиторів, аудиторів) і вибудовування з ними довготривалих стосунків на основі взаємної вигоди.

4. Аналіз ланцюжка створення цінності. Суть цього методу, запропонованого М. Портером, полягає у визначенні процесів, що вносять мак-

симальний вклад в створення споживної вартості або цінності продукту для споживача.

5. Аналіз навичок. Якщо підприємство хоче досягти успіху, то потрібний набір навичок персоналу, який визначається якістю людських ресурсів організації [4, с. 10–13].

Діагностика в системі стратегічного управління підприємством проводиться у ряд етапів. На першому етапі визначаються цілі, об'єкти діагностики, методи та методики її проведення. Відповідно до чинників, які впливають на реалізацію обраної підприємством стратегії, керівництво формує систему показників із визначенням їх нормативних значень. Наявна система показників надає можливість сформувати інформаційно-аналітичну базу даних щодо витрат за кожною обраною стратегією підприємства. Наступний етап передбачає створення інформаційної бази даних щодо фактично отриманих значень діагностичних показників з метою розрахунку їх динаміки та виявлення відхилень фактичних значень параметрів від запланованих. Отримані аналітичні дані можуть використовуватися для формування прогнозних значень, проведення структурного аналізу сильних та слабких сторін підприємства, коригування маркетингових стратегій тощо.

Обрана підприємством методика діагностики й оцінки результативності стратегії в контексті співставлення витрат на її впровадження та отриманих результатів надає змогу:

- обрати та проаналізувати стратегії, завдяки яким відбувається розвиток підприємства, та виокремити ті, які «гальмують» певні напрями розвитку підприємства;

- визначити фактори суттєвого впливу на реалізацію тієї чи іншої стратегії господарюючого суб'єкта;

- проаналізувати витрати як на реалізацію стратегічного розвитку підприємства, так і на реалізацію кожної із стратегій підприємства, а також зрозуміти вартість кожного з можливих відхилень у їх реалізації [5, с. 196–197].

В контексті забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством, діагностика його потенціалу проводиться у вигляді комплексного дослідження із чітко виокремленими елементами. Форма діагностики потенціалу підприємства залежить від його організаційної структури та галузевої специфіки. Під час використання комплексної форми діагностики одночасно досліджуються всі складові потенціалу підприємства, тобто аналізується сукупна здатність підприємства як майнового комплексу забезпечити певний рівень виробництва продукції. У разі вибору другої форми діагностики потенціалу підприємства натиск робиться на головні критерії, що в сукупності визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку постає проблема відбору головних критеріїв, які

забезпечують системний підхід до структурування складових потенціалу підприємства [6, с. 64].

Менеджери підприємства можуть обрати методику діагностики ефективності управління, яка аналізує три напрями щодо оцінки показників ефективності. Обрані показники, які підлягають діагностиці можуть змінюватися, тобто в процесі аналітичних процедур можуть вноситись корективи в обрану систему оціночних параметрів.

Отже, напрямами за якими проводиться діагностика ефективності управління підприємством є: організаційно-виробнича ефективність, що відображає результати виробничої та фінансової діяльності, тобто управління виробничими ресурсами; соціально-економічна ефективність, що дозволяє оцінити соціальну діяльність чи управління трудовими ресурсами, від яких безпосередньо залежить продуктивність праці; інвестиційна ефективність, що характеризує розвиток підприємства за рахунок державної підтримки та зовнішніх інвестицій [7, с. 90].

Формування методичних засад проведення діагностики в системі управління підприємством ґрунтується на використанні низки прийомів та правил, водночас використання спеціальних прийомів опрацювання інформації в напрямі використання економічних параметрів. Оптимальний підбір сукупності методів проведення економічної діагностики надає можливість управлінському персоналу забезпечувати отримання інформаційних даних щодо досліджуваних об'єктів із можливістю визначити рівень їх розвитку. Саме вірне обрання і застосування чітко визначених методів та підходів до проведення економічної діагностики раціоналізує управлінські рішення та забезпечує результативне стратегічне управління. Вагоме значення мають професійні якості задіяних у проведенні діагностики фахівців, аналітиків, зокрема рівень їх компетентності в даній сфері діяльності [8, с. 131].

Діагностика в системі стратегічного управління підприємством є інформаційно-аналітичною підсистемою, концептуальні основи якої на власний розсуд обираються керівництвом та відповідальними фахівцями підприємства. Зокрема, серед таких концептуальних основ діагностики можна виокремити аналітичну, інформаційну, антикризову, консультативно-дорадчу. Аналітична концепція діагностики діяльності підприємства ґрунтується на оцінюванні діяльності фінансово-господарських процесів за рядом економічних параметрів статистичного, управлінського, оперативного, фінансового, виробничого обліку. Інформаційна складова діагностики полягає в тому, що на основі ідентифікації систематично визначених економічних оціночних параметрів, управлінський персонал приймає управлінські рішення як щодо напрямів реалізації поточних завдань, так і реалізації стратегічних цілей, бізнес орієнтирів, стратегічних проєктів, планів тощо. Консультативно-дорадча концепція діагностики перед-

бачає використання новітніх програмних продуктів для збору та опрацювання інформації, тобто процеси пов'язані із автоматизацією інформаційно-аналітичних процедур на підприємстві [9, с. 200; 10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Основне призначення діагностики в системі стратегічного управління підприємством полягає у вчасному визначенні відхилень основних показників діяльності підприємства шляхом оцінювання обраних стратегічних орієнтирів на основі обрання ефективних діагностичних методів. Позитивним на підприємстві буде використання такого підходу до стратегічної діагностики, який ґрунтується на систематизації як фінансових, так і не фінансових економічних параметрів із попередньо визначеними взаємозв'язками, що дозволить отримати загальну оцінку стратегічного розвитку та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
2. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 102–106.
3. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 66–73.
4. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
5. Рета М. В. Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 192–198.
6. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.
7. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87–94.
8. Стрільчук Р. М., Кривов'язюк І. В., Кривов'язюк Б. І. Економічна діагностика діяльності промислового підприємства: теорія, методика та практика реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 130–137.
9. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

10. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. Луганськ : Західноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2004. 240 с.

#### REFERENCES:

1. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
2. Romaniuk L. M. (2009) Suchasni tendentsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Modern trends in strategic enterprise management]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, vol. 15, pp. 102–106.
3. Pavlovski H. (2017) Upravlinska diahnostyka v systemi tsilei ekonomichnoi diahnostyky pidpriemstva [Management diagnostics in the system of goals of economic diagnostics of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 7, pp. 66–73.
4. Hrynenko V. V. (2019) *Stratehichna diahnostyka potentsialu pidpriemstva* [Strategic diagnosis of the potential of the enterprise]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)
5. Reta M. V. (2016) *Diahnostyka u systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku: suchasni napriamky ta pidkhody* [Diagnostics in the system of strategic management accounting: modern directions and approaches]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 192–198.
6. Obolentseva L. V., Pysareva I. V., Vlashchenko N. M. (2023) *Stratehichna diahnostyka potentsialu orhanizatsii* [Strategic diagnostics of the potential of the organization: training]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)
7. Kravchuk Yu., Polova N., Katkova T. (2022) *Diahnostyka efektyvnosti systemy upravlinnia orhanizatsiieiu* [Diagnostics of the effectiveness of the organization's management system]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 87–94.
8. Strilchuk R. M., Kryvoviazziuk I. V., Kryvoviazziuk B. I. (2019) *Ekonomichna diahnostyka diialnosti promyslovoho pidpriemstva: teoriia, metodyka ta praktyka realizatsii* [Economic diagnosis of the activity of an industrial enterprise: theory, methodology and implementation practice]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 33, pp. 130–137.
9. Skrynkovskyy R. M., Pavlovski H. (2016) *Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva* [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 199–205.
10. Kostyrko L. A. (2004) *Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva* [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise]. Luhansk: Zakhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. (in Ukrainian)

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### ENSURING THE DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT COMPANY ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних аспектів розвитку транспортної підприємства на засадах сталого розвитку. Актуальність питання зумовлена прискоренням змін зовнішнього середовища господарської діяльності транспортних підприємств, що зумовлює необхідність внесення коректив у систему управління. Перешкодою на шляху сталого розвитку є широко поширена думка про те, що розвиток слід визначати насамперед як економічне зростання. Саме така рамкова концепція використовувалася протягом багатьох років розвиненими країнами для досягнення сучасних рівнів матеріального добробуту. Проблема такого підходу полягає в тому, що, по-перше, економічне зростання далеко не завжди гарантує соціальну справедливість, а по-друге, природні ресурси виснажуються з погляду як якості (забруднення довкілля), так і обсягів постачання (запаси нафти та нафтопродукції).

**Ключові слова:** транспорт, сталий розвиток, підприємство, цілі сталого розвитку.

The article is concerned with studying the theoretical and methodological aspects of development of a transport enterprise on the basis of sustainable development. The relevance of the issue is due to the acceleration of changes in the external environment of economic activity of transport enterprises, which necessitates adjustments to the management system. Climate change, a decrease in the amount of available resources, changing societal requirements and the need to ensure energy efficiency are increasing the relevance of a sustainable development strategy in the modern economy. The issue of phasing out fossil fuels and developing sustainable closed supply chains is a critical issue. At the same time, the transportation sector is one of the largest sources of pollution and energy consumption. An obstacle to sustainable development is the widespread belief that development should be defined primarily as economic growth. This is the frame-work that has been used for many years by developed countries to achieve their current levels of material well-being. The problem with this approach is that, firstly, economic growth does not always guarantee social justice, and secondly, natural resources are depleting in terms of both quality (environmental pollution) and supply (oil reserves). The concept of sustainable development of a transport company is based on achieving a reasonable balance between environmental, economic, social and cultural needs of people. The economic component of sustainable development is focused on the efficient use of limited resources, energy savings, and the use of environmental and material-saving technologies. It includes the use of cost-effective routes, combined transportation, ensuring fair prices for services and quality assurance to consumers, increasing the competitiveness of the enterprise, striving for higher added value. The socio-cultural component involves maintaining the sustainability of cultural and social systems, and fair distribution of benefits. It includes social responsibility of enterprises, competence of employees, ensuring occupational safety, as well as good and ergonomic working conditions for employees, and reducing road accidents. The environmental component is aimed at maintaining the integrity of natural systems for current and future generations. It includes the use of renewable energy sources, energy saving, reduction of air emissions and the use of environmentally friendly vehicles. The sustainable development of a transport enterprise is first of all its harmonious development, that is, one that involves the harmonization of all three components.

**Key words:** transport, sustainable development, enterprise, sustainable development goals.

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-17>

**Скок П.О.**

к.н. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій

**Онуфрійчук Ю.В.**

здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня, Державний університет інфраструктури та технологій

**Skok Pavlo**

State University of Infrastructure and Technologies

**Onufriichuk Iurii**

State University of Infrastructure and Technologies

**Постановка проблеми.** Незважаючи на триваючі дискусії щодо поняття сталого розвитку в останні десятиліття сформувалася низка основоположних принципів: по-перше, це зобов'язання про те, що під час ухвалення рішень слід враховувати питання рівності та справедливості і брати до уваги права майбутніх поколінь; по-друге, у довгострокових концепціях слід особливо виділяти принцип застосування запобіжних заходів, згідно з яким, коли існує загроза серйозної або незворотної шкоди, відсутність повної наукової впевненості не використовується як причина для відтермінування економічно-ефективних заходів із запобігання погіршенню стану довкілля; по-третє, розвиток передбачає розуміння і використання заходів щодо забезпечення комплексних взаємозв'язків між трьома його основними компонентами, тобто економікою, суспільством і навколишнім середовищем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання формування сталого розвитку транспортного підприємства досліджуються в наукових працях Бойко О.В. [1], Дзуліт З.П. [1], Кадлубек М. [14], Кудрявцев В.М. [6], Федотова І. В. [12] та багатьох інших відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, а також провідних фахівців у галузі менеджменту та управління транспортним підприємством. Проте в процесі аналізу наукових літературних джерел з досліджуваного питання встановлено, що незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених дослідженню концептуальних основ щодо управління транспортним підприємством на засадах сталого розвитку у працях науковців відсутній єдиний підхід до алгоритму формування та забезпечення цілей сталого розвитку підприємств транспорту.

**Постановка завдання.** Відсутність системності та повноти концепції сталого розвитку тран-



спортивного підприємства стримує перспективи його розвитку та успішного функціонування. Метою роботи є удосконалення алгоритму формування та забезпечення цілей сталого розвитку підприємств транспорту, що дозволяє досягти довгострокової збалансованості між основними напрямками сталого розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

В результаті змін, що відбуваються в сучасній економіці, парадигма сталого розвитку стає все більш популярною. Сьогодні все більше сфер відкриваються для сталого розвитку, який є одним з найскладніших і найхарактерніших викликів 21 століття. Всесвітні форуми відповідального бізнесу підтверджують, що стійкість економічних, екологічних та соціальних елементів є великим викликом для кожного суб'єкта господарювання та сфери управління, особливо з огляду на політику, якій віддають перевагу великі корпорації, основною метою яких є отримання прибутку [14].

Управління в концепції сталого розвитку є дуже важливою тенденцією розвитку як у сфері науки, так і у сфері бізнес-практики. Ці слова підтверджуються великою кількістю публікацій на цю тему та зростаючою кількістю організацій та сфер управління, які визнали елементи концепції сталого розвитку пріоритетними [14].

Сферою управління з комплексним характером зв'язків з економікою та навколишнім природним середовищем є транспорт та транспортні підприємства безпосередньо. Транспорт має вирішальне значення для економічного та соціального розвитку всіх країн, а також для підтримки регіонального та глобального співробітництва й економіки.

Історично склалося, що розвиток транспортного сектору тієї чи іншої країни став показником

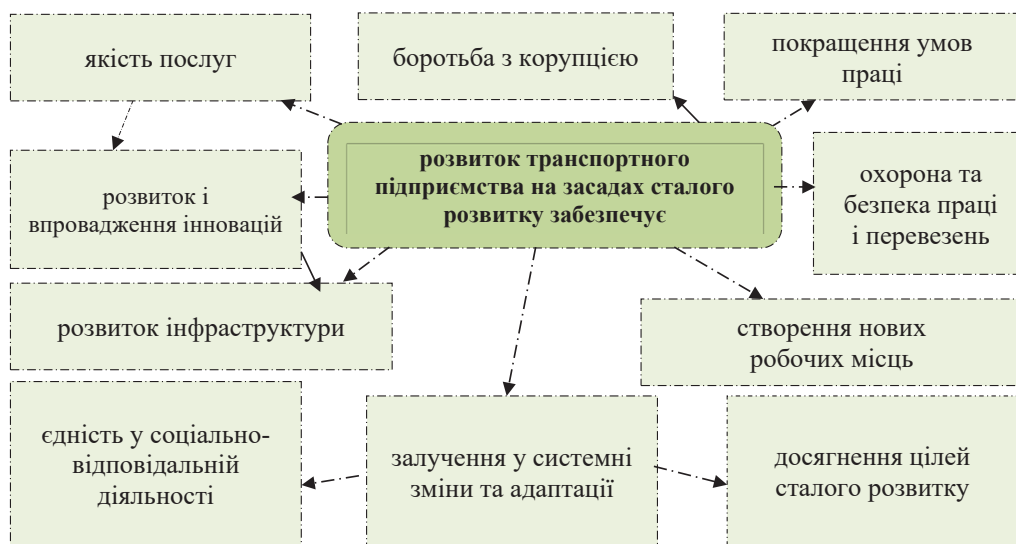
її економічного добробуту та успіху. Бувши «системою кровообігу» сучасної економіки, транспорт має бути сталим, а його сталість має проявлятися в наступних сферах:

- економічна – транспорт забезпечує доступ, з'єднує людей і підприємства, і тому має вирішальне значення для економічної стійкості.
- соціально-культурна – транспорт з'єднує людей, забезпечує доступ до основних соціальних послуг і тому є необхідною умовою для соціальної стійкості.
- екологічна – транспорт негативно впливає на навколишнє середовище через забруднення, викиди парникових газів, споживання енергії, накопичення відходів тощо. Пом'якшення цих факторів впливу має вирішальне значення для екологічної безпеки транспорту.

В сучасних умовах розвиток транспортних підприємств на засадах сталого розвитку забезпечує наступні фактори, рис. 1.

Сталий розвиток транспортного підприємства досягається шляхом реалізації комплексу факторів, які призводять до зміни потенціалу підприємства, її адаптації до викликів сучасності та формування нових цілей, що забезпечують корпоративну стійкість та внесок у сталий розвиток підприємства [6].

Питання сталого розвитку залишається одним із глобальних викликів, що стоять перед сучасним світом. Світова практика показує, що зусилля органів державної влади мають бути спрямовані на створення умов для забезпечення принципів сталого розвитку шляхом удосконалення законодавчої бази, а також створення та просування різноманітних додаткових ініціатив не законодавчого характеру, покликаних переконати бізнес впроваджувати та розширювати практики корпоративної соціальної відповідальності.



**Рис. 1. Пріоритети розвитку транспортного підприємства на засадах сталого розвитку в сучасних умовах адаптації**

*Джерело: узагальнено та згруповано авторами на основі [1; 6; 9; 11; 14]*

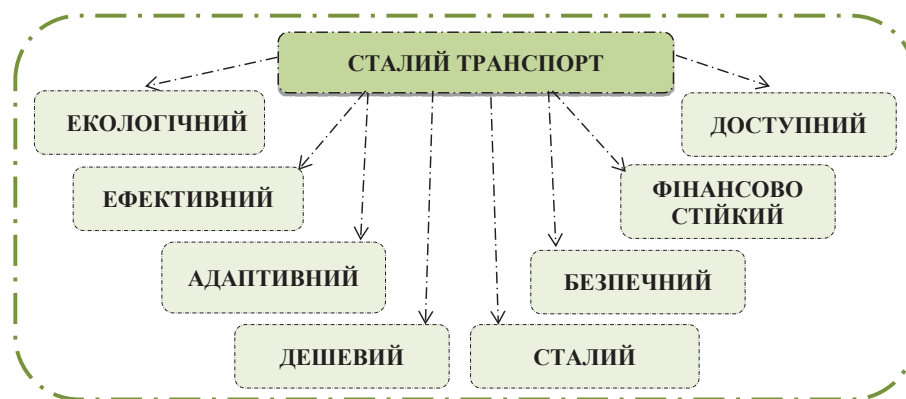


Рис. 2. Основні характеристики сталого транспорту

Джерело: узагальнено та згруповано авторами на основі [1; 6; 9; 11; 14]

Сталий розвиток визначається як розвиток суспільства, який задовольняє потреби сьогодення при цьому не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Сталий транспорт відіграє вирішальну роль в економічному та соціальному розвитку суспільства і все частіше визнається як фактор сталого розвитку. Сталий транспорт сприяє розширенню ланцюгів постачання по всьому світу та полегшує переміщення людей і товарів, створюючи ринкові можливості як для виробників, так і для споживачів. Висока пропускна здатність залізничних систем допомагає подолати проблему високого попиту на перевезення, рис. 2.

З метою забезпечення національних інтересів України у сфері сталого розвитку економіки, громадянського суспільства та держави для досягнення підвищення рівня та якості життя населення в Україні була розроблена національна система Цілей сталого розвитку (ЦСР). Ця система включає 17 цілей, 86 національних завдань розвитку та 172 індикатори для їх подальшого моніторингу [9].

Результати дослідження свідчать, що вітчизняні та іноземні підприємства, які функціонують на території України готові активно впроваджувати практики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, але надають пере-

Цілі сталого розвитку	Приклади транспортних та логістичних підприємств, які їм відповідають	Цілі сталого розвитку	Приклади транспортних та логістичних підприємств, які їм відповідають
<b>3</b> GOOD HEALTH AND WELL-BEING 	<ul style="list-style-type: none"> <li>AT «Укрзалізниця»</li> <li>ТОВ «Raben»</li> <li>ТОВ «ZAMMLER Україна»</li> <li>ТОВ «Автоспецпром»</li> <li>Адміністрація морських портів України</li> <li>Автомобільна магістраль-Південь</li> <li>FM Logistics Україна</li> <li>Hegelmann Group</li> <li>Kuehne + Nagel Americas</li> </ul>	<b>11</b> SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM Logistics Україна</li> <li>ТОВ «Raben»</li> <li>DHL Express</li> </ul>
<b>5</b> GENDER EQUALITY 	<ul style="list-style-type: none"> <li>AT «Укрзалізниця»</li> <li>ТОВ «Raben»</li> <li>Логістична компанія УВК</li> </ul>	<b>12</b> RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM Logistics Україна</li> <li>ТОВ «ZAMMLER Україна»</li> </ul>
<b>8</b> DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM Logistics Україна</li> <li>Hegelmann Group</li> </ul>	<b>13</b> CLIMATE ACTION 	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM Logistics Україна</li> <li>ТОВ «ZAMMLER Україна»</li> <li>Hegelmann Group</li> </ul>

Рис. 3. Транспортні та логістичні підприємства, що використовують практики сталого розвитку

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами за даними [3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 13]

вагу тим заходам, які вони можуть реалізувати з огляду на власні економічні, виробничі та людські ресурси, рис. 3.

Результати дослідження показали, що транспортні та логістичні підприємства досягають набагато більше цілей сталого розвитку, ніж очікувалося. Транспортні та логістичні підприємства активно впроваджують якісну освіту, гендерну рівність та екологічно чисту енергетику, на додаток до цілей зі скорочення викидів та пом'якшення наслідків зміни клімату [2].

Так, підприємства у своїх річних звітах щодо впровадження та підтримки ЦСР зазначають, що досягнення міцного здоров'я та благополуччя має важливе значення для сталого розвитку суспільства. Ціль сталого розвитку номер три спрямо-

вана на те, щоб кожен, незалежно від віку, статі, етнічного чи соціального статусу, мав доступ до якісних медичних послуг і продуктів. Ціль також стосується проблем охорони здоров'я, включаючи профілактику та лікування всіх форм захворювань, а також розв'язання проблем психічного здоров'я.

Водночас більшість підприємств визнають вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище та здоров'я громад. Тому прагнуть зменшити вуглецевий слід і покращити заходи охорони здоров'я та безпеки [2].

Ціль сталого розвитку тринадцять є прикладом дії транспортних підприємств щодо боротьби зі зміною клімату та заохочує кожного діяти щодо екологічних проблем, які загрожують нашому клі-

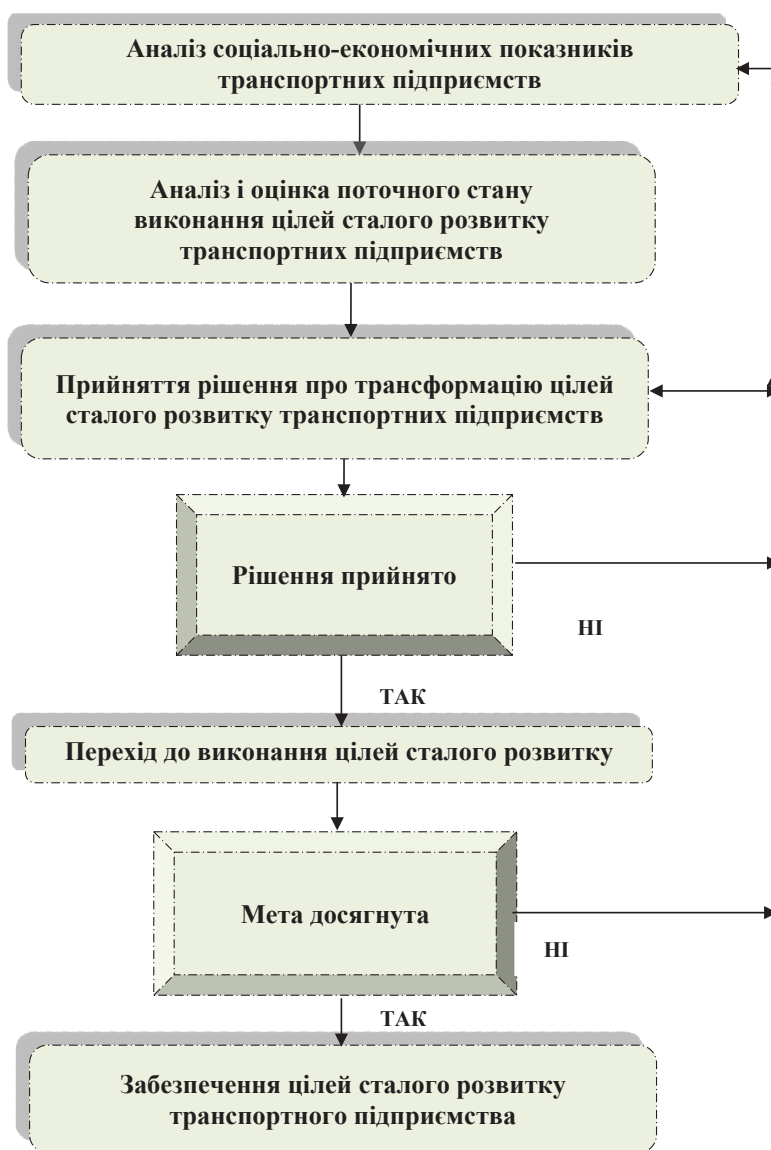


Рис. 4. Алгоритм формування та забезпечення цілей сталого розвитку підприємств транспорту

Джерело: сформовано авторами

мату. Викиди парникових газів, споживання нафтопродуктів та утилізація відходів – це все є результатом діяльності транспортних підприємств. Лише невелика частина підприємств розуміють всю серйозність кліматичної ситуації та прагне зменшити вплив завдяки діяльності та заохочувати кращі екологічні звички серед персоналу підприємств як на роботі, так і в особистому житті.

Більшість зазначених підприємств розробили політику для значного розширення свого впливу в інших сферах, окрім транспортних та логістичних послуг. Підприємства активно розробляють і впроваджують альтернативні джерела енергії, екологічно чисту енергетику та сприяють зміцненню здоров'я і добробуту.

Одним з індикаторів високої ефективності діяльності транспортних підприємств може бути їх розвинута практика впровадження сталого розвитку, яка проявляється у формуванні позитивного іміджу та репутації. Саме завдяки такій активізації практики сталого розвитку транспортного підприємства відбувається зростання обсягів перевезень, як позитивний наслідок – ріст показників доходів від перевезень та збільшення фінансових показників діяльності підприємств в цілому.

Алгоритм методики оцінки та формування практики сталого розвитку транспортних підприємств представлено на рис. 4.

Соціально-економічна ефективність цілей сталого розвитку має мультиплікативний ефект. Впливаючи на поведінку працівників через цінності та норми, досягнення цілей сталого розвитку сприяє згуртованості колективу транспортного підприємства, створенню сприятливого морально-психологічного клімату та інноваційної атмосфери в колективі. В результаті швидше вирішуються виробничі завдання, покращується імідж підприємства та зміцнюється конкурентні позиції на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження показало, що багато транспортних та логістичних підприємств співпрацюють зі своїми партнерами та стейкхолдерами для досягнення мети відповідального споживання та виробництва. Впровадження принципів цілей сталого розвитку та зеленої логістики зменшує викиди в атмосферу, покращуючи таким чином екологічну ситуацію навіть в умовах абсолютного збільшення кількості транспортних засобів. Цілі сталого розвитку досягаються через трансформацію бізнес-моделей та розвитку інтермодальних рішень транспортними підприємствами. Дослідження виявило залежність кількості виконаних цілей сталого розвитку від розміру підприємства. Чим більший валовий дохід, чистий дохід або кількість працівників підприємства, тим більше цілей сталого розвитку вони виконують.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко О. В. Сталый розвиток транспортної системи України / Бойко О. В., Двудіт З. П. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.18. С. 94–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu\\_2013\\_23.18\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2013_23.18_18)
2. Гречан А., Безуглий А., Парфентьева О., Компанець К., Гроза, А. Кара І. Реалізація цілей сталого розвитку на прикладі транспортно-логістичного сектору. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 4 (45). 191–201. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3802>
3. Компанія «Автомагістраль-Південь». URL: <http://automagistral.com.ua/>
4. Компанія FM logistics. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/>
5. Компанія Hegelmann Group. URL: <https://csrreport.hegelmann.com/goal-3-good-health-and-well-being/>
6. Кудрявцев В. М. Фактори сталого розвитку транспортної інфраструктури. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2022. № 2 (29). С. 32–46.
7. Логістичний оператор Рабен Україна. URL: <https://ukraine.raben-group.com/>
8. Міжнародна група логістичних компаній ZAMMLER. URL: <https://www.zammler.com.ua/ua/>
9. Пахота Н.В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 222 с.
10. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2030 рр. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/documents\\_jsc/](https://www.uz.gov.ua/about/documents_jsc/)
11. ТОВ «Автоспецпром». URL: <https://avtospet-sprom.com/>
12. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Концептуальні основи управління життєздатним автотранспортним підприємством на засадах сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277793/272549>
13. DHL Express. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/sustainability.html>
14. Marta Kadubek. Examples of Sustainable Development in the Area of Transport. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Volume 27. P. 494–500. URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010266?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=82345ebfda1a22f5](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010266?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=82345ebfda1a22f5)

#### REFERENCES:

1. Boiko O. V., Dvudit Z. P. (2013) Stalyi rozvytok transportnoi systemy Ukrainy [Sustainable development of the transport system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.18, pp. 94–103. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu\\_2013\\_23.18\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2013_23.18_18) (accessed 22 November 2023).
2. Hrechani A., Bezuhlyi A., Parfentjeva O., Kompanets K., Hroza, A. Kara I. (2022) Realizatsiia tsilei staloho rozvytku na prykladi transportno-lohistychnoho sektoru [Implementation of the goals of sustainable development on the example of the transport and logistics sector]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4 (45), pp. 191–201. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3802>



3. Kompaniia "Avtomagistral-Pivden" [Automagistral-Pivden company]. Available at: <http://automagistral.com.ua/> (accessed 22 November 2023).
4. Kompaniia FM logistics [FM logistics company]. Available at: <https://www.fmlogistic.com.ua/> (accessed 22 November 2023).
5. Kompaniia Hegelmann Group [Hegelmann Group company]. Available at: <https://csrreport.hegelmann.com/goal-3-good-health-and-well-being/> (accessed 22 November 2023).
6. Kudriavtsev V. M. (2022) Faktory staloho rozvytku transportnoi infrastruktury [Factors of sustainable development of transport infrastructure] *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*: zb. nauk. pr. Kharkiv. nats. avtomob.-dor. un-t. Kharkiv, no. 2 (29), pp.32–46.
7. Lohistychnyi operator Raben Ukraina [Logistics operator Raben Ukraine]. Available at: <https://ukraine.raben-group.com/> (accessed 22 November 2023).
8. Mizhnarodna hrupa lohistychnykh kompanii ZAMMLER [International group of logistics companies ZAMMLER]. Available at: <https://www.zammler.com.ua/ua/> (accessed 22 November 2023).
9. Pakhota N.V. (2021) Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu transportnykh pidpriemstv [Management of the organizational culture of transport enterprises] (PhD Thesis), Kyiv: Derzhavnyi universytet infrastruktury ta tekhnolohii.
10. Stratehiia AT "Ukrzaliznytsia" na 2019–2030 rr [Strategy of JSC Ukrzaliznytsia for 2019–2030]. Available at: [https://www.uz.gov.ua/about/documents\\_jsc/](https://www.uz.gov.ua/about/documents_jsc/) (accessed 22 November 2023).
11. TOV "Avtospetsprom" [Avtospetsprom LLC]. Available at: <https://avtospetsprom.com/> (accessed 22 November 2023).
12. Fedotova I. V., Bocharova N. A. (2023) Kontseptualni osnovy upravlinnia zhyttiezdatsnym avtotransportnym pidpriemstvom na zasadakh staloho rozvytku [Conceptual foundations of managing a viable motor vehicle enterprise on the basis of sustainable development]. *Ekonomika transportnoho kompleksu* (electronic journal), vol. 41. Available at: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277793/272549> (accessed 22 November 2023).
13. DHL Express [DHL Express]. Available at: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/sustainability.html> (accessed 22 November 2023).
14. Kadubek, M. (2015) Examples of Sustainable Development in the Area of Transport [Examples of Sustainable Development in the Area of Transport]. *Procedia Economics and Finance*, vol. 27, pp. 494–500. Available at: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010266?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=82345ebfda1a22f5](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010266?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=82345ebfda1a22f5) (accessed 22 November 2023).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF PRODUCTION SYSTEMS

*У статті досліджено підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентного потенціалу. Формування конкурентного потенціалу виробничих систем полягає в реалізації низки процесів щодо розвитку можливостей, розгляду альтернатив їх впровадження із цілеспрямованістю підвищити конкурентні позиції та розширити внутрішні і зовнішні ринки збуту продукції. Доведено, що при формуванні конкурентного потенціалу виробничих систем, важливим є виокремлення та класифікація внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на ведення фінансово-господарської діяльності. Визначено характерні особливості конкурентного потенціалу виробничої системи, які необхідно враховувати для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризовано основи оцінювання рівня конкурентного потенціалу підприємства в контексті забезпечення стратегічного розвитку. Обґрунтовано напрями зростання ефективності управління конкурентним потенціалом під впливом трансформаційних процесів ринкового бізнес-середовища функціонування.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління підприємством, конкурентний потенціал, фактори впливу, ефективність управління конкурентоспроможністю.

*The article examines approaches to the interpretation of enterprise competitiveness and the formation of competitive potential. The formation of the competitive potential of production systems consists in the implementation of a number of processes related to the development of opportunities, consideration of alternatives for their implementation with the goal of improving competitive positions and expanding internal and external product sales markets. The change in the market conditions of conducting financial and economic activities requires the determination of the level of competitive potential, competitive advantages, the study of internal and external factors of influence, the review of existing principles for enterprise management, which will ensure the adoption and successful implementation of management decisions. It has been proven that in the formation of the competitive potential of production systems, it is important to distinguish and classify internal and external factors influencing the conduct of financial and economic activities. The characteristic features of the competitive potential of the production system, which must be taken into account to ensure effective management of the enterprise's competitiveness, are determined. The basics of assessing the level of the company's competitive potential in the context of ensuring strategic development are characterized. The ways of increasing the efficiency of competitive potential management under the influence of transformational processes of the market business environment of functioning are substantiated. In the system of managing the competitiveness of the enterprise, a methodologically justified subsystem of assessment of both the economic parameters of financial and economic activity and the analysis of external and internal factors of influence should be implemented. The formation of the competitive potential of each enterprise depends on the management subjects involved in this process and the effectiveness of their influence on the management objects. In order to ensure the effectiveness of the management system of the competitiveness of the production system, it is important to substantiate the compliance of the processes of forming competitive potential with the selected strategic guidelines.*

**Key words:** competitiveness, enterprise management, competitive potential, influencing factors, efficiency of competitiveness management.

УДК 658.65

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-18>

**Цурканов М.А.**

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет

**Tsurkanov Maksym**

Khmelnitsky National University

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси виробничих систем, викликані розвитком економіки, посиленням конкуренції зумовлюють внесення змін в підсистему управління конкурентоспроможністю. Результативність зазначеної підсистеми залежить від обраних цілей, методів, принципів, підходів, інструментарію формування конкурентного потенціалу підприємств. Змінність ринкових умов ведення фінансово-господарської діяльності вимагає визначення рівня конкурентного потенціалу, конкурентних переваг, дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, перегляд існуючих принципів до управління підприємством, що дозволить забезпечити прийняття та успішну реалізацію управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Від ефективності діяльності виробничих систем залежить рівень розвитку економіки країни в цілому. Через те, багато праць вітчизняних та зарубіжних

науковців присвячені саме дослідженню питань формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, збільшення конкурентних переваг, формування конкурентного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Серед них, варто виокремити праці таких науковців як: Дмитрієв І.А., Дюжев В.Г., Кирчата І.М., Лисиця Д.О., Малик О.В., Нестеренко С.А., Нижник В.М., Посохов І.М., Селезньова Г.О., Сміт А., Хікс Дж., Цибульська Е.І., Чепіжко О.В., Чумак Л.Ф., Шершенюк О.М. та ін.

Зміна впливу зовнішніх факторів на діяльність виробничих систем, функціонування в умовах невизначеності, посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування дають підстави надалі досліджувати теоретико-методичні основи формування конкурентного потенціалу із визначенням напрямів його підвищення в сучасних ринкових умовах.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення та обґрунтування основ формування конкурентного потенціалу підприємств, сучасних проблематичних аспектів забезпечення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цибульська Е.І. наголошує, що довгий час конкурентоспроможність розглядалася здебільшого при дослідженні питань в напрямі управління маркетингом та стратегічного управління, що було пов'язано із необхідністю вивчення ринкового оточення та окреслення стратегічних орієнтирів розвитку. Водночас, на сьогодні конкурентоспроможність підприємства є доволі розповсюдженою для теоретико-методичних досліджень категорією різними економічними науками. У загальному розумінні, авторка пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства як його можливість протистояти іншим конкуруючим суб'єктам на ринку та здатність їх перемагати [1, с. 67–68]. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Дюжев В.Г., Лисиця Д.О., досліджуючи поняття конкурентоспроможності підприємства зазначають, що отримання відповідного її рівня залежить від організаційної складової господарюючого суб'єкта, інтеграції та реконфігурації його можливостей [2, с. 184–185].

Конкурентний потенціал підприємства науковцями обґрунтовується доволі різносторонньо: як узагальнення можливостей та ресурсного забезпечення; як система взаємодії ресурсів; як можливість суб'єкта створювати конкурентні переваги; як узагальнення ресурсів, компетентностей та можливостей під впливом яких формуються конкурентні переваги [3].

Формування конкурентного потенціалу виробничої системи полягає в реалізації низки процесів щодо розвитку можливостей, розгляду альтернатив їх впровадження із цілеспрямованістю підвищити конкурентні позиції та розширити внутрішні та зовнішні ринки збуту продукції. Формування конкурентного потенціалу є непростим процесом, так як при його формуванні потрібно системно враховувати розвиток кожної складової потенціалу підприємства. Під «системним врахуванням кожного елементу потенціалу» господарюючого суб'єкта, ми розуміємо його виокремлення, проведення досліджень, оцінювання в кожній сфері діяльності підприємства. В даному випадку прослідковуються взаємозв'язки та взаємовпливи формування конкурентного потенціалу й формування складових економічного потенціалу суб'єкта. При формуванні конкурентного потенціалу виробничих систем, обов'язковим є диференціація внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та, в подальшому, виокремлення факторів (позитивної або негативної дії), які спричиняють найбільший вплив на бізнес-процеси.

Зовнішні фактори впливу на формування конкурентного потенціалу можна диференціювати

на фактори мікросередовища та фактори макросередовища. Загалом, до них відносять: стан економіки країни; політико-правові фактори; науково-технологічні; демографічні; соціально-культурні; екологічні. В аспекті мікросередовища функціонування виробничої системи до зовнішніх факторів, які впливають на формування конкурентного потенціалу слід віднести: рівень попиту на продукцію; розвиток галузі до якої належать суб'єкт; співпраця із постачальниками сировини, матеріалів, обладнання та ін.; можливості надходження ресурсів; рівень галузевої конкуренції. Зазначимо, що суттєвого впливу на зовнішні фактори формування конкурентного потенціалу виробничої системи управлінський персонал немає. У більшості випадків, на практиці діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств використовуються інструменти адаптації до змін умов зовнішнього середовища. Такий адаптаційний інструментарій формують у вигляді напрямів, конкретних дій, які має виконати суб'єкт господарювання за суттєвого впливу того чи іншого зовнішнього чинника. Особливо, це стосується ризиків та загроз, до яких важливо використовувати прийоми антикризового менеджменту, ризик-управління та ін.

Внутрішніми факторами впливу на конкурентний потенціал та, в цілому, на конкурентоспроможність підприємства є: стан основних засобів (знос обладнання та устаткування; рівень новизни матеріально-технічної бази); рівень кваліфікації та компетентності управлінського персоналу та провідних фахівців структурних підрозділів підприємства; фінансово-ресурсне забезпечення; рівень ефективності реалізації поставлених поточних та стратегічних напрямів розвитку; рівень конкурентоспроможності продукції (якість виробів, сервісного обслуговування); ефективність маркетингової підсистеми управління та ін. Зазначені вище фактори, в значній мірі, є підконтрольними управлінському персоналу, а отже провідні менеджери можуть вносити зміни організаційного, структурного характеру з метою формування та розвитку конкурентного потенціалу.

Оцінювання безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв [4, с. 473].

Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. вважають, що потенціал конкурентоспроможності підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості вико-

ристання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів [5, с. 105].

Як кожній економічній категорії, конкурентному потенціалу виробничої системи притаманні ряд характеристик. Конкурентний потенціал знаходиться у взаємозалежності від ефективності використання існуючих ресурсів та тих, які потенційно може залучити господарюючий суб'єкт в процесі виробництва та збуту продукції. Підвищення конкурентного потенціалу залежить як від конкурентоспроможності продукції, так і від розвитку, в цілому, конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Така взаємозалежність прослідковується на усіх вищих рівнях управління (галузевий рівень економіки, макрорівень). Закономірним є те, що конкурентний потенціал виробничої системи може бути визначений та оцінений за умови наявності на ринку підприємств-конкурентів.

Для забезпечення необхідного рівня конкурентного потенціалу господарюючого суб'єкта, Селезньова Г.О. пропонує використовувати підхід, що ґрунтується на «оцінці розриву між необхідними і фактичними параметрами його елементів». Зазначений науково-методичний підхід базується на таких етапах як:

- оцінювання фактичного потенціалу підприємства;
- обґрунтування стратегії розвитку;
- моделювання необхідних конкурентних переваг підприємства та параметрів потенціалу, які їх забезпечують;
- оцінювання стратегічного розриву, розроблення варіантів його скорочення;
- визначення напрямів перетворення об'єкта і суб'єкта управління;
- розроблення механізму формування конкурентоспроможного потенціалу;
- перетворення об'єкта і суб'єкта управління [6, с. 87].

З метою зростання ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства можна використовувати модель, що складається із трьох базових елементів (блоків): перший – конкурентний аналіз, який поєднує в собі внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище підприємства, внутрішні конкурентні можливості та можливості конкурентного оточення; другий – формування конкурентного потенціалу, який здійснюється шляхом порівняння сильних сторін конкурентної позиції підприємства та конкурентів, виявленням ключових чинників успіху, які забезпечують конкурентну раціональність підприємства та стійкі конкурентні переваги, визначення конкурентного потенціалу, виявлення слабких сторін конкурентної позиції підприємства та конкурентного ризику; третій – управління конкурентним потенціалом, мета якого – використання мінімально

необхідної кількості ресурсів для досягнення максимального результату в потрібний час, у потрібному місці, планування використання потенціалу відповідно до вибраної стратегії [7, с. 218].

В системі управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути впроваджена методично-обґрунтована підсистема оцінки як економічних параметрів фінансово-господарської діяльності, так і аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників впливу. Останні, можуть диференціюватися в розрізі складових потенціалу підприємства: виробничого, інноваційного, фінансового, інвестиційного, управлінського, трудового. Ефективна підсистема оцінювання усіх напрямів діяльності підприємства із визначенням поточних негативних факторів впливу, ризик-середовища функціонування, причин відхилень фактично отриманих значень показників від запланованих, дозволить удосконалити інформаційне забезпечення на основі якого приймаються управлінські рішення в напрямі забезпечення конкурентоздатності господарюючого суб'єкта.

**Висновки з проведення дослідження.** Формування конкурентного потенціалу кожного підприємства залежить від задіяних в даному процесі суб'єктів управління та результативності їх впливу на об'єкти управління. Від компетентності управлінського персоналу, його кваліфікаційних здібностей залежатиме побудова та реалізація механізму розвитку потенціалу в аспекті підвищення кожної складової. Тобто, в процесах формування та підвищення конкурентного потенціалу потрібно відштовхуватися від обґрунтування його взаємозв'язків із елементами економічного потенціалу підприємства. Підвищення конкурентного потенціалу виробничих систем залежить від обраних методів щодо оцінювання його складових, аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу для прийняття в подальшому ефективних управлінських рішень. З метою забезпечення ефективності існуючої підсистеми управління конкурентоспроможністю виробничої системи, вагомим є обґрунтування відповідності процесів формування конкурентного потенціалу обраним стратегічним орієнтирам, місці та стратегіям розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
2. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Дюжев В. Г., Лисиця Д. О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
3. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750>
4. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності



підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468–473.

5. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

6. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.

7. Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 1. С. 215–219.

#### REFERENCES:

1. Tsybulska E. I. (2018) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo NUA. (in Ukrainian)

2. Posokhov I. M., Chepizhko O. V., Diuzhev V. H., Lysytsia D. O. (2022) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti* [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenko I. S. (in Ukrainian)

3. Varha V. P. (2020) Konkurentnyi potentsial yak osnova stabilnosti pidpriemstva [Competitive potential as the basis of enterprise stability]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=77>

4. Stakhova M. V., Malyk O. V. (2017) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential as a basis for the formation of the enterprise's competitiveness]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 16, pp. 468–473.

5. Dmytriiev I. A., Kyrchata I. M., Shersheniuk O. M. (2020) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise: education]. Kharkiv: FOP Brovin O.V. (in Ukrainian)

6. Seleznova H. O. (2021) Formuvannia konkurentnoho potentsialu pidpriemstva [Formation of the competitive potential of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, vol. 53, pp. 85–90.

7. Chumak L. F., Kotliar H. V. (2013) Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpriemstva [Theoretical approaches to determining and managing the competitiveness of an enterprise's potential]. *Biznes-Inform*, no. 1, pp. 215–219.

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION

*У статті розглянуто різні позиції до трактування змісту поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Зазначено, що існує два протилежних підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Зроблено акцент на тому, що компанія, яка стовідує принципи соціальної відповідальності, з одного боку, повинна додержуватись усіх законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а з іншого – брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм. Розкрито підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності та розглянуто основні моделі корпоративної соціальної відповідальності. Наведено принципи та етапи процесу управління корпоративною соціальною відповідальністю. Зроблено висновок, що для ефективного управління соціальною відповідальністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, корпоративне управління, сталий розвиток, економіка, політика, екологія.

*The article considers different positions on the interpretation of the meaning of the concept of «corporate social responsibility». It is noted that there are two opposite approaches to the concept of corporate social responsibility. Emphasis is placed on the fact that a company that adheres to the principles of social responsibility, on the one hand, must comply with all legally stipulated obligations and rules, and on the other hand, take on additional obligations to implement various social programs. Approaches to the assessment of corporate social responsibility are revealed and the main models of corporate social responsibility are considered. There are American, European and Japanese models of corporate social responsibility, which have their own characteristics. The advantages of the American model of corporate social responsibility are: the absence of strict legal restrictions; lack of strict state regulation, which allows companies to independently determine the directions of their activities and implement innovations; reduction of public expenses due to the absence of expenses for development, improvement and control over the implementation of legislation in the field of corporate social responsibility. The European model is characterized by the presence of state regulation in the field of corporate social responsibility and is more mandatory than recommendatory in nature. Features of the Japanese model of corporate social responsibility are ensuring gender equality, developing volunteering, responsible behavior of citizens towards their country, supporting environmental protection programs, and ensuring honest partnership. There are three approaches to assessing corporate social responsibility: a minimalist approach; an approach based on identifying one or more key areas of corporate social activity; comprehensive approach. The principles and stages of the corporate social responsibility management process are presented. It was concluded that for the effective management of social responsibility, the organization should promptly respond to the expectations and demands of interested parties and carry out an assessment of internal capabilities and identification of risks associated with them.*

**Key words:** corporate social responsibility, corporate management, sustainable development, economy, politics, ecology.

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-19>

**Шульга О.А.**

д.е.н, доцент,  
Київський університет  
імені Бориса Грінченка

**Shulha OIha**

Borys Grinchenko Kyiv University

**Постановка проблеми.** На сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є провідною технологією довгострокової стратегії сталого розвитку. Крім того, у багатьох наукових працях корпоративну соціальну відповідальність оцінено як засіб виходу з економічної кризи, що сприятиме активізації інвестиційної діяльності та впровадженню соціально відповідальних практик. Проте в Україні на сьогодні відсутні закони, які б регулювали сферу соціальної відповідальності бізнесу. Ключовими чинниками, що негативно впливають на результативність реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні, є: домінування економічних інтересів усіх зацікавлених сторін над соціальними інтересами, високий рівень корупції, слабкий захист прав споживачів, слабо розвинута політика екологічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності присвячені праці О. Будько [5], Б. Галатова [5],

Т. Голобородько [8], О. Лозової [6], Н. Стоянець [7], В. Ткаченко [7], А. Турило [8] та ін. Однак ці питання через їх актуальність та складність вимагають подальшого поглибленого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – узагальнити підходи економічної науки до вивчення феномену корпоративної соціальної відповідальності та визначити його місце у системі управління організацією.

**Виклад основного матеріалу** дослідження. У науковій літературі можна знайти досить багато визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Причиною не однозначного трактування є принципово різний підхід до розуміння цілей організації і місії підприємця у суспільстві. Наприклад, підприємці схильні розуміти КСВ як збалансований розвиток бізнесу, додержання законів і своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Таке розуміння ролі бізнесу передбачає також ефективне ведення бізнесу без пільг і дотацій від держави, забезпечення прозорості корпо-

ративних фінансів, підтримку законності, незалежного правосуддя.

Наймані працівники під корпоративною соціальною відповідальністю розуміють виконання роботодавцем законів у сфері організації та оплати праці, уважне ставлення до проблем своїх співробітників. З позиції споживача продукції КСВ означає виробляти якісну продукцію, надавати про неї правдиву інформацію, не підтримувати шкідливих звичок споживачів. З позиції органів державної та місцевої влади КСВ полягає у обов'язку підприємців дбати про суспільний добробут через їх участь у фінансуванні соціально-економічного розвитку територій. З позицій ділового партнерства корпоративна соціальна відповідальність означає формування відносин з партнерами на принципах додержання угод, професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності.

Зауважимо, що на сьогодні існує два протилежних підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з першим підходом, корпорація є економічною цілісністю, що зобов'язана дбати лише про ефективність використання власних ресурсів та переслідувати економічні цілі (максимізація прибутку). Виходячи з цього, бізнес поводить соціально відповідально, якщо зосереджується на реалізації ним економічної функції виробництва продукції та послуг, необхідних суспільству, забезпеченні роботою громадян та максимізації прибутку для винагородити акціонерів, залишаючи вирішення соціальних проблем державним та іншим інститутам.

Другий підхід нині є домінантним і ґрунтується на тому, що організація являє собою не лише економічне утворення, а є частиною середовища, від якого залежить її існування та досягнення заявлених цілей. Тому організація також має враховувати особистісні й соціальні аспекти впливу її ділової активності на економічні й соціальні інтереси працівників, споживачів, місцеві громади, на території яких вона провадить діяльність тощо і спрямовувати частину власних ресурсів на вирішення соціальних проблем.

Корпоративна соціальна відповідальність реалізується у двох основних напрямках – внутрішньому та зовнішньому. До внутрішньої соціальної відповідальності експерти відносять все, що стосується використання та розвитку персоналу на підприємстві чи фірмі (безпека праці, стабільна виплата заробітної плати, медичне та додаткове соціальне страхування працівників, розвиток персоналу через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників). Зовнішній напрям соціальної відповідальності поширюється на зовнішнє для компанії середовище і спрямований на клієнтів, інвесторів, державу і суспільство.

На нашу думку, корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних,

екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із стейкхолдерами і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури. Корпоративна соціальна відповідальність більш ширше поняття, ніж соціальна відповідальність через ведення бізнесу у соціально відповідальний спосіб.

Всі права та обов'язки компанії можна поділити на законодавчо закріплені та добровільні. До законодавчо закріплених прав і обов'язків належать: виробництво якісних і безпечних товарів та послуг; повна сплата всіх видів податків; виплата офіційної заробітної плати своїм працівникам; додержання вимог антимонопольного законодавства; додержання законодавчих норм у галузі охорони навколишнього середовища і вимог держави до екологічності виробництва; додержання норм трудового права, та ін.

Добровільні зобов'язання компаній можна розподілити за групами: економіка, екологія і соціальна політика. Серед них такі: розробляти і додержуватись документів власної ділової етики; розвивати споживчі властивості, а також соціальну значущість власної продукції і послуг; організувати переробку відходів виробництва та очищення стічних вод; постійно вдосконалювати та впроваджувати безвідходні технології виробництва; скорочувати викиди шкідливих речовин в атмосферу; розвивати персонал компанії через систему професійної підготовки кадрів; брати участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, спрямованих на розв'язання загальнонаціональних проблем; підвищувати відкритість і прозорість своєї діяльності через системи регулярної не фінансової (соціальної) звітності і міжнародної звітності, що дозволяє поліпшувати якість управління виробництвом, соціальним розвитком і не фінансовими ризиками.

Таким чином, компанія, яка сповідує принципи соціальної відповідальності, з одного боку, повинна додержуватись усіх законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а з іншого – брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм.

Обов'язки організацій перед суспільством з точки зору КСВ можна розділити на чотири основні групи: економічні, правові, етичні та благодійні [6]. Економічні обов'язки охоплюють обов'язки організації, що мають економічну природу – реалізація прибутку та надання товарів і послуг населенню за помірними цінами. Крім того, організації повинні надавати компенсацію своїм працівникам, збільшувати вартість для своїх акціонерів та піклуватись про інтереси інших зацікавлених сторін. Правові обов'язки організації визначають резуль-

тати діяльності відповідно до правової системи, в якій вони працюють. Сюди входить дотримання законодавства про працю, екологічного законодавства та нормативних актів, що регулюють конкуренцію. Етичні обов'язки стосуються діяльності, яка не обов'язково визначається законодавчими нормами чи законами, але пов'язана із очікуванням громадськості. Організації повинні визнавати та поважати етичні стандарти, прийняті громадою, щоб кваліфікуватися як соціально відповідальні. Не менш важливими є благодійні обов'язки, які дозволяють компаніям визначати діяльність щодо КСВ, аби підвищити лояльність своїх співробітників та покращити стосунки з клієнтами [6, с. 121].

Розрізняють американську, європейську і японську модель КСВ, які мають свої особливості. Перевагами американської моделі КСВ є: відсутність жорстких законодавчих обмежень, що дозволяє компаніям уникнути додаткових витрат і надмірного податкового навантаження; відсутність жорсткого державного регулювання, що дозволяє компаніям самостійно визначати напрями своєї діяльності та впроваджувати інновації; скорочення державних витрат за рахунок відсутності витрат на розробку, удосконалення і контроль за виконанням законодавства у сфері КСВ. Водночас недоліком є те, що при відсутності ролі держави у питаннях регулювання КСВ менеджмент компанії може допускати різні порушення законодавства та обмежувати права працівників, а також скорочувати фінансування соціальної діяльності.

Європейська модель характеризується наявністю державного регулювання сфери КСВ і має більше обов'язковий, ніж рекомендаційний характер. Різні країни Європи мають свої особливості, тому виділяється континентальна, британська та скандинавська моделі.

Особливостями японської моделі КСВ є забезпечення гендерної рівності, розвиток волонтерства, відповідальної поведінки громадян до своєї країни, підтримки програм щодо охорони навколишнього середовища, забезпечення сумлінного партнерства. Японська модель має такі переваги, як стабільна зайнятість населення, безперервне навчання, сприятливий робочий клімат, що дозволяє працівниками забезпечувати підвищення продуктивності праці [5, с. 51–52].

Виділяють три підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності [5]:

1) мінімалістський підхід (ґрунтується на оцінці ступеня дотримання компанією законодавчо передбачених правил і зобов'язань);

2) підхід, який ґрунтується на виокремленні одного або декількох ключових напрямів корпоративної соціальної діяльності (передбачає оцінку таких сфер, як трудові відносини, дотримання прав людини, сумлінні ділові практики, корпоративне управління, взаємовідносини з споживачами,

навколишнє середовище і ресурсозбереження, благодійність, вплив на місцеві спільноти та ін.);

3) комплексний підхід (ґрунтується на holistic уявленні про КСВ, що обумовлює вимір великої кількості соціальних, екологічних та економічних показників).

Вчені встановили, що КСВ позитивно впливає на діяльність компанії. В умовах посилення конкуренції та розвитку корпоративних комунікацій соціальна відповідальність зміцнює конкурентні позиції компаній, знижує підприємницькі ризики, підвищує лояльність споживачів, поліпшує репутацію підприємців, компаній та бізнес-спільноти загалом. Компанії з кращою КСВ мають кращі можливості для досягнення гарної репутації, що зрештою призводить до покращення фінансових показників. Також компанії можуть зменшити обмеження капіталу, беручи участь у діяльності з КСВ [7, с.49].

Посилення корпоративної соціальної відповідальності може забезпечити суспільству економію фінансових ресурсів (на державному та місцевому рівнях), що спрямовуються на вирішення соціальних, культурних та екологічних проблем. Однак, КСВ не може замінити або будь-яким чином змінити обов'язок держави діяти в інтересах суспільства.

Управління соціальною відповідальністю організації є складовою стратегії її розвитку та має здійснюватися згідно з такими принципами:

– гнучкості – властивість змінювати цілі функціонування залежно від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

– багатофункціональності – здатність до реалізації різних функцій;

– неоднорідності – наявність значної кількості різних елементів системи;

– емерджентності – неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до загального ефекту функціонування системи;

– ієрархічності – наявність кількох рівнів управління соціальною відповідальністю організації;

– взаємоконтролю заінтересованих сторін та створення сприятливих умов для його здійснення;

– оптимальності – об'єднання всіх перелічених принципів та одночасно виявлення нових елементів системи і вимог до неї.

Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідальністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.

Процес управління КСВ складається з таких етапів: визначення пріоритетів КСВ підприємства; реалізація цих пріоритетів; оцінка результатів здійсненої роботи; корпоративна соціальна звітність.

На першому етапі процесу управління КСВ керівництвом підприємства визначаються пріоритети у межах основних напрямів реалізації



КСВ (внутрішнього і зовнішнього). Виокремлюють п'ять основних груп пріоритетів для реалізації КСВ компанії: факторні умови, які визначають обсяг і характер виробництва; допоміжні виробництва (постачальники, партнери); параметри попиту; «правила гри» (захист інтелектуальної та інших форм власності, сприяння прозорості регуляторної політики); соціальна безпека (профілактика злочинності, боротьба з безпритульністю).

Обрані соціальні пріоритети документально фіксуються. Документальну базу реалізації КСВ доцільно формувати в рамках стратегічного планування з додержанням таких вимог:

- змістовність діяльності (організація має знати склад стейкхолдерів та важливих для них і для самої організації інтересів);

- повнота відображення планів та результатів у документації (організація повинна враховувати потреби, очікування та застереження заінтересованих сторін, їх думку з найбільш важливих питань);

- реактивність (організація повинна послідовно реагувати на істотні проблеми, що стоять перед заінтересованими особами та самою організацією, реагувати на їх зміни);

- верифікативність результатів діяльності (організація повинна надавати громадськості, заінтересованим особам вірогідну інформацію про плани та результати їх виконання в достатньому обсязі).

Основний етап процесу управління КСВ – безпосередня реалізація обраних пріоритетів. Основним її інструментом є соціальні програми – формалізований алгоритм дій, що визначає бенефіціарів та виконавців, пов'язує ресурси з очікуваним результатом. Розробка проекту соціальної програми КСВ передбачає вибір й обґрунтування безпосередніх соціальних цілей, цільової аудиторії, оцінку потенційних бізнес-вигод, очікуваного соціального ефекту, вибір способу позиціонування й врахування інших технічних моментів.

Наступний етап управління КСВ – оцінка ефективності здійснених заходів та їх впливу на розвиток підприємства. Виділяють три аспекти цієї ефективності: економічність; результативність; доцільність.

Завершальним етапом процесу управління КСВ є підготовка комплексного документу соціальної звітності. Соціальний або не фінансовий звіт – це публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і всього суспільства про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїх стратегічних планах соціальні стандарти, а також про зміст, напрямки, результати і досягнення її соціальної діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління корпоративною соціальною відповідальністю є процесом реалізації функцій управління, який спрямований на задоволення інтересів заінтересованих сторін. Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідаль-

ністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними. Процес управління КСВ складається з таких етапів: визначення пріоритетів КСВ підприємства; реалізація цих пріоритетів; оцінка результатів здійсненої роботи; корпоративна соціальна звітність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. № 38 (3). P. 268–295.

2. Marrewijk M. Van. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 44. № 2-3. P. 95–105.

3. Steurer R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263–281.

4. Windsor D. The Future of Corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. Vol. 9. № 3. P. 225–256.

5. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 49–57.

6. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 118–127.

7. Стоянець Н. В., Ткаченко В. В. Корпоративна соціальна відповідальність та прибутковість компаній: концепція модерувальної функції репутації фірми та доступу до капіталу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 1. С. 46–51.

8. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_7) (дата звернення: 15.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Carroll A. B. (1999) Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, no. 38 (3), pp. 268–295.

2. Marrewijk M. Van (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2-3, pp. 95–105.

3. Steurer R. (2005) Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no. 3, pp. 263–281.

4. Windsor D. (2001) The Future of Corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, no. 3, pp. 225–256.

5. Budko O. V., Halatov B. M. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument biznes-stratehiyi rozvytku pidpryyemstv [Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 1, pp. 49–57.

6. Lozova O. V. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist, yak chynnyk formuvannya pozytyvnoho imidzhu ta dilovoyi reputatsiyi kompaniyi [Corporate social responsibility as a factor in the formation of a positive image and business reputation of the company]. *Halytskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 3, pp. 118–127.

7. Stoyanets N. V., Tkachenko V. V. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ta prybutkovist kompaniy:

kontseptsiya moderuvalnoyi funktsiyi reputatsiyi firmy ta dostupu do kapitalu [Corporate social responsibility and profitability of companies: the concept of the moderating function of the company's reputation and access to capital]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Ser.: Ekonomika i menedzhment*, vol. 1, pp. 46–51.

8. Turylo A. A., Holoborodko T. V., Burkova L. A. (2023) Etychne liderstvo ta korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u zabezpechenni dosyahnennya tsiley staloho rozvytku [Ethical leadership and corporate social responsibility in ensuring the achievement of sustainable development goals]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_7) (accessed 15 December 2023).

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАРЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ МІСЬКОЇ МОБІЛЬНОСТІ «РОЗУМНИХ» МІСТ:  
ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯIMPLEMENTATION OF URBAN MOBILITY PROJECTS FOR SMART CITIES:  
APPROACHES TO JUSTIFICATION AND EVALUATION

*В статті розглянуто місце та значення проєктів «розумної» міської мобільності в реалізації стратегій «розумного» міста. Визначено, що програми міської мобільності надають можливість вирішення комплексу завдань збалансованого міського розвитку, зокрема питання розвитку інфраструктури та декарбонізації міст. Обґрунтовано, що завдання реалізації проєктів «розумної» мобільності та індикатори, які визначають результати їх реалізації, різняться в залежності від зацікавлених сторін. Запропоновано визначення завдань на основі принципу стейкхолдерів, основними з яких є мешканці міста, міська влада, представники бізнесу в сфері перевезень та транспортної інфраструктури. На основі світового досвіду реалізації програм і окремих стартапів міської мобільності для міст України окреслено проектні рішення «розумної» міської мобільності в межах стратегій «розумного» міста.*

**Ключові слова:** «розумні» міста, міський мобільність, цифровізація громадського транспорту, стратегія розвитку міст, збалансований розвиток.

*The article discusses the importance of implementing smart urban mobility projects in the context of smart city strategies. The object of the study is the global experience of implementing smart urban mobility programs. The subject of the study is the theoretical and practical aspects of justifying and defining indicators for the implementation of urban mobility projects. Research methods: generalization – defining the tasks and indicators of urban mobility projects in terms of stakeholders and urban mobility solutions for Ukrainian cities; analysis and synthesis – studying the world experience of implementing urban mobility programs and developing proposals based on it; system analysis – justifying the place and importance of urban mobility development in smart city strategies. The article proposes the principle of stakeholders in defining the objectives of urban mobility projects and indicators to assess the success of their implementation. The stakeholder principle takes into account the fact that the problems to be solved can be very different for each of the stakeholders. The main stakeholders are the city's residents, the city's authorities, and the business community involved in transportation and transportation infrastructure. A system of indicators for the implementation of smart urban mobility is proposed. The author summarizes the global experience of implementing urban mobility projects and individual start-ups, in particular in cities such as Venice, Barcelona, Poznan, Lublin, Hamburg and Prague. The author proposes project solutions for smart urban mobility in Ukrainian cities based on the generalization of results from the implementation of smart mobility programs and projects in European cities. These solutions include mobility as a service, intelligent urban traffic management, cloud solutions for smart parking, urban micromobility management, and digital passenger information systems. The proposed solutions aim to create shared mobility services, a unified payment system for public transportation, intelligent traffic management services, optimized use of parking spaces, electronic notification of parking availability, a system of bicycles and electric scooters, and a system of digital signage and mobile applications for passengers.*

**Key words:** "smart" cities, urban traffic, digitalization of public transport, urban development strategy, sustainable development.

УДК 332.1:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-20>

**Михайлова К.В.**

аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

**Mikhailova Krystyna**

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Постановка проблеми.** Збалансований розвиток міст в умовах цифровізації передбачає комплексну реалізацію проєктів збалансованого міського розвитку, які не тільки спрямовані на вирішення питань підвищення якості життя мешканців, створення сталих та привабливих умов розвитку бізнесу в містах, енергоефективного та екологічного міського господарства, але і на поступове впровадження новітніх цифрових технологій, що дозволяють забезпечити довгострокові умови функціонування усіх сфер життєдіяльності міста на основі технологічних змін та інноваційності.

Одним із основних проблемних питань сучасного міста є зростання міського трафіку, що в свою чергу посилює коло інших проблем: забруднення повітря, затори на дорогах, недостатність місць

для паркування, збільшення часу на поїздки мешканців, ускладнення роботи наземного громадського транспорту. Світовий досвід «розумних» міст свідчить, що успішна реалізація проєктів, які спрямовані на оптимізації міського трафіку та впровадження рішень міської «розумної» мобільності, створює синергетичні ефекти збалансованого міського розвитку, що з одного боку підвищує їх значення для міста, а з іншого, потребує комплексного підходу до оцінювання очікуваних ефектів та визначення індикаторів їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень.** При розгляді стратегій «розумних» міст питання міської мобільності, функціонування транспортних систем міст, а також питань, які можливо вирішити лише в сукупності з оптимізацією міського трафіку,

є невід'ємною та актуальною складовою. Оцінюючи підхід до сприйняття мешканцями міст цифрових змін, проблеми міської мобільності, громадського транспорту, розвитку системи паркування в містах, визначаються як найбільш важливі [1]. Концепція «розумного» міста, яка в комплексі спрямована на сталий цифровий розвиток міст, в умовах повоєнного відновлення міст України в розрізі міської мобільності передбачає безпечну транспортну систему, включаючи запровадження автоматизованих доріг, автономних автомобілів і забезпечення пріоритетної розвитку пішохідних зон та велотранспорту [2, с. 11]. Підґрунтям становлення «розумного» міста виступає технологічний розвиток та впровадження цифрових інновацій в містах, що зумовлює актуальність досліджень використання штучного інтелекту, технології аналізу великих даних, блокчейну, «зелених» джерел енергії [3–5]. Важливим аспектом оптимізації міської мобільності міст України є євроінтеграційні пріоритети, які повинні сприяти подоланню проблемних моментів у реалізації концепції сталої міської мобільності на користь міста та підвищення рівня життя його мешканців [6, с. 46].

Планування цифрових рішень для мобільності є одним із головних завдань у містах у всьому світі. Розглядаючи компоненти смарт-мобільності найчастіше виділяють чотири основні сегменти: інтелектуальні транспортні системи, відкриті дані, аналітика великих даних і залучення громадян до реалізації проєктів [7]. Стосовно рішень, які визначаються як базові для міської смарт-мобільності, розглядаються ті, що базуються на цифрових технологіях і включають електронну систему навігації транспортних засобів, електронне паркування, електронний квиток, інформаційно-мобільну сигналізацію, спільне використання автомобілів та велосипедів, на основі впровадження цифрових платформ, відстеження та інформування щодо громадського транспорту в реальному часі [8, с. 604]. Питання спільного використання на базі автономного володіння як одна із стратегій мобільності «розумних» міст розкриває значний потенціал для інвестування, повністю трансформуючи бачення громадського і приватного транспорту в містах [9].

Світовий досвід впровадження «розумної» міської мобільності має достатню кількість успішно реалізованих проєктів, які є предметом дослідження, зокрема технологічних особливостей, конкретних заходів, сприйняття їх в містах, дій міської влади, очікуваних ефектів [10; 11]. Однак, актуальним залишаються питання визначення індикаторів успішності та очікуваних економічних ефектів при реалізації даних проєктів.

**Постановка завдання.** Завданням даного дослідження є визначення для міст України базових індикаторів оцінювання проєктів «розумної»

міської мобільності та очікуваних економічних ефектів на основі світового досвіду реалізації проєктів «розумної» міської мобільності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед значної кількості підходів до визначення «розумної» міської мобільності, які, зокрема розкрито у [7], на думку автора, найбільш актуальним є визначення «розумної» мобільності як низки дій, які покращують мобільність користувачів пішки, громадським чи приватним транспортом чи будь-яким іншим видом транспорту, що призводить до скорочення економічних витрат, пов'язаних із навколишнім середовищем і часом [12, с. 165].

Визначаючи індикатори для проєктів «розумної» міської мобільності, врахування принципу стейкхолдерів стає базовою умовою, оскільки завдання, які вирішуються для кожною із сторін можуть істотно різнитися.

З точки зору мешканців міста – це підвищення якості обслуговування транспортними операторами, зручність маршрутів, скорочення часу на поїздки містом, безпека та комфорт переміщення, інформованість про рух громадського транспорту, зручність та можливості паркування. Для інших стейкхолдерів, поряд зі спільними з мешканцями, є свої специфічні завдання, що впливає як на вибір самого міського проєкту, так і на індикатори, що визначають його успішність (табл. 1).

Світовий досвід має значну кількість прикладів успішно реалізованих проєктів, спрямованість яких окреслювалася особливостями стратегій розвитку міст.

Наприклад, Венеція визначається загальною складністю навколишнього середовища, майже виключною пішохідною зоною острова та величезними туристичними потоками, а також специфікою основних видів транспорту: водні автобуси, катери, хвилерізи, моторні човни, пороми, автомобільний транспорт, трамваї [11].

Серед проєктів міської мобільності Венеції виділяють наступні стартапи:

1. *Bufaga* – інноваційний стартап, який передбачає застосування інтелектуальної запатентованої технології, яка призначена для вловлювання та вимірювання дрібного пилу в повітрі. Проєкт передбачає встановлення на будь-який транспортний засіб розумного фільтруючого пристрою, що здатний видаляти з повітря основні забруднювачі та водночас контролювати якість повітря в місцях руху транспорту [13].

Ефекти від впровадження стартапу – система аналізує концентрацію дрібних частинок у повітрі та видаляє забруднюючі елементи через фільтр, що дозволяє скоротити чисті викиди більш ніж на 80% [11].

2. *G-move* – платформа, яка дозволяє збирати інформацію про рух і повернення відвідувачів у фізичних просторах і на борту транспортних засобів, використовуючи їхні смартфони та керуючи розрізненням їх з часом [11].



**Завдання та індикатори міських проєктів мобільності з точки зору стейкхолдерів**

Стейкхолдер	Завдання	Індикатори
Мешканці міста	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. підвищення якості обслуговування транспортними операторами;</li> <li>2. зручність маршрутів;</li> <li>3. скорочення часу на поїздки містом;</li> <li>4. безпека та комфорт переміщення;</li> <li>5. інформованість про рух громадського транспорту;</li> <li>6. зручність та можливості паркування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. скорочення негативних відгуків та скарг пасажирів;</li> <li>2. кількість видів транспорту, які залучені при необхідності дістатися з певної точки конкретної локації в місті;</li> <li>3. скорочення часу на щоденні поїздки;</li> <li>4. скорочення аварій та дорожньо-транспортних пригод;</li> <li>5. скорочення часу на очікування громадського транспорту;</li> <li>6. скорочення часу на пошук місця для паркування.</li> </ol>
Міська влада	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. забезпечення збалансованого розвитку усіх галузей;</li> <li>2. підвищення якості транспортного обслуговування населення;</li> <li>3. залучення інвестування в міські проєкти;</li> <li>4. підвищення безпеки на міських дорогах;</li> <li>5. забезпечення декарбонізації міського розвитку;</li> <li>6. створення оптимальної мережі муніципального паркування;</li> <li>7. створення «зелених» міських зон;</li> <li>8. розвиток і заохочення екологічно чистих видів транспорту;</li> <li>9. скорочення заторів на дорогах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зростання обсягу виробленої продукції підприємствами міста;</li> <li>2. скорочення кількості скарг та звернень до міської влади;</li> <li>3. зростання обсягів інвестицій в міські інфраструктурні проєкти, проєкти з розвитку електромобільного транспорту;</li> <li>4. скорочення аварій та транспортних пригод на вулицях та дорогах;</li> <li>5. скорочення кількості викидів парникових газів в місті;</li> <li>6.1 зростання доходів від сплати муніципального паркування;</li> <li>6.2 зростання кількості паркувальних міст на 100 автотранспортних засобів;</li> <li>7.1 зростання площі міських земель, відведена під зони, вільні від руху транспорту, зон відпочинку на одного мешканця;</li> <li>7.2 зростання довжини пішохідних та велодоріжок на одного мешканця;</li> <li>8. зростання відсотки електромобілей в загальній кількості;</li> <li>9. скорочення середньої тривалості стоянки в заторах.</li> </ol>
Представники бізнесу в сфері перевезень та транспортної інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. залучення інвестицій в діяльність;</li> <li>2. підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>3. зростання рівнів доходів;</li> <li>4. інтеграція у міські проєкти на засадах державно-приватного партнерства;</li> <li>5. оновлення рухомого складу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зростання інвестиційних ресурсів бізнесу;</li> <li>2. підвищення рівня конкурентоспроможності;</li> <li>3. зростання прибутковості діяльності;</li> <li>4. зростання кількості спільних проєктів збалансованого розвитку;</li> <li>5. зниження ступеня зносу рухомого складу, моральне оновлення.</li> </ol>

Джерело: розроблено автором

3. Nextome – інноваційні рішення на основі Інтернет-речей. У секторі мобільності в співпраці з Hitachi STS технологію Nextome у інтегровано в системи, встановивши датчики IoT у громадському транспорті, станціях, автобусних зупинках, щоб дозволити пасажиром використовувати додаток для оплати лише за пройдений маршрут. Очікувані ефекти для компанії – розробника Nextome – за три роки зростання обороту, отриманого від ліцензованого продажу своїх рішень, понад 5 мільйонів євро [14]

В стратегії розумних міст Іспанії формуються за шістьма кластерами: мобільність, навколишнє середовище, уряд, економіка, люди та життя [12], маючи в сфері мобільності ряд успішним проєктів, які спрямовані на вирішення комплексу завдань.

Наприклад, проєкт PASTA (Physical Activity Through Sustainable Transport Approaches) є міська ініціатива мобільності, яка сприяє фізичній активності через стійку мобільність і пов'язує транспорт

і здоров'я, реалізується у Барселоні [15]. Проєкт включає наступні індикатори для оцінювання успішності його реалізації: модальна частка пішохідних і велосипедних прогулянок, кілометри, пройдені на велосипеді або пройдені пішки на рік, поточна обізнаність і ставлення до активної мобільності, землекористування та топографія (з використанням кількісного аналізу за допомогою інструментів ГІС) [16].

Узагальнення певного досвіду міст Європи подано в таблиці 2.

На основі світового досвіду, враховуючи рекомендації щодо обґрунтування стратегій «розумних» міст [18] основними рішеннями для міст України стосовно міської мобільності є «мобільність як послуга», впровадження інтелектуальних рішень управління трафіком, хмарні обчислювання для системи «розумного» паркування, управління та розвиток мікромобільності, створення єдиних цифрових систем та розробка мобільних додатків з інформування пасажирів (табл. 3).

Таблиця 2

**Проекти міської мобільності в європейських містах**

Місто	Проект	Характеристика	Очікувані ефекти
Познань	1. мережі розумних інформаційних табло для пасажирів 2. міська картка РЕКА	1. табло показують положення громадського транспорту в реальному часі, надаючи пасажирам точну інформацію для планування подорожей. 2. уніфіковане рішення для продажу квитків у багатьох міських операторів послуг.	оновлення користувацького досвіду та якості міської мобільності
Люблін	Інтегрована система громадського транспорту	комплексна реконструкція системи громадського транспорту, створення нових тролейбусних маршрутів, депо, перехресть та вулиць, закуплено 70 тролейбусів і 100 автобусів з низьким рівнем викидів.	30% рухомого складу парку транспортних засобів міста з нульовими викидами, збільшення до 50%.
Альба-Юлія	1. Системи інтелектуальних паркувальних датчиків 2. Додаток City Parking	1. виявлення зміни в магнітному полі поблизу, щоб визначити, скільки автомобілів присутні на певній стоянці. 2. набір програмного забезпечення, яке виходить за межі наявності місць і пов'язаних функцій, таких як розумне бронювання паркувального місця та доступ до нього, а також система оплати в один клік.	1. скорочення часу на пошук вільного паркувального міста; 2. зростання надходжень в муніципальний бюджет від сплати за паркування
Прага	Система «Інтелектуальна мобільність»	цифрова система для громадського транспорту, яка оптимізує рух трамваїв і автобусів (на основі потреб пасажирів), покращує зв'язок із водіями та надає пасажирам інформацію про транспорт.	1. скорочення заторів на дорогах; 2. скорочення часу очікування; 3. ефективне планування поїздки на основі інформації про рух.
Гамбург	HVV Switch (програма для мобільних послуг у місті)	включає в себе електронний квиток, інформацію про громадський транспорт і доступ до сервісу Ride-Share Moia, до постачальників електронних скутерів Voi і Tier, до сервісів каршерингу Sixt і автомобілів напрокат MILES. У майбутньому додаток об'єднає всі послуги мобільності.	1. оновлення користувацького досвіду та якості міської мобільності; 2. підвищення ефективності інформування.

Джерело: узагальнено та доопрацьовано автором на основі профілей міст [17]

Таблиця 3

**Проектні рішення міської мобільності для міст України**

№	Рішення	Характеристика	Очікувані ефекти
1	Мобільність як послуга (MaaS)	використання мультимодального транспорту та спільних послуг мобільності та дозволяє здійснювати платежі через єдиний інтерфейс.	1. зростання надходжень від сплати за проїзд (оператори); 2. зростання доступності транспортних послуг для малозабезпечених груп населення
2	Інтелектуальне рішення для управління трафіком	інтелектуальні послуги управління дорожнім рухом на основі штучного інтелекту, такі як зміна фаз світлофора, інформація про учасників дорожнього руху та динамічні зміни інтенсивності руху	1. скорочення часу перебування в заторах; 2. скорочення витрат на перевезення за рахунок планування та управління в режимі онлайн; 3. зменшення викидів CO <sub>2</sub> (10-12 % за рахунок скорочення часу перебування в заторах)
3	Хмарні рішення для інтелектуального паркування	хмарна система, яка надає менеджерам паркування точні дані про використання місць для паркування, інформування за допомогою датчиків та спеціальних мобільних додатків про наявність місць паркування, електронне бронювання місця.	1. скорочення часу на пошук паркувального місця; 2. підвищення коефіцієнту використання паркувальних місць; 3. зростання надходжень до місцевих бюджетів
4	Управління мікромобільністю	системи та парки спільних велосипедів і електричних самокатів	1. зменшення викидів CO <sub>2</sub> ; 2. зростання модальної частки пішохідних і велосипедних прогулянок; 3. зростання кілометрів, пройдені на велосипеді або пройдені пішки на рік
5	Цифрові системи інформування пасажирів	єдина системи інформування, яка включає цифрові табло, які відображають час прибуття транспорту, його рух, можливі затори на шляху руху громадського транспорту, мобільні додатки, які дублюють інформацію в режимі онлайн, впровадження єдиного електронного квитка та можливості сплати проїзду в додатку.	1. скорочення часу на поїздки громадським транспортом; 2. скорочення часу очікування громадського транспорту; 3. зростання надходжень від сплати за проїзд (оператори); 4. скорочення додаткових витрат операторів за рахунок онлайн корегування та управління маршрутами.

Джерело: розроблено автором на основі [16–18]

При реалізації проєктів міської «розумної» мобільності необхідно виходити з того, що кожен проєкт повинен інтегруватися в комплексну програму міської мобільності, створюючи єдину ефективну систему, яка враховує завдання, що вирішують усі групи стейкхолдерів. Відповідно, кожне рішення щодо розвитку міської «розумної» мобільності є невід'ємною складовою стратегії збалансованого розвитку міста, що передбачає врахування їх впливу на інші складові стратегій «розумного» міста, а також визначення того, як реалізація інтелектуальних рішень впливає очікувані ефекти міської мобільності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, формування стратегій повоєнного відновлення міст України повинне спрямовуватися на становлення сучасних інноваційних міст, які не тільки впроваджують «розумні» рішення, але, насамперед, орієнтуються на створення комфортного середовища з високим рівнем життя мешканців та забезпечуються збалансований розвиток. Міська «розумна» мобільність, маючи широке коло рішень, вирішує не тільки проблемні питання міського трафіку та міської інфраструктури. Це комплексні ефекти на основі принципу стейкхолдерів, що здійснюють вплив і сприяють досягнення позитивних результатів в інших складових стратегій розумних міст: розвиток енергоефективності та відновлювальних джерел енергії, декарбонізації міського розвитку, підвищення ефективності міської влади, забезпечення громадської безпеки. Світовий досвід реалізації проєктів «розумної» мобільності демонструє гнучкість проєктних рішень, що дозволяє враховувати особливості розвитку міст та потреби їх мешканців, що створює базу як готових рішень для міст України, так і окреслює основні напрями розвитку власних програм міської мобільності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Pushkar, T., Serogina, D., Matvieieva, N., Zhovtyak, H., Sobolieva, H. City development strategies – Human-centered approach – Design thinking in urban innovation. In: Arsenyeva, O., Romanova, T., Sukhonos, M., Tsegelnyk, Y. (eds) Smart Technologies in Urban Engineering. STUE 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 2. Springer, Cham. 2023. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-20141-7\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-031-20141-7_55)
2. Захарова О. В., Козирєв Д. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2022. Вип. 67. С. 5–14.
3. Бойко В. Д., Василенко М. Д. «Розумне» місто в контексті штучного інтелекту та великих даних: можливі стратегії, ризики. *Комунальне господарство міст*. 2021. Т. 1. Вип. 161. С. 241–249.
4. Дискіна, А. А. Світові досягнення у сфері смарт-інновацій. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2018. № 1 (3). С. 19–31.

5. Сало Я. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

6. Полянський Ю., Карпишин М., Артимович П. Стала міська мобільність як чинник трансформації міського простору Львова. *Економічна та соціальна географія*. 2022. Вип. 88. С. 4047.

7. Büyük C., Abareshi Ah., Paz Al., Ruiz R. A., Battarra R., Rogers Ch. D.F., Lizarraga C. Smart Mobility Adoption: A Review of the Literature. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020146>

8. Šurdonja S., Giuffrè T., Deluka-Tibljaš A. Smart mobility solutions – necessary precondition for a well-functioning smart city. *Transportation Research Procedia*. 2020. Vol. 45. P. 604–611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.051>

9. Richter M.A., Hagenmaier M., Bandte O., Parida V., Wincent J. Smart cities, urban mobility and autonomous vehicles: How different cities needs different sustainable investment strategies. *Technological Forecasting & Social Change*. 2022. 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121857>

10. Battarra R., Gargiulo C., Tremitera M. R., Zucaro F. Smart mobility in Italian metropolitan cities: A comparative analysis through indicators and actions. *Sustainable Cities and Society*. 2018. Vol. 41. P. 556–567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140096>

11. Biancuzzi H., Massaro M., Bagnoli C. Smart mobility in Venice: An ecosystem perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140096>

12. Aletà N.B., Alonso C.M., Ruiz R.M.A. Smart Mobility and Smart Environment in Spanish Cities. *Transportation Research Procedia*. 2017. 24. P. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.084>

13. Bufaga: website. URL: <https://www.bufaga.com/it/#Home> free. – Header from the screen (дата звернення: 26.12.2023).

14. Nextome: Smart-city and mobility : website. URL: <https://nextome.com/smart-cities-mobility> free – Header from the screen (дата звернення: 25.12.2023).

15. PASTA project : website. URL: <https://www.pasta-project.eu/about/free> – Header from the screen (дата звернення: 25.12.2023).

16. PASTA: Development of a set of indicators : website. URL: <https://www.pastaproject.eu/indicator-set/free> – Header from the screen (дата звернення: 26.12.2023).

17. Be smart city: Smart Portraits of the city : website. URL: <https://www.beesmart.city/city-portraits> free – Header from the screen (дата звернення: 26.12.2023).

18. Be smart city: Smart Mobility: Challenges and Solutions in Smart Cities : website. URL: <https://www.beesmart.city/city-portraits> free – Header from the screen (дата звернення: 26.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Pushkar, T., Serogina, D., Matvieieva, N., Zhovtyak, H., Sobolieva, H. (2023) City development strategies – Human-centered approach – Design thinking in urban innovation. In: Arsenyeva, O., Romanova, T.,

Sukhonos, M., Tsegelnyk, Y. (eds) Smart Technologies in Urban Engineering. STUE 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 2. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-20141-7\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-031-20141-7_55)

2. Zakharova O. V., Kozyriev D. (2022) Kontsepsiia rozumnoho mista yak alternatyvnyi pidkhdid do vidnovlennia miskoi infrastruktury Ukrainy v povoiennyi period [The concept of a smart city as an alternative approach to the restoration of the urban infrastructure of Ukraine in the post-war period]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 67, pp. 5–14.

3. Boiko V. D., Vasylenko M. D. (2021) "Rozumne" misto v konteksti shtuchnoho intelektu ta velykykh danyi: mozhlyvi stratehii, ryzyky ["Smart" city in the context of artificial intelligence and big data: possible strategies, risks]. *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 161, pp. 241–249.

4. Dyskina, A. A. (2018) Svitovi dosiahnennia u sferi smart-innovatsii [World achievements in the field of smart innovations]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. (3), pp. 19–31.

5. Salo Ya. (2023) "Zelena" lohistyka v Ukraini: problemy ta perspektyvy ["Green" logistics in Ukraine: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

6. Polianskyi Yu., Karpysyn M., Artymovych P. (2022) Stala miska mobilnist yak chynnyk transformatsii miskoho prostoru Lvova [Sustainable urban mobility as a factor in the transformation of Lviv's urban space]. *Ekonomichna ta sotsialna heohrafiia*, vol. 88, pp. 40–47.

7. Bıyık C., Abareshi Ah., Paz Al., Ruiz R. A., Battarra R., Rogers Ch. D.F., Lizarraga C. (2021) Smart Mobility Adoption: A Review of the Literature. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020146>

8. Šurdonja S., Giuffrè T., Deluka-Tibljaš A. (2020) Smart mobility solutions – necessary precondition for a well-functioning smart city. *Transportation Research Procedia*, vol. 45, pp. 604–611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.051>

9. Richter M. A., Hagenmaier M., Bandte O., Parida V., Wincentf J. (2022) Smart cities, urban mobility and autonomous vehicles: How different cities needs different sustainable investment strategies. *Technological Forecasting & Social Change*, 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121857>

10. Battarra R., Gargiulo C., Tremiterra M. R., ZucaroFI. (2018) Smart mobility in Italian metropolitan cities: A comparative analysis through indicators and actions. *Sustainable Cities and Society*, vol. 41, pp 556–567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140096>

11. Biancuzzi H., Massaro M., Bagnoli C. (2023) Smart mobility in Venice: An ecosystem perspective. *Journal of Cleaner Production*, vol. 434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140096>

12. Aletà N.B., Alonso C.M., Ruiz R.M.A. (2017) Smart Mobility and Smart Environment in Spanish Cities. *Transportation Research Procedia*, 24, pp. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.084>

13. Bufaga: website. Available at: <https://www.bufaga.com/it/#Home> free – Header from the screen (accessed 26 December 2023).

14. Nextome: Smart-city and mobility: website. Available at: <https://nextome.com/smart-cities-mobility> free – Header from the screen (accessed 25 December 2023).

15. PASTA project: website. Available at: <https://www.pastaproject.eu/about/free> – Header from the screen (accessed 25 December 2023).

16. PASTA: Development of a set of indicators: website. Available at: <https://www.pastaproject.eu/indicator-set/free> – Header from the screen (accessed 26 December 2023).

17. Be smart city: Smart Portraits of the city: website. Available at: <https://www.beesmart.city/city-portraits> free – Header from the screen (accessed 26 December 2023).

18. Be smart city: Smart Mobility: Challenges and Solutions in Smart Cities: website. Available at: <https://www.beesmart.city/city-portraits> free – Header from the screen (accessed 26 December 2023).



ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД  
ДО ОЦІНКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВTHEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH  
TO THE ASSESSMENT OF DEVELOPMENT OF REGIONS

УДК 351:332.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-21>**Пруненко Д.О.**

д.е.н., доцент кафедри транспортних систем і логістики, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

**Коваленко Л.Б.**

к.фіз.-мат.н., доцент кафедри вищої математики і математичного моделювання, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

**Халіл-заде Орхан Халіл огли**

докторант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

**Prunenko Dmytro**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Kovalenko Liudmyla**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Orkhan Khalilzade Khalil**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Постановка проблеми.** Сучасний стан функціонування регіонів визначається гальмуванням розвитку, зниженням основних показників, структурними диспропорціями. Спостерігається скорочення рівня взаємодії та ефективності стейкхолдерних відносин, сформовані асиметричні аспекти забезпечення функціонування суб'єктів у різних сферах діяльності. Не сформована кількісна основа для прийняття рішення щодо розвитку регіонів на основі розробленого та застосованого теоретико-методичного підходу.

Слід вказати, що потребують удосконалення теоретичні положення щодо визначення розвитку регіонів, враховуючи вплив економічних, функціональних, стратегічних, безпекових, потенційних, стейкхолдерних чинників, напрями нормативно-правового забезпечення та особливостей управління на регіональному рівні.

Отже, тема дослідження щодо розробки та реалізації теоретико-методичного підходу до оцінки розвитку регіонів є актуальною і має своєчасний характер.

*Визначено, що не сформована кількісна основа для прийняття рішення щодо розвитку регіонів на основі розробленого та застосованого теоретико-методичного підходу. Потребують удосконалення теоретичні положення щодо визначення розвитку регіонів, враховуючи вплив економічних, функціональних, стратегічних, безпекових, потенційних, стейкхолдерних чинників, напрями нормативно-правового забезпечення та особливостей управління на регіональному рівні. Обґрунтовані теоретико-методичні підходи до визначення розвитку регіонів: факторний, системний, функціональний, цілеорієнтований, стратегічний, безпековий, потенційний, стейкхолдерний. Розділяючи положення системного підходу, запропоновано визначення розвитку регіонів на основі формування кількісної основи регіонального розвитку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.*

**Ключові слова:** розвиток регіонів, теоретичні положення, теоретико-методичний підхід, оцінка розвитку, інтегральний показник.

*It was determined that a quantitative basis for making a decision on the development of regions based on the developed and applied theoretical and methodological approach has not been formed. The theoretical provisions for determining the development of regions need improvement, taking into account the influence of economic, functional, strategic, security, potential, stakeholder factors, directions of regulatory and legal support, and features of management at the regional level. Grounded theoretical and methodological approaches to determining the development of regions: factor, system, functional, goal-oriented, strategic, security, potential, stakeholder. Dividing the provisions of the systemic approach, a definition of the development of regions is proposed, which is characterized by systemic features that ensure the interaction of economic, functional, strategic, security, potential, stakeholder factors on the basis of the formation of a quantitative basis of regional development for the adoption of reasonable management decisions by state institutions regarding the formation of a new, more favorable environment, growth of investment attractiveness, competitiveness and level of living of the population. As a result of the research, a theoretical-methodical approach to the assessment of the level of development of regions was developed and implemented, the application of which made it possible to form a quantitative basis for economic-mathematical modeling and forecasting of indicators of regional development. In addition, the results of the assessment provide opportunities to develop measures to ensure the development of regions. A multi-level system of regional development assessment indicators based on economic, functional, strategic, security, potential, stakeholder, regulatory and management factors is proposed, which allows for the development of a theoretical and methodological approach to the assessment of regional development. A theoretical and methodological approach to the assessment of the development of regions has been developed and implemented, which is based on a set of methods and models, the application of which allows determining an integral indicator for the development of measures to ensure regional development.*

**Key words:** development of regions, theoretical provisions, theoretical and methodological approach, assessment of development, integral indicator.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У науково-методичних розробках О. Амоша, Е. Блейклі, Н. Божидарнік, Г. Возняк, Б. Заблоцький, А. Мазур, К. Мамонов, І. Ярошенко запропоновано визначення розвитку регіонів [1–8].

Обґрунтовані теоретико-методичні підходи до визначення розвитку регіонів: факторний, системний, функціональний, цілеорієнтований, стратегічний, безпековий, потенційний, стейкхолдерний.

Розділяючи положення системного підходу, запропоновано визначення розвитку регіонів, яке характеризується системними ознаками, що забезпечують взаємодію економічних, функціональних, стратегічних, безпекових, потенційних, стейкхолдерних чинників на основі формування кількісної основи регіонального розвитку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень державними інституціями щодо формування нового більш сприятливого середовища, зростання інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та рівня життєдіяльності населення.

Поряд з цим, потребують теоретичного обґрунтування та реалізації практичні напрями розробки

й впровадження теоретико-методичного підходу до оцінки розвитку регіонів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка та реалізація теоретико-методичного підходу до оцінки розвитку регіонів. У контексті поставленої мети вирішуються завдання:

- розробка теоретико-методичного підходу до оцінки розвитку регіонів;
- реалізація підходу для формування кількісної основи прийняття обґрунтованих рішень у системі розвитку регіонів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для оцінки розвитку регіонів та розробки теоретико-методичного підходу запропонована багаторівнева системи показників. На локальному рівні визначені показники, що характеризують напрями формування та здійснення регіонального розвитку і застосовуються у системі його оцінки.

Представлені показники виокремлені на основі систематизації теоретичних положень, даних Офіційного сайту Державної служби статистики України, узагальнення нормативно-правового забезпечення щодо регіонального розвитку й здійснення державного управління.

На узагальнюючому рівні для оцінки економічних, функціональних, стратегічних, безпекових, потенційних, стейкхолдерних чинників, показників рівнів формування та застосування нормативно-правового забезпечення управління розвитком регіонів й формування та функціонування управлінської структури державного управління регіональним розвитком побудовані відповідні моделі.

Розроблена багаторівнева система показників оцінки розвитку регіонів, яка складається із трьох рівнів: локального, узагальнюючого, інтегрального. На локальному рівні показники згруповані на основі застосування методу оцінки (експертний або аналітичний) та за об'єктом оцінки у розрізі регіонів або локальних показників.

На узагальнюючому рівні визначаються узагальнюючі чинники із застосуванням методу середньої геометричної. На інтегральному рівні визначається інтегральний показник розвитку із використанням вагових коефіцієнтів взаємного впливу узагальнюючих чинників регіонального розвитку.

Для розробки та реалізації теоретико-методичного підходу застосовується сукупність взаємопов'язаних етапів:

- формування й застосування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку регіонів; виокремлення локальних, узагальнюючих, інтегрального чинників регіонального розвитку;
- побудова багаторівневої системи показників; характеристика критеріїв оцінки локальних чинників;
- оцінка локальних чинників розвитку регіонів;
- побудова моделі оцінки узагальнюючих чинників;
- оцінка узагальнюючих показників;

– побудова моделі визначення інтегрального чинника регіонального розвитку;

- визначення вагових коефіцієнтів;
- оцінка інтегрального показника розвитку регіонів;
- інтерпретація отриманих результатів.

Характеристика критеріїв оцінки локальних чинників базується на визначенні балів оцінки, які варіюються від 0 до 10 та рівнів відповідності.

Представлені критерії дозволяють створити основу для оцінки локальних показників групою визначених експертів.

Оцінка локальних чинників розвитку регіонів здійснюється із застосуванням експертних і аналітичних методів.

На основі представлених чинників побудовані моделі визначення узагальнюючих показників із використанням методу середньої геометричної. У цьому контексті слід відзначити, що застосування визначеного методу дозволяє отримати більш чіткі та повні результати оцінки, навіть порівняно із методом середньої арифметичної, ускладнення використання цього методу нівелюється можливостями програмного комплексу Excel.

Застосування методу середньої геометричної дозволяє врахувати вплив економічних, функціональних, стратегічних, безпекових, потенційних, стейкхолдерних, чинників формування та застосування нормативно-правового забезпечення управління розвитком регіонів і формування та функціонування управлінської структури державного управління.

Отже, у результаті запропонованих моделей здійснюється оцінка узагальнюючих чинників регіонального розвитку.

Побудована модель визначення інтегрального показника враховує узагальнюючі чинники та вагові коефіцієнти, які оцінюються із застосуванням методу аналізу ієрархій.

Результати інтегральної оцінки розвитку регіонів дозволяють здійснити інтерпретацію та виявити особливості регіонального розвитку.

Побудована схема розробки та реалізації теоретико-методичного підходу до оцінки рівня розвитку регіонів рис. 1.

Застосовуючи метод аналізу ієрархій, визначені вагові коефіцієнти:  $k_{DR1} = 0,025$ ;  $k_{DR2} = 0,075$ ;  $k_{DR3} = 0,125$ ;  $k_{DR4} = 0,175$ ;  $k_{DR5} = 0,175$ ;  $k_{DR6} = 0,175$ ;  $k_{DR7} = 0,125$ ;  $k_{DR8} = 0,125$ .

Результати оцінки узагальнюючих показників розвитку регіонів з урахуванням вагових коефіцієнтів представлені у табл. 1.

Результати оцінки інтегрального показника (табл. 2) свідчать про низький або несуттєвий рівень забезпечення розвитку у регіонах: Донецький; Луганський; Херсонський. Це обумовлено негативним впливом економічних і функціональних напрямів функціонування регіонів, низький рівень реалізації стратегічних програм і планів, зниження

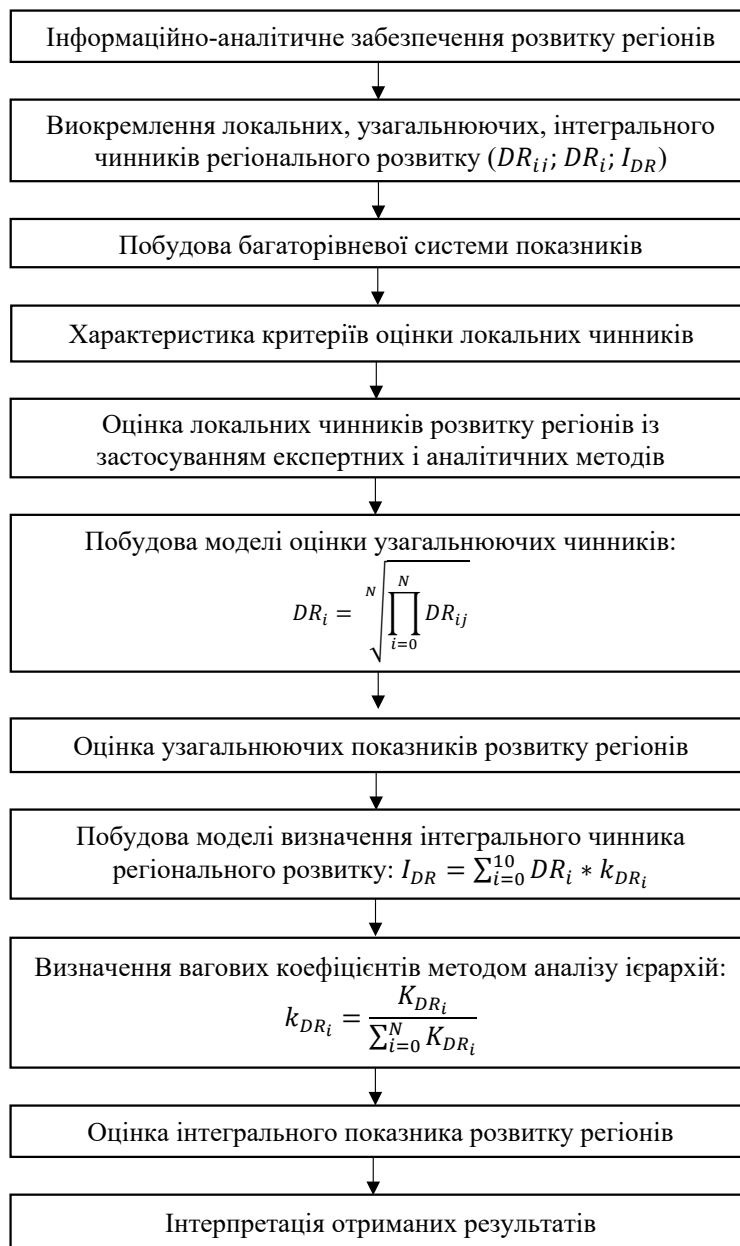


Рис. 1. Схема розробки та реалізації теоретико-методичного підходу до оцінки рівня розвитку регіонів

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження

безпекових та потенційних параметрів, рівня взаємодії стейкхолдерів, напрямів формування та застосування нормативно-правового забезпечення управління розвитком регіонів і формування та функціонування управлінської структури державного управління регіональним розвитком.

На функціонування представлених регіонів в значній мірі впливають наслідки агресії РФ порівняно з іншими суб'єктами регіонального розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, у результаті дослідження розроблено та реалізо-

вано теоретико-методичний підхід до оцінки рівня розвитку регіонів, застосування якого дозволило сформуванню кількісного підґрунтя економіко-математичного моделювання та прогнозування показників розвитку регіонів. Крім того, результати оцінки надають можливості розробити заходи забезпечення розвитку регіонів.

Запропонована багаторівнева система показників розвитку регіонів на основі економічних, функціональних, стратегічних, безпекових, потенційних, стейкхолдерних, нормативно-право-

Таблиця 1

**Результати оцінки узагальнюючих показників розвитку регіонів з урахуванням вагових коефіцієнтів, відн. од.**

Регіони	Значення показників							
	DR <sub>1</sub>	DR <sub>2</sub>	DR <sub>3</sub>	DR <sub>4</sub>	DR <sub>5</sub>	DR <sub>6</sub>	DR <sub>7</sub>	DR <sub>8</sub>
Вінницький	0,035	0,118	0,441	0,755	0,749	0,804	0,5	0,461
Волинський	0,033	0,11	0,422	0,695	0,601	0,713	0,478	0,452
Дніпропетровський	0,032	0,113	0,446	0,745	0,716	0,756	0,501	0,463
Донецький	0,026	0,105	0,378	0,286	0,202	0,259	0,387	0,426
Житомирський	0,035	0,108	0,427	0,757	0,632	0,712	0,484	0,457
Закарпатський	0,033	0,114	0,426	0,81	0,666	0,686	0,48	0,458
Запорізький	0,032	0,117	0,417	0,513	0,481	0,551	0,459	0,452
Івано-Франківський	0,033	0,134	0,435	0,818	0,658	0,792	0,478	0,459
Київський	0,033	0,108	0,468	0,85	0,798	0,887	0,496	0,467
Кіровоградський	0,033	0,118	0,421	0,803	0,624	0,737	0,480	0,454
Луганський	0,026	0,109	0,294	0,058	0,017	0,059	0,279	0,375
Львівський	0,035	0,115	0,449	0,862	0,701	0,836	0,495	0,465
Миколаївський	0,032	0,119	0,416	0,665	0,566	0,610	0,481	0,457
Одеський	0,035	0,114	0,431	0,8	0,625	0,723	0,486	0,462
Полтавський	0,032	0,113	0,435	0,844	0,668	0,832	0,486	0,463
Рівненський	0,034	0,109	0,43	0,798	0,608	0,771	0,486	0,460
Сумський	0,032	0,122	0,43	0,736	0,561	0,712	0,481	0,457
Тернопільський	0,035	0,126	0,436	0,839	0,687	0,857	0,488	0,46
Харківський	0,031	0,11	0,434	0,725	0,598	0,797	0,486	0,461
Херсонський	0,027	0,115	0,37	0,414	0,236	0,383	0,433	0,444
Хмельницький	0,034	0,11	0,434	0,815	0,653	0,839	0,478	0,460
Черкаський	0,034	0,12	0,423	0,811	0,633	0,801	0,481	0,460
Чернівецький	0,035	0,118	0,427	0,825	0,658	0,801	0,483	0,459
Чернігівський	0,032	0,121	0,414	0,747	0,571	0,714	0,484	0,457

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження

Таблиця 2

**Результати оцінки інтегрального показника розвитку регіонів, відн. од.**

Регіони	Значення інтегрального показника	Регіони	Значення інтегрального показника
Вінницький	3,863	Миколаївський	3,347
Волинський	3,505	Одеський	3,676
Дніпропетровський	3,772	Полтавський	3,873
Донецький	2,069	Рівненський	3,695
Житомирський	3,612	Сумський	3,532
Закарпатський	3,674	Тернопільський	3,928
Запорізький	3,022	Харківський	3,641
Івано-Франківський	3,808	Херсонський	2,423
Київський	4,108	Хмельницький	3,824
Кіровоградський	3,669	Черкаський	3,764
Луганський	1,216	Чернівецький	3,806
Львівський	3,958	Чернігівський	3,541

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження



вих і управлінських чинників, яка дозволяє розробити теоретико-методичний підхід до оцінки регіонального розвитку.

Розроблено й реалізовано теоретико-методичний підхід до оцінки розвитку регіонів, який базується на сукупності методів і моделей, застосування яких дозволяє визначити інтегральний показник для розробки заходів забезпечення регіонального розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Новікова О.Ф., Амоша О.І. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія. Донецьк, 2012. 534 с.
2. Блейкли Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Л. : Літопис, 2002. 80 с.
3. Божидарнік Н.В. Регіональна асиметрія в Європейському Союзі та механізми її регулювання : дис. ... к.е.н. : 08.05.01. Луцьк, 2005.
4. Возняк Г.В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34–43.
5. Заблоцький Б.Ф. Регіональна економіка : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2007. 548 с.
6. Мазур А.Б. Узагальнення та аналіз показників економічного розвитку регіонів України. *Регіональна економіка. Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 80–85.
7. Мамонов К.А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харків, 2012. 249 с.
8. Ярошенко І.В. Аналіз соціально-економічного розвитку проблемних регіонів країн Європейського Союзу. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 45–53.

#### REFERENCES:

1. Novikova O.F., Amosha O.I. (2012) Stalyi rozvytok promyslovoho rehionu: sotsialni aspekty [Sustainable development of the industrial region: social aspects]: monohrafiia. Donetsk, 534.
2. Bleykli E. Dzh. (2002) Planuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku [Planning of local economic development]. L.: Litopys, 80.
3. Bozhydarnik N.V. (2005) Rehionalna asymetriia v Yevropeyskomu Soiuzi ta mekhanizmy ii rehuliuvan- nia [Regional asymmetry in the European Union and mechanisms of its regulation] (PhD Thesis), Lutsk.
4. Vozniak H.V. (2015) Rehionalnyi rozvytok: sut- nist i metodolohichna osnova [Regional development: essence and methodological basis]. *Rehionalna eko- nomika*, 3, 34–43.
5. Zablotskyy B.F. (2007) Rehionalna ekonomika [Regional economy]: navch. posib. Lviv: Novyy svit- 2000, 548.
6. Mazur A.B. (2018) Uzahalnennia ta analiz poka- znykiv ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Generalization and analysis of indicators of economic development of the regions of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika. Biznes Inform*. 5, 80–85.
7. Mamonov K.A. (2012) Steykholderno-orien- tovaniy pidkhid v upravlinni kapitalom brendu budiv- elnykh korporatyvnykh pidpriemstv [Stakeholder- oriented approach in the management of brand capital of construction corporate enterprises]: monohrafiia. Kharkiv, 249.
8. Yaroshenko I.V. (2014) Analiz sotsialno-ekonomi- chnoho rozvytku problemnykh rehioniv krain Yevropey- skoho Soiuzu [Analysis of the socio-economic develop- ment of problem regions of the countries of the European Union]. *Problemy ekonomiky*, 3, 45–53.

## СОЦІАЛЬНА НЕРІВНІСТЬ У МІСТАХ: СПОСОБИ ВРАХУВАННЯ У МОДЕЛЮВАННІ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ МІСТ

## SOCIAL INEQUALITY IN CITIES: HOW TO TAKE IT INTO ACCOUNT WHEN MODELLING URBAN SPATIAL DEVELOPMENT

*У статті розкрито сутність соціальної нерівності у місті, вплив її видів (вітальна, екзистенційна, екологічна) на формування соціального простору. Показано загрози від збільшення обсягів соціальної ексклюзії у містах, особливо в сучасній Україні. Виявлено особливості взаємного впливу соціального та фізичного просторів міста та соціальної нерівності. Доведено, що формування заходів з управління соціальною нерівністю у містах має відбуватися на основі виявлення її статистичних характеристик, їх динаміки, та перетворення їх на параметри моделювання. Розроблено інструментарій врахування чинника соціальної нерівності у моделюванні просторового розвитку міста. Запропоновано заходи зі стратегічного планування розвитку міста при визначенні ролі соціальної нерівності у формуванні соціального та фізичного простору міста.*

**Ключові слова:** соціальна нерівність, соціальна ексклюзія, соціальний та фізичний простір міста, моделювання просторового розвитку міста, стратегічне планування міста.

*The article reveals the nature of social inequality in the city, the interrelation of its types (vital, existential, environmental) and their impact on the formation of social space. The relevance of the study is based on the assertion that approaches to modelling urban spatial development should reflect the dynamics of the city's social space and suggest ways to protect the city's social space from negative transformations. The research gap is to reveal the interdependence of the dynamics of social inequality in cities and to take it into account as a factor in modelling urban spatial development, especially in the current situation of rapid changes in social capital. The aim of the study is to develop tools for taking into account the factor of social inequality in revealing the structure of the city's social space and approaches to modelling urban spatial development. The aim is based on solution of the following tasks: to identify the factors of influence of social inequality on city social space, to develop a methodology for taking into account social inequality in the modelling of urban spatial development, to outline the directions of public policy on regulation of city social space and management of social inequality in cities. The article shows the dangers of increasing social exclusion in cities, especially in modern Ukraine. The peculiarities of the mutual influence of the social and physical space of the city and social inequality are revealed. It is proved that the development of measures to manage social inequality in cities should be based on the identification of its statistical characteristics, their dynamics and their transformation into modelling parameters. A toolkit for taking into account the factor of social inequality in modelling the spatial development of a city is created. Measures for strategic planning of urban development are proposed, taking into account the impact of social inequality on the social and physical space of the city. The developed directions of urban development will be incorporated into the regulatory documents of urban planning in order to ensure a balanced management of the social space of the city and regulation of social inequality.*

**Key words:** social inequality, social exclusion, social and physical urban space, modeling urban spatial development, urban strategic planning.

УДК 332.1:316.4+519.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-22>

**Шевченко О.В.**

д.е.н., доцент, професор кафедри регіоналістики і туризму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Shevchenko Olha**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Постановка проблеми.** Соціальний розвиток будь-якої країни та її адміністративно-територіальних одиниць, зокрема міст, перебуває під впливом різного роду чинників, що зумовлюють модифікації соціального капіталу, структуру ринку праці, рівень добробуту населення; а також вони впливають на міграційні процеси та соціальні трансформації суспільства. Загрози, що постали перед Україною з 2022 року, спричинили різкі зміни у соціальній сфері країни в цілому та її міст. У містах України змінюється соціальний капітал, в одних містах відбувається депопуляція, інші є прийнятними для значної кількості населення. Відповідно, змінюється соціальний простір міст, і так само змінюється співвідношення різних прошарків населення та їх майновий стан, тобто соціальна нерівність. Такі тенденції зумовлюють потребу у змінах підходів до моделювання розвитку міста, з тим щоб вони відображали динаміку соціального простору міста і пропонували шляхи забезпечення соціального простору міста від негативних трансформацій, що можуть становити загрозу для існування міста. Вказані виклики зумовлюють актуальність теми дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Науковий доробок щодо соціально-економічного розвитку міст та моделювання його динаміки представлено низкою праць. Соціальну та соціально-економічну нерівність подано як важливу наукову і практичну проблему у роботах Н. Семке [1], а також Л. Клевчик, при цьому чинниками поширення соціальної нерівності є економічні, соціально-економічні, соціальні, демографічні, репутаційні, привілеї, пов'язані з контролем над тими чи іншими ресурсами, певного роду професії, які забезпечують владу та привілеї [2].

Як загроза соціальній безпеці, соціальна нерівність подана у праці С. Мороз [3]. Соціальна вразливість країни та міст проаналізована у роботі Л. Семів та ін. [4], де підтверджено тісний причинно-наслідковий зв'язок міграції, рівня розвитку сфери зайнятості та ринку праці, інших параметрів соціальної сфери – та рівня соціальної вразливості населення. Нерівність доходів як основу майнового розшарування показано у роботі А. Колота [5]. Відмінності у соціально-економічному та майновому становищі громадян в цілому по країні про-

аналізовані у роботі P. Dore та ін. [6], J. Peck та ін. [7], M. Наумова та ін. [8], а в окремих містах світу – у роботах A. Sheba та ін. [9], L. Sun та ін. [10].

Дослідниками напрацьовано достатнє теоретико-методологічне, аналітичне та емпіричне підґрунтя щодо моделювання просторового розвитку міст та його складової – соціального простору. Основні параметри сучасних міських просторів як основу для моделювання проаналізовано у роботі M. Гусева та ін. [11]. У статті I. Семігуліної [12] та ін. показано залежність між нерівномірністю у розвитку територіальних громад та стратегічними пріоритетами їх розвитку. Важливими чинниками для моделювання просторового розвитку міст зазначено обмеженість ресурсного потенціалу та неповноту інформації; доведено доцільність застосування методу послідовних поступок як ефективного інструменту співтворення стейкхолдерами узгоджених планувальних рішень у роботі авторів M. Тимошук та ін. [13]. У розвиток методології моделювання просторових змін у місті автори Z. Cai та ін. [14] демонструють, що створення просторових динамічних моделей для роботи з багаторівневими відкритими джерелами та геопросторовими даними розширює значення традиційних урбаністичних просторових досліджень. Підтверджено роль соціальних взаємодій для організації міських просторів; оброблення місцевої просторової інформації та розроблення моделей соціального руху дають інформацію про взаємозв'язок між людською діяльністю та міською структурою.

Моделювання простору міста на основі включення до аналізу характеристик соціального простору та соціальної нерівності має відбуватися задля формування пріоритетів подальшого розвитку міста. На важливості оновлення соціальної політики як відповіді на поточні та потенційні загрози наголошено у роботах В. Геєця [15], П. Єщенко [16], Т. Бурлай та ін. [17].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Належним чином оцінюючи ґрунтовність наукових розробок щодо питань соціальної нерівності у містах, моделювання просторового розвитку міст та його соціальної складової, у той же час відмітимо дослідницьку прогалину у розкритті питань взаємної залежності динаміки соціальної нерівності у містах та врахування її як чинника у моделюванні просторового розвитку міст, особливо зважаючи на поточну ситуацію зі швидкою зміною соціального капіталу. Невраховання чинника динаміки соціальної нерівності у містах при розробленні моделей просторового розвитку міст викривлюють реальну ситуацію щодо станів та зміни окремих складників соціального простору міста і перешкоджають формуванню стратегічних пріоритетів розвитку міста. Звідси, динаміка соціальної нерівності у містах та її відображення у соціальному просторі міста

і врахування цих чинників у моделюванні просторового розвитку міста складають предмет цього дослідження.

**Мета статті.** Метою дослідження є формування інструментарію до врахування чинника соціальної нерівності у розкритті сутності та структури соціального простору міста та підходах до моделювання просторового розвитку міст. Досягнення мети базується на вирішенні завдань: виявити чинники впливу соціальної нерівності на соціальний простір міста, розробити методіку врахування соціальної нерівності у моделюванні просторового розвитку міст, окреслити напрями державної політики щодо регулювання соціального простору міст та управління соціальною нерівністю у містах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальна нерівність у науковій літературі розглядається як специфічна форма соціальної стратифікації, при якій окремі індивіди чи соціальні групи знаходяться на різних щаблях вертикальної соціальної ієрархії, а також мають нерівні можливості задоволення своїх матеріальних, соціальних чи духовних потреб. Як зазначають J. Peck та ін., відродження соціопросторової нерівності є своєчасною ілюстрацією стійкої риси сучасної економіки, адже сучасна кон'юнктура ринку та його історичні географічні особливості посилюють нерівномірність просторового розвитку [7].

На думку А. Колота [5], розуміння соціальних нерівностей передбачає існування певної виміральної методології, що на індивідуальному рівні включає такі базові комплексні параметри: ресурсний (комплексні матеріальні та нематеріальні ресурси життя, соціальні й індивідуальні досягнення, доступні та спожиті індивідом у сучасному суспільстві); оціночно-діяльнісний (оцінка індивідуальної можливості скористатись певними благами); моральний (оцінка справедливості обсягу та якості доступних благ в залежності від самоідентифікації індивіда в соціальному просторі, оцінки соціальної значущості власної діяльності). У продовження цієї думки, основними причинами бідності як соціально-економічного явища С. Мороз [3] визначає економічну та соціальну.

Порівняння складників економічної структури (додана вартість, споживання, різноманітність, частки секторів, рівень урбанізації, висококваліфіковане населення, доступність фінансових ресурсів) виявило чинники диференціації регіонів і показало, що відмінності в них із часом зростали. Ключовими чинниками відмінностей були регіональний випуск, споживання, галузева структура регіональної економіки, будівництво, але також і нерівний доступ до фінансів та вмінь (послуг освіти) [6].

Отже, соціальну нерівність розглядаємо як низку взаємопов'язаних чинників соціально-економічного та соціально-духовного розвитку людини, як її майнового, так і соціального стано-

вища. Соціальна нерівність є чинником, що формує соціальний простір країни та міста, зумовлює його складну структуру, визначає динаміку просторового розвитку міста. Відповідно, соціальна нерівність має враховуватися серед параметрів моделювання простору міста.

Для окремих міст соціальна нерівність характерна меншою мірою, ніж для більшості міст світу. Це ті міста, де спостерігаються такі риси: відсутня істотна різниця між доходами соціальних груп; всі райони мають необхідну інфраструктуру; диференціація різних районів міста та їх поділ на престижні та непрестижні є результатом заселення будинків чи районів представниками певних професій або співробітниками тих чи інших підприємств. Однак у більшості міст світу просторова нерівність зростає, і збільшуються обсяги соціальної ексклюзії.

Найчастіше поняття «соціальна ексклюзія» визначається як відсутність доступу до наступних цінностей: доходів та інших матеріальних ресурсів, ринку праці, послуг, соціальних відносин. Це поняття має як суто матеріальний вираз (у вигляді доступу до певних матеріальних благ), так і соціальний вимір. Соціальна ексклюзія заважає участі в нормативно передбачених видах діяльності певного суспільства, обмежує доступ до інформації, ресурсів, скорочує можливості для досягнення особистих цілей. Найяскравіший прояв соціальної ексклюзії – цифровий розрив (нерівномірність доступу до інформаційно-комунікаційних технологій). Поряд з цим, соціальна нерівність складає глобальну проблему, яка ускладнює життя суспільств.

Крім ресурсної форми соціальної нерівності, дослідник Й. Терборн [18] виділяє дві форми соціальної нерівності в глобальному масштабі – вітальна та екзистенційна. Вітальна (біологічна) нерівність фіксує базову характеристику людського існування, оскільки оперує категоріями довкілля та здоров'я, у той час як екзистенційна нерівність окреслює систему ієрархій, заснованих на категоріях включення/виключення у соціум (соціальної інклюзії/ексклюзії). Інший термін – environment-нерівність (базована на різному довкіллі нерівність, екологічна нерівність) – використовується для вивчення нерівності у розподілі екологічних благ. Відмітимо, що цей термін визначає вплив на суспільство та окрему людину як довкілля, так і міського середовища, адже більша частина населення планети проживає у містах.

Питання соціального розвитку, у т. ч. проблем соціальної нерівності, продовжують дестабілізувати ситуацію із соціальним капіталом, порушують баланс на ринку праці. Відмітимо і випереджаюче зростання фінансового сектора економіки та фінансових інновацій порівняно із зростанням реального сектора. Як вказують дослідники [16], наслідком є статистичне збільшення сукупного

ВВП, однак це не відображається на підвищенні рівня життя населення.

Відповідно, чинник зростання ВВП, як і інші кількісні соціально-економічні показники, недостатньо відбивають реальну ситуацію із добробутом та нерівністю, тому мають доповнюватися оціночними експертними показниками, які також залежать від майнового стану.

Оцінювання соціального простору, на основі якого можна зрозуміти і виміряти рівень соціальної нерівності, доцільно починати із низових територіальних одиниць, зокрема і міст. Ефективна комунікація жителів громади між собою та бізнесом і органами влади [19] – запорука ускладнення та стабілізації соціального капіталу і зменшення соціальної нерівності.

Тому міцність зв'язків між основними площинами соціального простору міста – громадянами, громадськими організаціями, бізнесом, органами влади – чинник, який також варто враховувати при моделюванні простору міст.

Моделювання міської просторової динаміки на базі соціального простору міста та соціальної нерівності передбачає інтеграцію різних підходів до розроблення моделі та включення низки чинників міського розвитку, зокрема еволюцію міста, управління містом, вразливість міста до зовнішніх впливів. Постає питання, як зміни у соціальному капіталі міст, зокрема соціальна нерівність, трансформуючи соціальний простір, можуть бути враховані у моделях просторового розвитку міст. Соціальний простір міста формується потребами та інтересами жителів міста, що динамічно змінюються. Соціальний простір, з іншого боку, відбивається у просторі фізичному. Динамічне поєднання соціального та фізичного простору складає базу для моделювання розвитку міста.

Урбанізація неоднаковим чином спричинює зміни у просторі міст. Зокрема, дослідниками виявлено нерівномірний розподіл урбанізації на різних економічних рівнях. «В середньому, великі міста в країнах з низьким рівнем доходу та з доходом нижче середнього мали найвищі темпи зростання міського населення, а розширення простору міст у країнах з доходом вище середнього було більш ніж утричі більшим, ніж у країнах з високим рівнем доходу» [10]. Отже, більш інтенсивно зростає площа міських поселень у містах із не найвищими рівнями доходів, що ще раз підтверджує тезу про значний взаємний вплив соціальної нерівномірності і розширення фізичного та соціального просторів міста.

Незважаючи на існування визначених концепцій фізичного розвитку (насамперед для центральної частини міста), виникають стрибки у розвитку – осередки розвитку у раніше незапланованих місцях. Нерівномірна забудова відображає глибоко вкорінену соціальну нерівність, яка посилюється через ринки праці та нерухомості [20].



Такі приклади підтверджують взаємний зв'язок розвитку соціального простору міста (як певною мірою результату розвитку фізичного простору) та соціальну нерівність у місті. Цей чинник варто враховувати при оцінюванні динаміки простору міста.

На думку дослідників [11], основні параметри сучасних міських просторів – це доступність, комфорт та безпека, громадська цінність та привабливість, урбаністичність планування (зонування території, організація руху, створення точок візуального сприйняття), багатофункціональність, благоустрій та оснащення простору. Послідовність розгортання простору в часі формується наступним чином: соціальна потреба формує функцію, функція – об'єми (архітектурні), об'єми – конструкції та художній образ простору, а використання цього простору призводить до усвідомлення суспільної значимості простору.

Погоджуючись із авторами, вихідними принципами для моделі просторового розвитку міста будемо вважати: зручність та доступність, утилітарність, здатність забезпечити потреби. Ці принципи здатні зменшити соціальну нерівність у місті загалом та кожен її прояв: вітальну, екзистенційну та екологічну. Елементи фізичного простору мають плануватися відповідно до таких просторів. Основний параметр моделі – зручність та доступність послуг.

Структурно-логічну схему моделювання просторового розвитку міста на основі включення чинника соціальної нерівності зобразимо на рис. 1.

Модель має наступні параметри. Існує соціальна нерівність у місті, яка виражається у нерівностях доходів, соціального статусу та усвідомлення себе як містянина-члена певних соціальних груп у межах соціального простору. Зі свого боку, нерівність формує певний соціальний простір міста і визначає взаємодію основних соціальних груп міста у динаміці. Різні способи взаємодії соціального простору з фізичним направляють просторовий розвиток. Для моделювання враховуємо обмежену кількість ресурсів, необмежену кількість взаємодій між різними соціальними групами, необмежену кількість рішень.

Обмеженнями для моделі також можуть виступати: неповнота інформації та стохастичність даних, різноспрямовані інтереси основних соціальних груп міста – громадян, громадських організацій, бізнесу та органів влади. Використання моделі (імітаційного моделювання) дозволить сформулювати найбільш імовірний сценарій розвитку ситуації і формування соціального простору задля зменшення соціальної нерівності, надаючи органам влади, що приймають рішення, бачення результатів їх потенційних рішень. Ці рішення результуватимуться у способах використання соціального простору, забезпечуватимуть підвищення зручності та комфортності простору, здатність забезпечити потреби містян.

Моделювання просторового розвитку міст має на меті всебічний розвиток людини через досягнення збалансованості соціального простору, одним



Рис. 1. Структурно-логічна схема моделювання просторового розвитку міст з вихідним фактором «соціальна нерівність у містах»

Джерело: авторська розробка

із чинників якого є соціальна нерівність. На основі розроблених моделей із просторового розвитку міст враховуватимуться взаємний вплив соціального та фізичного простору, залежність взаємодій у соціальному просторі від форм фізичного простору, вплив фізичного простору на потреби та цінності громадян у соціальному просторі міста. Результати моделювання можуть стати у пригоді при визначенні стратегічних орієнтирів розвитку міста в аспекті подолання або зменшення видів соціальної нерівності.

Нині йдеться про реальне перетворення держави України на дійсно державу загального добробуту, і при цьому необхідно фундаментально змінити соціокультурний та соціальний виміри, у структурі яких мають бути трансформовані процеси соціалізації особи, у результаті чого вона засвоїть основи життєдіяльності в новій соціальній реальності [15].

Відповідно, зменшення вітальної нерівності передбачає зростання матеріальних стандартів життя та збільшення доступності до соціальних послуг, екзистенційної – збільшення можливостей до самореалізації особи, задоволення нею духовних потреб, екологічної – дотримання стандартів екологічно безпечного довкілля та збереження його для нащадків. Такі стратегічні напрями розвитку міст закладатимуться у нормативно-правові документи міського планування з метою забезпечення збалансованого управління соціальним простором міста і регулювання соціальної нерівності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У дослідженні розкрито проблематику соціальної нерівності у містах на сучасному етапі розвитку України та її вплив на соціальний простір міста, і показано взаємну залежність фізичного та соціального просторів міста через чинник соціальної нерівності. Запропоновано способи врахування соціальної нерівності у моделюванні просторового розвитку міст, за результатами якого окреслено напрями державної політики щодо управління соціальною нерівністю у стратегічному вимірі. Подальші дослідження стосуватимуться взаємодій у соціальному просторі міста, їх вимірювання, інтерпретації та врахування при побудові моделей регулювання розвитку міста. Результати можуть стати основою для ухвалення рішень міської влади щодо стабілізації соціального простору міста і зменшення соціальної нерівності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семке Н. М. Проблеми соціально-економічної нерівності в Україні. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2020. № 1. С. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.20998/10.20998/227-6890.2020.1.01>
2. Клевчик Л. Л. Соціальна нерівність як основа диспропорція в суспільства. *Економіка та держава*.

2019. № 4. С. 48–51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.48>

3. Мороз С. В. Соціальна нерівність як загроза економічній безпеці України. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки*. 2020. № 4 (284). Том 1. С. 135–143. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-25>

4. Семів Л. К., Мульська О. П. Соціальна вразливість населення України: концептуально-просторове моделювання. *Регіональна економіка*. 2022. № 1 (103). С. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-3>

5. Колот А. М. Глобальна соціальна нерівність доходів: природа, тенденції, наслідки. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2017. № 2. С. 8–47.

6. Dore, P., Narayanan, K. Inter-temporal differences in regional development. *Area Development and Policy*. 2020. Vol. 5 (4). P. 376–389. DOI: <https://doi.org/10.1080/23792949.2020.1741413>

7. Peck, J., Werner, M., Jones, M. A dialogue on uneven development: a distinctly regional problem. *Regional Studies*. 2023. Vol. 57 (7). P. 1392–1403. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2116417>

8. Naumov, M., Fedotova, Y. European practice of solving the problem of uneven development of territories. *Municipal Economy of Cities*. 2019. Vol. 7(153). P. 43–48. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5477>

9. Scheba, A., Turok, I., Visagie, J. Inequality and Urban Density: Socio-economic Drivers of Uneven Densification in Cape Town. *Environment and Urbanization ASIA*. March 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0975425321998026>

10. Sun, L., Chen, J., Li, Q. et al. Dramatic uneven urbanization of large cities throughout the world in recent decades. *Nat Commun*. 2020. Vol. 11. P. 53–66. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-020-19158-1>

11. Гусев М. О., Лещенко Н. А. До питання моделювання відкритого міського простору. *Архітектурний вісник КНУБА* : наук.-вироб. зб. Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ : КНУБА, 2018. Вип. 16. С. 121–125.

12. Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В., Красноносова О. М., Козирева О. В. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (47). С. 352–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>

13. Тимошук М., Соснова Н., Фещур Р., Шишковський С., Копитко С. Багатокритеріальна модель планування просторового розвитку міста з урахуванням інтересів стейкхолдерів. *Financial and Credit Activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 5 (40). P. 569–581. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245233>

14. Cai, Z., Kwak, Y., Cvetkovic, V., Deal, B., Mörtberg, U. Urban spatial dynamic modeling based on urban amenity data to inform smart city planning. *Anthropocene*. 2023. Vol. 42. 100387. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2023.100387>

15. Геєць В. М. Соціалізація та соціальна якість як інструменти державної політики соціально-економічного розвитку. *Економіка України*. 2020. № 10. С. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.003>

16. Єщенко П. С. Від депресії до активізації економічного зростання економічної та соціальної сферах України. *Економіка України*. 2018. № 2. С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.02.003>

17. Burlay, T. V., Dmytruk, D. A., Kostrytsia, V. I., Levin, R. Ya. The social quality policy: theory and international approaches in the context of the Ukraine's post-war reconstruction task. *Ukrainian Society*. 2022. № 3 (82). P. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.009>

18. Therborn, G. *Cities of Power: The Urban, The National, The Popular, The Global*. London : Verso, 2017. 408 p.

19. Заяць Т. А., Краєвська Г. О. Розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.056>

20. Wójcik, M., Tobiasz-Lis, P., Dmochowska-Dudek, K. Uneven Development of a Post-Industrial City as Exemplified by Łódź (Poland). *Annals of the Austrian Geographical Society*. Vienna, 2018. Vol. 160. P. 91–114. DOI: <https://doi.org/10.1553/moegg160s91>

#### REFERENCES:

1. Semke, N. (2020) Problemy sotsialno-ekonomichnoi nerivnosti v Ukraini [Problems of socio-economic inequality in Ukraine]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*, no. 1, pp. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.20998/10.20998/2227-6890.2020.1.01>

2. Klevchik, L. (2019) Sotsialna nerivnist yak osnova dysproportsiia v suspilstva [Social inequality as the basis of disproportion in society]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 48–51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.48>

3. Moroz, S. (2020) Sotsialna nerivnist yak zahroza ekonomichnii bezpetsi Ukrainy [Social inequality as a threat to economic security of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskogo nats. un-ty. Ekonomichni nauky*, no. 4 (284)-1, pp. 135–143. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-25>

4. Semiv, L. et al (2022) Sotsialna vrazlyvist naselennia Ukrainy: kontseptualno-prostorove modeliuвання [Social vulnerability of Ukraine's population: conceptual and spatial modeling]. *Regionalna ekonomika*, no. 1 (103), pp. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-3>

5. Kolot, A. (2017) Hlobalna sotsialna nerivnist dokhodiv: pryroda, tendentsii, naslidky [Global social income inequality: nature, trends, consequences]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*: zb. nauk. prats. Kyiv: KNEU, no. 2, pp. 8–47.

6. Dore, P. et al (2020) Inter-temporal differences in regional development. *Area Development and Policy*, vol. 5 (4), pp. 376–389. DOI: <https://doi.org/10.1080/23792949.2020.1741413>

7. Peck, J. et al (2023) A dialogue on uneven development: a distinctly regional problem. *Regional Studies*, vol. 57(7), pp. 1392–1403. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2116417>

8. Naumov, M. et al (2019) European practice of solving the problem of uneven development of territories. *Municipal Economy of Cities*, vol. 7(153), pp. 43–48.

Available at: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5477>

9. Scheba, A. et al (March, 2021) Inequality and Urban Density: Socio-economic Drivers of Uneven Densification in Cape Town. *Environment and Urbanization ASIA*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0975425321998026>

10. Sun, L., Chen, J., Li, Q. et al (2020) Dramatic uneven urbanization of large cities throughout the world in recent decades. *Nat Commun*, 11, 5366. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-020-19158-1>

11. Gusev, M. et al (2018) Do pytannia modeliuвання vidkrytoho miskoho prostoru [To the issue of modeling open urban space]. *Arkhitecturnii visnyk KNUBA*. Kyiv: KNUBA, vol. 16, pp. 121–125.

12. Semigulina, I. et al (2022) Prohramno-proektny pidkhid do publichnoho upravlinnia prostоровym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy [Program-project approach to public management of spatial development of amalgamated hromadas by their types]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 6 (47), pp. 352–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3896>

13. Tymoshchuk, M. et al (2021) Bahatokryterialna model planuvannia prostоровoho rozvytku mista z urakhuvanniam interesiv steikkholderiv [Multi-criteria model of spatial development planning of the city taking into account the stakeholders interests]. *Financial and Credit Activity: problems of theory and practice*, vol. 5 (40), pp. 569–581. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v5i40.245233>

14. Cai, Z. et al (2023) Urban spatial dynamic modeling based on urban amenity data to inform smart city planning. *Anthropocene*, vol. 42, 100387. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2023.100387>

15. Geets, V. (2020) Sotsializatsiia ta sotsialna yakist yak instrumenty derzhavnoi polityky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Socialization and social quality as tools of the state policy of socio-economic development]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 10, pp. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.003>

16. Yeshchenko, P. (2018) Vid depresii do aktyvizatsii ekonomichnoho zrostannia ekonomichnii ta sotsialnii sferakh Ukrainy [From depression to intensification of economic growth in the economic and social spheres of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 2, pp. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.02.003>

17. Burlay, T. V. et al (2022) The social quality policy: theory and international approaches in the context of the Ukraine's post-war reconstruction task. *Ukrainian Society*, no. 3 (82), pp. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.009>

18. Therborn, G. (2017) *Cities of Power: The Urban, The National, The Popular, The Global*. London: Verso, 408 p.

19. Zayats, T. et al (2020) Rozvytok sotsialnoho kapitalu terytorialnykh hromad v Ukraini [Development of social capital of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 12, pp. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.056>

20. Wójcik, M. et al. (2018) Uneven Development of a Post-Industrial City as Exemplified by Łódź (Poland). *Annals of the Austrian Geographical Society*. Vienna, vol. 160, pp. 91–114. DOI: <https://doi.org/10.1553/moegg160s91>



## РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE VETERAN BUSINESS IN UKRAINE

*У статті висвітлено сучасні тенденції розвитку підприємництва серед ветеранів війни, визначено можливості та перспективи для функціонування ветеранського бізнесу в Україні з урахуванням ризиків та загроз воєнного часу. У результаті дослідження виявлено напрями стимулювання підприємницьких ініціатив ветеранів війни, серед яких: законодавче закріплення поняття «ветеранський бізнес»/«підприємницькі ініціативи ветеранів війни»; прийняття Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року; запровадження пільгового періоду оподаткування для підприємців-ветеранів війни, які започаткували власний бізнес; надання цільових субвенцій для закладів освіти на навчання ветеранів війни; розширення міжнародної співпраці у напрямі грантової підтримки. На основі врахування зарубіжного досвіду, результатів соціологічних опитувань та досліджень, проведених за ініціативи Міністерства у справах ветеранів України, відзначено важливість матеріального забезпечення та професійної реалізації ветеранів війни. Обґрунтовано, що розвиток ветеранського бізнесу у перспективі створить основи для стимулювання малого та середнього підприємництва, детінізації економіки та збільшення суми податкових надходжень, збільшення кількості робочих місць та зниження рівня безробіття, відбудови пошкодженої інфраструктури, розвитку сільського господарства, оборонної промисловості та інших ключових сфер економічної діяльності; відродження економіки України.*  
**Ключові слова:** ветеранський бізнес, підприємництво, працевлаштування, ветерани війни, розвиток бізнесу, війна в Україні, післявоєнне відновлення.

*The article describes current trends in the development of entrepreneurship among war veterans, identifies opportunities and prospects for veteran business in Ukraine, considering the risks and threats of wartime. As a result of the research, the directions for stimulating entrepreneurial initiatives among war veterans were identified, including: legislative consolidation of the concept of "veteran business"/"entrepreneurial initiatives of war veterans"; adoption of the Strategy for the Development of Business Initiatives of War Veterans until 2030; introduction of a tax grace period for war veteran entrepreneurs who started their own business; provision of targeted subsidies for educational institutions for the training of war veterans; expansion of international cooperation in the direction of grant support. It was determined that providing opportunities for professional development and employment to war veterans, in particular, through the creation of their own business, is within the competence of both state and non-state institutions. At the same time, the development of the mechanism for the development of veteran business will become possible under the condition of the development and implementation of a comprehensive multi-level policy with the activation of joint efforts aimed at forming the institutional and financial foundations of entrepreneurship based on the involvement of effective foreign practices and the experience of other countries that have their own achievements in this direction. It is noted that the military realities of today require the formation of a mechanism for the adaptation of war veterans to civilian life, in particular in the professional sphere. Since the availability of opportunities for the development of entrepreneurial initiatives is the key to the successful integration of military personnel into various spheres of economic activity and an important condition for their adaptation, the development of entrepreneurship among war veterans should become a priority of Ukraine's veteran policy. On the basis of taking into account foreign experience, the results of sociological surveys and research conducted at the initiative of the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, the importance of material support and professional realization of war veterans was noted. It is substantiated that the development of veteran business in the future will create the basis for stimulating small and medium-sized entrepreneurship, detinization of the economy and increasing the amount of tax revenues, increasing the number of jobs and reducing the unemployment rate, rebuilding damaged infrastructure, developing agriculture, the defense industry and other key areas of economic activity; revival of the economy of Ukraine.*

**Key words:** veteran business, entrepreneurship, employment, war veterans, business development, war in Ukraine, post-war recovery.

УДК 331.5.024.5(043.5)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-23>

**Бондаревська К.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри соціального  
забезпечення та податкової політики,  
Університет митної справи та фінансів

**Bondarevska Kseniia**

University of Customs and Finance

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни в Україні відбувається зростання кількості ветеранів, які потребують особливого захисту та підтримки з боку держави, зокрема це стосується перспектив їх адаптації до цивільного життя у контексті подальшого працевлаштування та отримання можливостей для розвитку у професійній сфері, медичної реабілітації, психологічної допомоги тощо. Особливої актуальності при цьому набуває забезпечення економічної активності вете-

ранів війни за допомогою стимулювання та розвитку ветеранського бізнесу, що надасть можливість не лише створити передумови для успішної адаптації до цивільного життя та задоволення першочергових потреб ветеранів та їх родин у матеріальному забезпеченні, а й підвищити рівень зайнятості в цілому за рахунок створення нових робочих місць, розвивати малий та середній бізнес, який є основою стабільного функціонування економіки у майбутньому. Все це є надзвичайно важливим не



лише в часи війни, а й у періоді післявоєнного відновлення України. Оскільки економіку неможливо буде відродити без активізації підприємництва та підприємницьких ініціатив.

Важливо відмітити, що розвиток підприємництва є одним з основних елементів державної політики стосовно ветеранів війни. Відтак, нова ветеранська політика в Україні базується на таких ключових елементах, як: створення інституційних основ отримання якісних та дієвих послуг та відповідної інфраструктури; забезпечення економічної активності за допомогою створення та розвитку ветеранського бізнесу; реабілітація ветеранів через мережу сучасних реабілітаційних центрів по всій Україні, які надаватимуть комплексну та всебічну допомогу; надання можливостей щодо отримання доступного житла для ветеранів війни та членів їхніх сімей; вшанування подвигу військовослужбовців [1]. Надання можливостей професійного розвитку та працевлаштування ветеранам війни, зокрема, через створення власного бізнесу, знаходиться у компетенції як державних, так і недержавних інститутів. У той же час розбудова механізму розвитку ветеранського бізнесу стане можливою за умови розробки та провадження комплексної багаторівневої політики із активізацією спільних зусиль, спрямованих на формування інституційних та фінансових основ підприємництва на основі залучення ефективних зарубіжних практик та досвіду інших країн, які мають власні напрацювання у даному напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності та трансформації присвячені праці таких вчених, як: Т. Омеляненко, К. Короткова, К.М. Краус, Н.М. Краус та інших [2; 4]. Важливі аспекти ветеранської політики у контексті розвитку підприємництва та працевлаштування ветеранів війни опрацьовані у наукових роботах Р. Корінець, О. Протченко, А. Ігнатюк, К. Краус, Н. Краус [3; 4]. У той же час наразі існує нагальна потреба в оцінці поточних можливостей та майбутніх перспектив розвитку ветеранського бізнесу з урахуванням ризиків та загроз воєнного часу та складної соціально-економічної ситуації в країні.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є оцінка сучасних тенденцій розвитку підприємництва серед ветеранів війни, визначення можливостей та перспектив розвитку ветеранського бізнесу в Україні з урахуванням ризиків та загроз воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За підрахунками експертів, після закінчення бойових дій близько 4 млн. громадян України, серед яких ветерани та члени їх родин, потребуватиме особливої підтримки з боку держави [1]. З метою забезпечення функціонування системи держав-

ної підтримки ветеранів в Україні проводиться робота щодо розробки цілого ряду програмних та нормативних документів, які покликані допомогти процесу цивільної адаптації військових та їх включення до життя поза військовою службою. Відтак, ще у 2021 році за ініціатииви Міністерства у справах ветеранів України розпочалася робота щодо розробки Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року, метою якої є «створення сприятливих умов щодо стимулювання започаткування та розвитку ветеранського підприємництва та підвищення його конкурентоспроможності для вирішення проблем реінтеграції ветеранів війни в цивільне життя та сприяння сталому розвитку України» [5]. Стратегія визначає чотири пріоритетні напрями роботи із подальшою їх конкретизацією, серед яких: удосконалення нормативно-правової бази, як підґрунтя для розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни; координація та сприяння впровадженню регіональних програм; створення та розвиток інформаційно-освітньої інфраструктури; підвищення конкурентоспроможності та популяризація ветеранського бізнесу на внутрішньому та зовнішніх ринках [5].

Ще один важливий програмний документ – Стратегія формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період до 2032 року, яка, у числі цілого ряду інших важливих завдань, покликана забезпечити можливість здобуття військовослужбовцями цивільної спеціальності, що підвищить їх конкурентоспроможність на ринку праці [6]. 7 квітня 2023 року Уряд погодив проєкт Указу Президента України щодо впровадження у 2023 році Стратегії формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період до 2032 року.

Розглядаючи інституційні основи проведення ветеранської політики, варто відзначити, що провідним її суб'єктом є Міністерство у справах ветеранів, яке реалізує завдання у сфері соціального захисту ветеранів та членів їх сімей, забезпечує дотримання прав і свобод ветеранів, формує Єдиний державний реєстр ветеранів війни, здійснює цілий ряд заходів, направлених на професійний розвиток та зайнятість, соціальну і психологічну адаптацію, медичну реабілітацію військових.

До сфери управління Міністерства у справах ветеранів України належить Український ветеранський фонд (УВФ), який був утворений відповідно до Постанови КМУ від 14.07.2021 р. № 720 «Про утворення бюджетної установи «Український ветеранський фонд». Стратегічними цілями УВФ є: «створення та розвиток інституційної і фінансової спроможності Українського ветеранського фонду; фінансування ветеранського підприємництва; створення безбар'єрного середовища; фінансування проєктів, спрямованих на підтримку та реінтеграцію осіб з числа визначених Стратегією УВФ,

які опинились у складних життєвих обставинах» [7]. Серед результатів діяльності фонду можна відзначити те, що станом на травень 2023 року від моменту створення УВФ здійснив мікрофінансування на суму 3 млн 670 тис грн, підтримав 250 проєктів, профінансував конкурсних програм на 38 млн грн. [4].

Згідно аналітичної інформації Міністерства у справах ветеранів України, станом на 1 січня 2022 року кількість ветеранів війни становила 851 068 осіб, із них найбільша кількість зареєстрована у Дніпропетровській області (табл. 1). Регіональний розподіл ветеранів війни зумовлений кількістю населення, що проживає у відповідних регіонах України та рядом інших чинників, у тому числі більшою кількістю внутрішньо переміщених внаслідок військових дій осіб на певних територіях.

Згідно даних Мінветеранів, більшість ветеранів війни є особами чоловічої статі (66,4%) та належить до категорії «Учасник бойових дій» (58%). Щодо вікового розподілу, значна частина ветеранів війни є особами середнього та старшого віку, зокрема 65 років і більше (41%) та від 45 до 64 років (26,2%) [8]. Лише у 1,5% ветеранів війни наявна економічна діяльність у формі ФОП, натомість 98,5% не залучено до підприємницької діяльності та має відповідний потенціал щодо організації власного бізнесу.

Упродовж січня-квітня 2023 року спільними зусиллями Українського ветеранського фонду та соціологічної групи «Рейтинг» було проведено опитування «Потреби ветеранів 2023», яке визначило недостатній рівень задоволення матеріальних потреб та грошового забезпечення ветеранів війни, важливість та значущість потреб їх медичної реабілітації. Відтак, 50,2 % респондентів відзначило необхідність матеріальної підтримки, а серед числа проблем, з якими будуть стикатися ветерани, що повернуться з російсько-української війни, 77,5% опитаних відзначили відсутність роботи [9]. Крім того, переважна більшість (63,6% респондентів) однозначно хотіли б зайнятися власною справою та підприємництвом, що свідчить про пріоритетність потреб у працевлаштуванні ветеранів війни та розвитку їх підприємницьких ініціатив. Натомість реалії сьогодення засвідчують небажання роботодавців працевлаштувати військових, які завершили службу, що пов'язане з особливостями стану здоров'я ветеранів війни та необхідністю надання відповідних пільг в умовах трудової діяльності (серед них – додаткова відпустка та можливі лікарняні); наявність військового досвіду та зниження рівня кваліфікації за цивільними професіями; відсутність знань щодо психологічних аспектів комунікації із військовими, що отримали досвід бойових дій. Крім того, більшість ветеранів війни змінюють пріоритети та здійснюють переоцінку власних

Таблиця 1

**Регіональний розподіл ветеранів війни станом на 1 січня 2022 року**

№ з/п	Область	Кількість ветеранів війни	
		осіб	%
	Україна	851068	100
1	Дніпропетровська	67125	7,9
2	Львівська	64064	7,5
3	м. Київ	55095	6,5
4	Харківська	52349	6,2
5	Київська	46907	5,5
6	Одеська	42695	5,0
7	Вінницька	39533	4,6
8	Хмельницька	38380	4,5
9	Донецька	35842	4,2
10	Житомирська	35340	4,2
11	Запорізька	34741	4,1
12	Полтавська	34703	4,1
13	Чернігівська	32385	3,8
14	Сумська	29566	3,5
15	Черкаська	29228	3,4
16	Миколаївська	25956	3,0
17	Волинська	25728	3,0
18	Тернопільська	25295	3,0
19	Івано-Франківська	24608	2,9
20	Рівненська	24284	2,9
21	Кіровоградська	23815	2,8
22	Луганська	19018	2,2
23	Херсонська	18805	2,2
24	Чернівецька	14077	1,7
25	Закарпатська	11529	1,4

*Джерело: побудовано автором за даними Міністерства у справах ветеранів України [8]*

цінностей у професійній сфері, обираючи ті види діяльності, де можна реалізувати свій підприємницький потенціал.

Варто зауважити, що незважаючи про виклики, які відчувають ветерани війни у процесі пошуку роботи та працевлаштування, вони мають цілий ряд якостей та soft skills, які можуть сприяти як ефективній діяльності, так і самореалізації у майбутній перспективі. Більшість з цих якостей дозволить реалізувати і підприємницькі ініціативи, зокрема, це: наявність власного бачення та незалежність у процесі прийняття рішень, відповідальність, дисциплінованість, уміння враховувати наявні ризики та аналізувати поточну ситуацію, об'рунтованість тих чи інших рішень.

Допомогти процесу адаптації та професійної реалізації ветеранів покликаний проєкт «Помічник ветерана», що запроваджується

Міністерством у справах ветеранів України. Відтак, передбачено, що у складі територіальних громад буде запроваджено інститут помічника ветерана як складової системи переходу від військової служби до цивільного життя, основним завданням якого буде супровід ветеранів та сприяння реалізації їх можливостей, прав, гарантій, пільг [1]. Відповідний пілотний проєкт стартував у липні 2023 року у чотирьох областях України: Дніпропетровській, Вінницькій, Львівській та Миколаївській. З жовтня 2023 року до проєкту були залучені Закарпатська, Київська, Сумська, Полтавська, Харківська області та м. Київ. По суті, помічник ветерана – це нова, оплачувана професія, покликана допомогти процесу цивільної адаптації для ветеранів війни та членів їх сімей. Діяльність кожного помічника ветерана буде розрахована на 100 осіб, яким потрібна відповідна консультативна допомога чи підтримка. Важливим аспектом у даному напрямі є навчання майбутніх помічників ветеранів, яке відбувається у центрах ветеранського розвитку при закладах освіти. У Дніпропетровській області таку функцію узяв на себе Центр ветеранського розвитку при Університеті митної справи та фінансів. Метою підвищення кваліфікації з даного напрямку є оволодіння практичними навичками щодо супроводу ветеранів та членів їх родин, зокрема, у контексті вивчення нормативно-правової бази щодо гарантій захисту прав ветеранів та членів їх родин; особливостей роботи органів державної влади та місцевого самоврядування щодо реалізації програм із захисту прав ветеранів тощо. Відтак, майбутні фахівці вивчають питання юридичного супроводу (у контексті організаційно-правових гарантій захисту прав ветеранів та учасників бойових дій, правової допомоги ветеранам та їх сім'ям у питаннях матеріальної допомоги після демобілізації, пільг, грошової допомоги у випадку інвалідності, для рідних загиблих, полонених військових тощо); соціального захисту та пенсійного забезпечення; супроводу реабілітації ветеранів війни та членів їх родин (питання щодо лікування, психологічної реабілітації, оздоровлення тощо); психологічні та комунікативні стратегії у роботі з ветеранами та членами їх родин; професійної адаптації ветеранів до цивільного життя (у контексті їх професійної орієнтації, можливостей розвитку бізнесу та співпраці з державною службою зайнятості); організації роботи та документообігу фахівця по роботі з ветеранами. Програма підвищення кваліфікації «Організація роботи фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» розроблена на підставі вимог Міністерства у справах ветеранів для навчання фахівців по роботі з ветеранами. За попередніми прогнозами щодо масштабування інституту помічника ветерана на усю територію України, упродовж

2024 року проводити свою професійну діяльність буде вже 15000 помічників ветерана [1].

Особлива увага у процесі навчання майбутніх помічників ветерана приділяється саме організації та розвитку ветеранського бізнесу, зокрема у контексті пошуку можливостей фінансування власної справи. Взагалі у якості джерел фінансування ветеранського бізнесу доцільно використовувати: інвестиції (інструментами залучення є розширення кола знайомств та активність у бізнес-спільнотах); краундфандинг (тип фінансування, який залучає кошти від великої кількості благодійників через спеціальні платформи); фандрайзинг (передбачає залучення коштів на соціально значущі цілі для некомерційних організацій, при цьому у числі спонсорів може бути не лише фізична особа, а й організація, яка надає безоплатну допомогу або на принципах відшкодування); гранти (державні, приватні, міжнародні; при цьому найкраще застосовувати це джерело для фінансування малого та середнього бізнесу); кредити та позики (наприклад, програма «Доступні кредити 5-7-9%», позики під 0% річних) [10].

Аналізуючи усі можливі джерела фінансування власної справи, грантові програми посідають чільне місце у контексті їх використання саме для розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів. Це пов'язане із можливостями залучення коштів у випадку цікавої та важливої підприємницької ідеї, а також наявністю грантових програм як державного, так і міжнародного рівня. Відтак, у числі державних програм особливої уваги заслуговують програма «єРобота» та мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їх родин. У межах державної ініціативи «єРобота» є можливість отримання гранту у сумі 250 тис. грн для ветерана, 500 тис. грн. – для чоловіка або дружини учасниці/учасника бойових дій; 1 млн. грн. – для ветерана, що зареєстрований та здійснює діяльність як ФОП протягом не менше, ніж 3 років. Для грантів на суму 500 тис. грн та 1 млн. грн фінансування здійснюється за наступним принципом відсоткового співвідношення: програма покриває 70% вартості проєкту, грантоотримувач – 30%. Обов'язковою умовою при цьому є створення від 1 до 4 робочих місць залежно від типу гранту [11]. З початку старту програми на порталі Дія було подано близько 23 тисяч заяв щодо отримання грантової підтримки. За період з 22 липня 2022 року по 24 травня 2023 року 4600 підприємців отримали гранти на заснування та розвиток власного бізнесу на 3 млрд. грн., з них 4189 грантів (на суму 1 млрд. грн.) – це мікрогранти у розмірі до 250 тис. грн. [12]. Серед програм мікрофінансування особливої уваги заслуговує програма Українського ветеранського фонду, згідно якої відбувається відшкодування 20 тис. грн. на закупівлю товарів та обладнання для підприємців

з числа ветеранів війни, членів родини учасників бойових дій та загиблих військовослужбовців [13]. На дану програму було виділено 10 млн. грн., при цьому програма розрахована на 500 учасників.

Вже неодноразово за час війни оголошувалися конкурси на отримання грантової підтримки за програмою #ВАРТО, ініціатором якої також є Український ветеранський фонд. За останній період проведення конкурсу в рамках #ВАРТО (27 червня 2023 року – 13 липня 2023 року), сума фінансування проєктів становила від 500 тис. грн. до 3 млн. грн. [14].

Окрім державних програм, варті уваги міжнародні програми, серед яких [12]:

- «Єдиний ринок» – грантова програма ЄС, що має бюджет обсягом 4,2 млрд. євро та проводиться з 2021 по 2027 роки; наразі для українців доступні пропозиції «Бізнес-Міст» та «Еразмус для молодих підприємців-Україна»;

- Програма Європейського союзу та Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) – для підприємців з Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та частини Чернівецької областей із сумою гранту від 1000 до 25 000 доларів;

- Програма USAID АГРО, спрямована на розвиток потужностей з доробки та переробки сільськогосподарських культур на продукцію та біопаливо (в межах програми заплановано надання 185 млн. грн. через 10 субгрантів на умовах співфінансування);

- Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» — грантова програма для малих та середніх жіночих та сімейних підприємств, в межах якої можливе надання 100 грантів у розмірі від 10 тис. до 35 тис. доларів, що спрямовуватимуться на релокацію та розвиток підприємництва в Україні;

- Гранти Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР);

- Відновлення українського органічного молочного виробництва: проєкт Мінагрополітики, Держпродспоживслужби та швейцарської програми Quality FOOD Trade Program in Ukraine;

- «Програма підтримки економічної стійкості України (UERP)»;

- Грантові програми MOM для мікро- та малих підприємств;

- Програми громадських організацій тощо.

Для участі у будь-якій програмі підтримки ветеранського підприємництва важливою умовою є наявність необхідних знань щодо особливостей започаткування власної справи та написання грантових заявок. Саме тому у процесі адаптації ветеранів війни до цивільного життя особлива увага має приділятися навчанню у сфері організації та ведення бізнесу, а також формування грантових заявок на відповідне фінансування. Серед важли-

вих ініціатив стосовно ветеранів війни – навчання та перекваліфікація у конкретній сфері професійної діяльності. Відтак, у м. Дніпро стартував пілотний проєкт з безкоштовної перекваліфікації осіб з інвалідністю, яка була отримана через бойові дії, за спеціальністю «Системний адміністратор». Дана ініціатива є важливою та актуальною, враховуючи труднощі у працевлаштуванні осіб з інвалідністю, а також наявність великої кількості можливостей для самореалізації саме у IT-сфері. Даний проєкт реалізується за фінансування урядів Німеччини та Південної Кореї в рамках програми розвитку ООН (ПРООН).

Тезу щодо важливості освіти і навчання ветеранів війни підтверджує досвід США, де виділяється близько 400 млн. доларів на ветеранську освіту. Крім того, навчання ветеранів надало можливість не лише підвищити їх професійний рівень, а й знизити рівень безробіття (зокрема, через відтермінування їхнього працевлаштування та зниження навантаження на ринку праці після їх повернення до цивільного життя). Крім того, адаптація ветеранів до цивільного життя у США відбувається за трьома напрямками:

- курси та семінари за програмою Департаменту праці «The Transition Assistance Program (TAP)», де ветеранів вчать застосовувати набуті за час військової служби навички у цивільній професійній діяльності;

- пільги та преференції для бізнесу, який працевлаштовує ветеранів війни (зокрема, у сфері урядових контрактів, отримання яких обов'язковою умовою має працевлаштування ветеранів, а також отримання нагороди HIRE Vets Medallion Award, яка надається компаніям, що працевлаштували від 75 до 85% ветеранів);

- програми підтримки працевлаштування та розвитку бізнесу членів родин ветеранів війни [15].

Щодо інформаційної підтримки ветеранів війни варто відзначити відкриття розділу «Ветеранський бізнес» на порталі Дія.Бізнес. Саме тут ветерани і члени їх родин можуть знайти важливу інформацію щодо особливостей заснування та розвитку підприємництва. Розділ «Ветеранський бізнес» по суті об'єднує освітню та консультаційну складові, оскільки містить перелік навчальних курсів, перелік актуальних програм фінансування та ідей для започаткування бізнесу, можливості отримання безкоштовних консультацій від Українського ветеранського фонду та експертів у сфері підприємництва [16]. Загальну інформацію про діючі підприємницькі ініціативи ветеранів війни надає інтерактивна карта ветеранських бізнесів, яка наразі налічує 77 проєктів та продовжує поповнюватися новими бізнесами [17]. У числі підприємницьких ініціатив зараз переважає продовольча сфера та підприємства оборонно-промислового комплексу.



У той же час існує цілий ряд проблемних питань стосовно розвитку підприємництва серед ветеранів війни, які потребують свого вирішення. Зокрема, це законодавче закріплення ветеранського бізнесу та його регулювання, пільги у податковій сфері для ветеранів війни, які розвивають власну справу, розбудова можливостей фінансування ветеранських ініціатив у підприємстві. Варто відзначити необхідність розвитку малого та середнього бізнесу в тих сферах економічної діяльності, які є особливо значущими та потребують відновлення в часи війни та післявоєнної відбудови України. Зокрема, це: АПК, оборонна промисловість, будівництво, соціальна сфера. Враховуючи вищезазначене, пріоритетами для розвитку ветеранського бізнесу мають стати:

- законодавче закріплення поняття «ветеранський бізнес»/«підприємницькі ініціативи ветеранів війни»;
- прийняття Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року;
- запровадження пільгового періоду оподаткування для підприємців-ветеранів війни, які започаткували власний бізнес;
- надання цільових субвенцій для закладів освіти на навчання ветеранів війни;
- розширення міжнародної співпраці у напрямі грантової підтримки.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Воєнні реалії сьогодення вимагають формування механізму адаптації ветеранів війни до цивільного життя, зокрема у професійній сфері. Оскільки наявність можливостей для розвитку підприємницьких ініціатив є запорукою успішної інтеграції військовослужбовців до різних сфер економічної діяльності та важливою умовою їх адаптації, розвиток підприємництва серед ветеранів війни має стати пріоритетом ветеранської політики України. Враховуючи зарубіжний досвід, результати численних соціологічних опитувань та досліджень, проведених за ініціативи Міністерства у справах ветеранів України, можна відзначити важливість матеріального забезпечення та професійної реалізації ветеранів війни. Крім того, розвиток ветеранського бізнесу у перспективі надасть можливість створити основи для:

- стимулювання малого та середнього підприємства,
- детінізації економіки та збільшення суми податкових надходжень,
- збільшення кількості робочих місць та зниження рівня безробіття,
- відбудови пошкодженої інфраструктури, розвитку сільського господарства, оборонної промисловості та інших ключових сфер економічної діяльності;
- відродження економіки України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Помічник ветерана: дорожня карта для громад, кандидатів та родин Захисників і Захисниць. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/ua/pomichnik-veterana/opis-proyektu>
2. Омельяненко Т.В., Короткова К.О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7584>
3. Корінець Р., Протченко О. Ветеранське підприємство: проблеми та можливі рішення. URL: [https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok\\_veteranske\\_pidpriemnictvo.pdf](https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf)
4. Краус К.М., Ігнатюк А.І., Краус Н.М. Ветеранське підприємство та бізнес в Україні: інституційна, фінансова та проєктна складова практичної реалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). С. 98–111. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185/151>
5. Проєкт Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року. URL: <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-strategiyi-rozvitku-pidpriyemnickih-iniciativ-veteraniv-vijni>
6. Уряд запустив стратегічний проєкт Мінветеранів переходу від військової служби до цивільного життя. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/uryad-zapustiv-strategichnij-proyekt-minveteraniv-perehoduzav-vijskovoyi-sluzhbi-do-civilnogo-zhittya>
7. Стратегія Українського ветеранського фонду на 2023 рік. URL: <https://veteranfund.com.ua/about/strategia/>
8. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/>
9. Потреби ветеранів 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/>
10. Краудфандинг і фандрейзинг: особливості та нюанси. URL: <https://www.lazy-and-rich.biz.ua/biznesporadi/kraudfandying-i-fandrejzyng-osoblyvosti-tanyuansy/>
11. «Робота»: Уряд запускає гранти для ветеранів на старт чи розвиток бізнесу. URL: <https://diia.gov.ua/news/yerobota-uryad-zapuskaye-granti-dlya-veteraniv-na-start-chi-rozvitok-biznesu>
12. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. URL: [http://ucipr.org.ua/images/files/1832/1832\\_file.pdf](http://ucipr.org.ua/images/files/1832/1832_file.pdf)
13. Український ветеранський фонд Мінветеранів надає 20000 грн на підтримку ветеранських бізнесів. URL: <https://veteranfund.com.ua/projects/20000-2/>
14. Варто: підтримка ветеранського бізнесу. URL: <https://veteranfund.com.ua/contests/var-to-support-veteran-business/>
15. Як у США дбають про своїх ветеранів і чого може навчитися Україна. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/21/699365/>
16. Ветеранський бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/veteran-business>
17. В Україні створили інтерактивну карту ветеранських бізнесів. URL: <https://finclub.net.ua/news/v-ukraini-stvoryly-interaktyvnu-kartu-veteranskykh-biznesiv.html>

**REFERENCES:**

1. Pomichnyk veterana: dorozhnia karta dlia hromad, kandydativ ta rodyn Zakhysnykiv i Zakhysnyts. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy (2023) [Veteran's assistant: a road map for communities, candidates and families of defenders]. Available at: <https://mva.gov.ua/ua/pomichnik-veterana/opis-proyektu> (in Ukrainian)
2. Omelianenko T.V., Korotkova K.O. (2020) Rozvytok maloho pidpriemnytstva ta maloho biznesu v Ukraini: chynnyky vplyvu ta aktualni tendentsii [Development of small entrepreneurship and small business in Ukraine: influencing factors and current trends]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7584> (in Ukrainian)
3. Korinets R., Protchenko O. Veteranske pidpriemnytstvo: problemy ta mozhyvi rishennia [Veteran entrepreneurship: problems and possible solutions]. Available at: [https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok\\_veteranske\\_pidpriemnictvo.pdf](https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf) (in Ukrainian)
4. Kraus K.M., Ihnatiuk A.I., Kraus N.M. (2023) Veteranske pidpriemnytstvo ta biznes v Ukraini: instytutsiina, finansova ta proiektna skladova praktychnoi realizatsii [Veteran entrepreneurship and business in Ukraine: institutional, financial and project components of practical implementation]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, no. 1 (11), pp. 98–111. Available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185/151> (in Ukrainian)
5. Proekt Stratehii rozvytku pidpriemnytskykh initsiatyv veteraniv viiny do 2030 roku [Draft Strategy for the Development of Business Initiatives of War Veterans until 2030]. Available at: <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-strategiyi-rozvitku-pidpriemnytskikh-initsiatyv-veteraniv-vijni> (in Ukrainian)
6. Uriad zapustyv stratehichnyi proiekt Minveteraniv perekhodu vid viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia [The government has launched a strategic project of the Ministry of Veterans for the transition from military service to civilian life]. Available at: <https://mva.gov.ua/ua/news/uryad-zapustiv-strategichnij-proyekt-minveteraniv-perekhodu-vid-vijskovoyi-sluzhbi-do-civilnogo-zhyttia> (in Ukrainian)
7. Stratehiia Ukrainskoho veteranskoho fondu na 2023 rik [Strategy of the Ukrainian Veterans Fund for 2023]. Available at: <https://veteranfund.com.ua/about/strategia/> (in Ukrainian)
8. Analychna informatsiia za danymy Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy [Analytical information according to the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine]. Available at: <https://data.mva.gov.ua/> (in Ukrainian)
9. Potreby veteraniv 2023 [Needs of veterans 2023]. Available at: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/> (in Ukrainian)
10. Kraudfandynh i fandrezyzhn: osoblyvosti ta niuansy [Crowdfunding and fundraising: features and nuances]. Available at: <https://www.lazy-and-rich.biz.ua/biznes-poradi/kraudfandyng-i-fandrezyzhn-osoblyvosti-ta-niuansy/> (in Ukrainian)
11. ieRobota: Uriad zapuskaie hranty dlia veteraniv na start chy rozvytok biznesu [eWork: The government launches grants for veterans to start or develop a business]. Available at: <https://diia.gov.ua/news/yerobota-uryad-zapuskaye-granti-dlya-veteraniv-na-start-chi-rozvitok-biznesu> (in Ukrainian)
12. Doslidzhennia initsiatyv u sferi povoiennoho vidnovlennia [Research of initiatives in the sphere of post-war reconstruction]. Available at: [http://ucipr.org.ua/images/files/1832/1832\\_file.pdf](http://ucipr.org.ua/images/files/1832/1832_file.pdf) (in Ukrainian)
13. Ukrainskyi veteranskyi fond Minveteraniv nadaie 20000 hrn na pidtrymku veteranskykh biznesiv [The Ukrainian Veterans' Fund of the Ministry of Veterans provides UAH 20,000 to support veteran businesses]. Available at: <https://veteranfund.com.ua/projects/20000-2/> (in Ukrainian)
14. Varto: pidtrymka veteranskoho biznesu [Worth: supporting veteran business]. Available at: <https://veteranfund.com.ua/contests/varto-support-veteran-business/> (in Ukrainian)
15. Iak u SShA dbaiut pro svoikh veteraniv i choho mozhe navchytysia Ukraina [How the USA takes care of its veterans and what Ukraine can learn]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/21/699365/> (in Ukrainian)
16. Veteranskyi biznes [Veteran business]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/veteran-business> (in Ukrainian)
17. V Ukraini stvoryly interaktyvnu kartu veteranskykh biznesiv [An interactive map of veteran businesses was created in Ukraine]. Available at: <https://finclub.net.ua/news/v-ukraini-stvoryly-interaktyvnu-kartu-veteranskykh-biznesiv.html> (in Ukrainian)

## МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ

### MECHANISMS OF BUSINESS INVOLVEMENT IN THE PROCESS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AS DETERMINANT OF THE REINTEGRATION OF MILITARY SERVICEMEN, VETERANS AND THEIR FAMILY MEMBERS

*У статті представлено результати опитування суб'єктів підприємницької діяльності на тему «Роль бізнесу як каталізатора розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей». Проведене анкетування дозволило визначити механізми залучення бізнесу до процесу розвитку соціального підприємництва як інструменту підтримки ветеранів та членів їх сімей у процесі реінтеграції: соціальний; фінансово-економічний; освітньо-мотиваційний; партисипативний. Реалізація заходів для підтримки соціальних підприємств, заснованих ветеранами, на думку респондентів, найбільшою перевагою може мати покращення репутації компанії як соціально відповідальної. Впровадження механізмів залучення бізнесу у розвиток соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей убачається можливим через створення місцевих стратегічних партнерств у формі альянсів між зацікавленими сторонами, такими як органи місцевого самоврядування, бізнес-суб'єкти, заклади вищої освіти та громадські організації.*

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, механізми залучення бізнесу, соціальний вплив, соціальна відповідальність, реінтеграція ветеранів.

*The article presents the results of the survey of business entities "The role of business as a catalyst for the development of social entrepreneurship in the process of reintegration of military personnel, veterans of the ATO/JFO and their family members". The conducted survey made it possible to determine the mechanisms of business involvement in the process of social entrepreneurship development as a tool for supporting veterans and their family members in the process of reintegration: social (creation of corporate social responsibility programs to support veterans through social entrepreneurship; implementation of initiatives aimed at the development of social enterprises in areas that support the needs of veterans; development of innovative projects that combine business interests with solving social problems of veterans); financial and economic (providing financial support to social enterprises aimed at integrating veterans into business and society; creating conditions to ensure access to credit resources, grants, crowdfunding tools and other financial tools for the development of social enterprises); educational and motivational (participation of business experts in the development and implementation of training and mentoring programs for veterans aimed at improving their skills in the field of entrepreneurship); participatory (active participation in lobbying and influencing the adoption of legal acts that promote the development of social entrepreneurship and support of veterans; establishment and participation in platforms for cooperation between social enterprises, veteran organizations and business, development of networks of partners for the exchange of resources, expertise and experience). It was investigated that the surveyed business representatives generally demonstrate the potential and willingness to implement individual measures within the identified mechanisms for supporting social enterprises founded by veterans and their family members: providing consulting assistance to veterans who want to create a social enterprise; conducting business management training for veterans; cooperation with social enterprises of veterans in the sphere of procurement of goods and services.*

**Key words:** social entrepreneurship, business involvement mechanisms, social impact, social responsibility, reintegration of veterans.

УДК 330.342.146:334.722]:364-057.36

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-24>

**Вербицька А.В.**

к.держ.упр., доцент,  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»

**Децюк П.І.**

аспірант,  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»

**Verbytska Anna**

Chernihiv Polytechnic National University

**Detsuk Pavlo**

Chernihiv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Соціальні підприємства розвиваються у світі, що підтверджують закордонні аналітичні дослідження [1]. Через різноманітність економічних структур, традицій та особливостей культури, наукових підходів, відмінності нормативного регулювання, на сьогодні у світовому просторі відсутня єдина концептуалізація щодо соціального підприємництва та його відмінностей від традиційних (комерційних прибуткових) підприємств. Незважаючи на численні дослідження, проведені на міжнародному рівні, зростає необхідність аналізу аспектів діяльності соціальних підприємств як інноваційних економічних агентів, які вирішують соціальні та екологічні проблеми, використовуючи підприємницький підхід.

Практиками з реалізації Програми ООН із відновлення та розбудови миру підкреслюється вага роль та відповідальність приватного сектору у створенні гідних робочих місць, забезпеченні доступу до якісних товарів та послуг, впровадженні інновацій, створенні переваг для вразливих груп населення. Залучення приватного сектору до розвитку соціального підприємництва потребує насамперед цілеспрямованого підходу з боку органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства щодо інформування про переваги соціального підприємництва серед представників класичного бізнесу [2].

Науковці констатують про важливість розвитку екосистеми соціального підприємництва із залученням органів державної влади та місцевого

самоврядування, організацій громадського, бізнес сектору та закладів вищої освіти для отримання позитивних результатів у реінтеграції ветеранів. Дослідження свідчать, що соціальні підприємства, які засновуються лише в межах короткострокових програм підтримки і не орієнтуються на врахування потреб зацікавлених сторін, часто не є успішними і не мають сталого соціального впливу [3].

Важлива роль у процесі соціально-економічної реінтеграції належить навчанню, підвищенню кваліфікації, професійній перепідготовці ветеранів та членів їхніх сімей, комплексній підтримці у заснуванні ними власної справи [4]. Соціальне підприємництво може стати ефективним інструментом для створення умов для адаптації до умов цивільного життя через самореалізацію, втілення соціальної місії, зайнятості та забезпечення стабільного доходу.

Дослідження механізмів залучення бізнесу до процесу реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС (російсько-української війни) (надалі – ветеранів) через розвиток соціального підприємництва є важливою передумовою у розкритті потенціалу участі приватного сектору в розвитку екосистеми соціального підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження закордонних науковців Dalborg C. та von Friedrichs Y. розкриває роль бізнес-консультаційної підтримки для соціальних підприємств та вплив об'єднання зацікавлених сторін у процесі створення спільної цінності [5]. Праця Folmer E., Nederveen C. та Schutjens V. обґрунтовує значення партнерства та створення мереж у розбудові соціальних підприємств, авторами проведено порівняльний аналіз соціальних підприємств із традиційними комерційними підприємствами за вимірами залучення ресурсів через мережі [6].

Дослідження понятійного контуру соціального підприємництва та психологічних підходів до його аналізу здійснено Нагорною Н. [7; 8]. Вітчизняні науковці (Коленіченко Т., Максьом К., Нагорна Н., Сила Т., Мекшун А.) вивчають процес реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей через комплекс заходів з професійної перепідготовки та соціальної адаптації, включаючи залучення реінтегрантів до створення власної справи [9]. Ревко А. досліджувалися засади залучення територіальних громад до розвитку соціального підприємництва в умовах децентралізації та цифровізації [10].

Разом із тим недослідженими залишаються напрями удосконалення механізмів залучення бізнесу у розвиток соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в аналізі результатів емпіричного дослідження щодо участі бізнесу в процесі розвитку соціального

підприємництва та реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей та розробленні механізмів залучення бізнесу до процесу розвитку соціального підприємництва як детермінанти реінтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Співпраця зацікавлених сторін у розвитку соціального підприємництва (традиційних підприємств, соціальних підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування, громадських організацій та ініціативних груп, закладів вищої освіти) розглядається як частина екосистеми, спрямованої на співтворення («co-creation») цінності, у результаті якої створюються соціальні інновації та досягається соціальний вплив [11].

Попередньо проведене маркетингове дослідження, що включало анкетування щодо сучасного стану та потреб бізнесу Чернігівської області в постдеокупаційний період, а також глибокий експертні інтерв'ю з ключовими інформантами зі сфери бізнесу, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій та донорських ініціатив з метою вивчення потреб у відновленні ключових секторів мікро-, малого та середнього бізнесу в деокупованих містах, засвідчили про достатній рівень потенціалу підприємницьких суб'єктів до участі в процесі розвитку соціального підприємництва на рівні громади [12]. Результати згаданого дослідження стали підставою для подальшого опитування суб'єктів господарювання задля вивчення напрямів їх участі у розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей.

У листопаді 2023 року проводилося онлайн-анкетування «Роль бізнесу як каталізатора розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей» представників бізнесу Чернігівської області, у якому взяли участь 55 респондентів, з них: 52% представляють малий бізнес, 14% – державний сектор, 10% – середній бізнес, 9% – мікробізнес, 5% – великий бізнес, 5% – інші види, 1% – громадський сектор. Розподіл респондентів за галузями господарської діяльності представлено на рис. 1. Так, найбільший відсоток опитаних респондентів становлять представники ІТ-компаній (25%). Варто відмітити, що на нашу думку, ІТ-сфера хоч і не є розповсюдженим напрямом для соціального підприємництва, проте має потенціал: більшість ІТ-компаній впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності та систематично ініціюють соціальні ініціативи. В аспекті завдань реінтеграції ветеранів – ІТ-галузь також має потенціал, оскільки саме ця сфера через стрімкий ріст цифровізації потребує фахівців, які можуть бути підготовлені за короткий термін.

Більшість респондентів є керуючими партнерами або засновниками компанії (34% опитаних



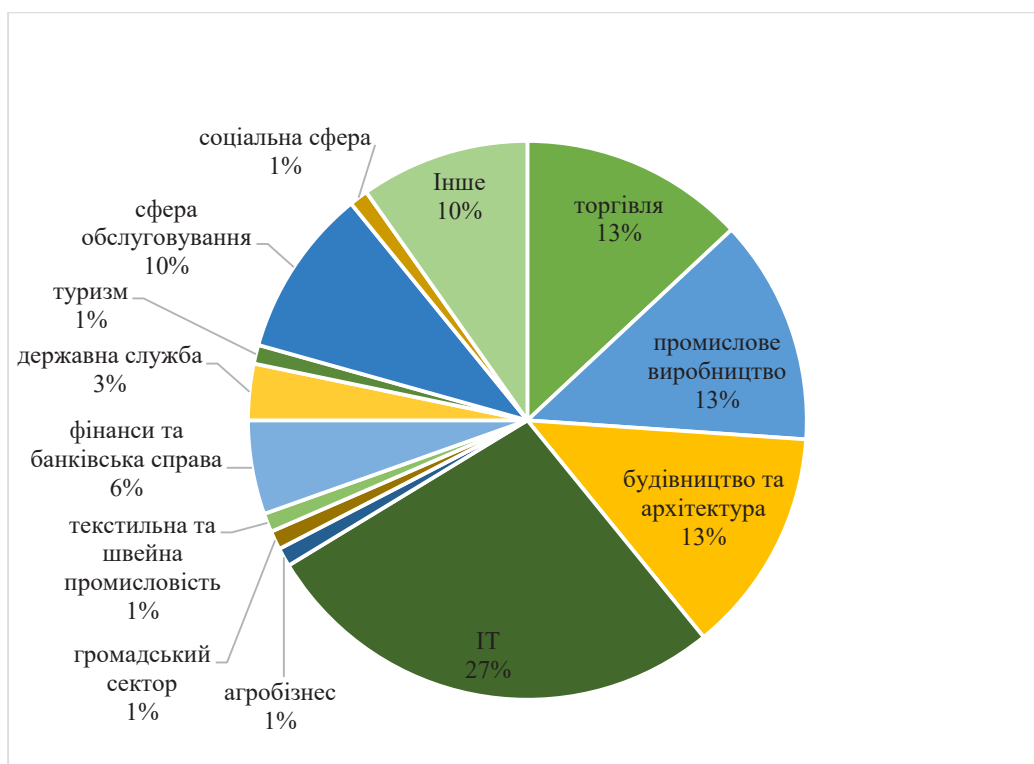


Рис. 1. Сфери діяльності компаній-респондентів анкетування

респондентів); 16% опитаних – керівники відділу/сектору; працівники напряму управління персоналом або HR (9%); ТОП-менеджери (9%); менеджери середньої ланки (9%); CEO (5%) та інші співробітники (16%).

Варто відмітити, що понад половина опитаних представників бізнесу зазначили, що вони не обізнані з поняттям соціального підприємництва (54% респондентів). На питання щодо ролі соціального підприємництва у суспільстві респонденти обирали кілька варіантів відповідей, на їх думку, найбільш поширеною з яких є «сприяння вирішенню соціальних проблем» (25% обраних варіантів відповідей). У той же час 16% обраних варіантів відповідей – «створення робочих місць», «збільшує соціальну відповідальність бізнесу» (15%), «підтримка для вразливих верств населення (ветерани, внутрішньоопереміщені особи, безробітні та ін.)» (13%), «розвиває економічний потенціал громади» (10%), «створює механізм для впровадження суспільних змін» (9%), «допомагає генерувати соціальні інновації» (5%), «створює унікальні для ринку продукти» (3%). Варто відмітити, що відповідь на це питання респонденти надавали після довідкового ознайомлення з визначенням соціального підприємництва, що було розміщено в опитувальнику. Отже, як виникає з аналізу відповідей, представники бізнесу у розумінні соціального підприємництва керуються, в першу чергу, «просоціальним» аспектом як здатністю вирішу-

вати соціальні проблеми; залишаючи при цьому поза увагою можливість соціальних підприємців генерувати інновації та створювати унікальні продукти, розвиваючи економічний потенціал на рівні громад.

Переважна більшість респондентів відмітили, що на їх думку, соціальне підприємництво може бути інструментом підтримки ветеранів та членів їх родин (89% відповідей). Розподіл обраних напрямів, за якими, на думку респондентів, соціальне підприємництво може підтримати ветеранів та членів їх родин представлено на рис. 2 (варто врахувати, що респондентам пропонувалося обрати 2 варіанти відповіді). Важливо звернути увагу, що як і в попередньому питанні, респонденти підкреслили соціальний контекст соціального підприємництва як можливість для ветеранів реалізувати свої навички, самореалізуватися та бути зайнятим у цивільному житті; натомість низький відсоток вибору відповіді «підтримує ветеранів економічно» свідчить про те, що респонденти не вбачають у соціальному підприємстві прибутковий бізнес.

Респондентам також було запропоновано обрати два фактори, які на їх думку, найбільше впливають на успіх заснування соціальних підприємств ветеранами та членами їх сімей (рис. 3). Так, респонденти відмітили важливість навчальної підготовки ветеранів до підприємницької діяльності, наявність фінансової та державної підтримки.

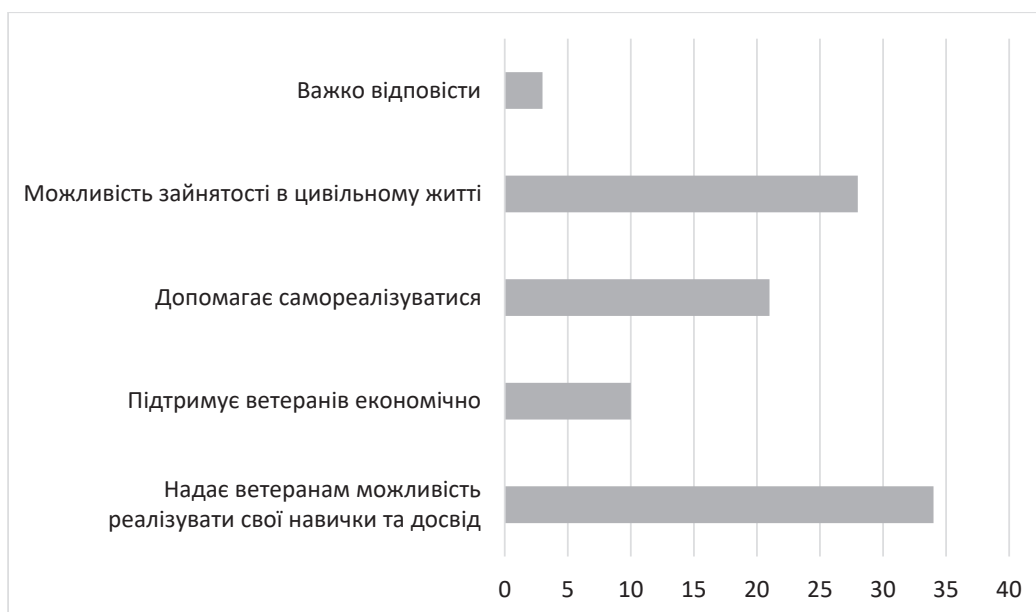


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на питання «Яким чином, на Вашу думку, соціальне підприємництво може підтримати ветеранів та членів їх родин?»

Аналіз відповідей респондентів дозволив визначити, яку роль вбачає бізнес у підтримці повернення ветеранів до цивільного життя через відкриття ними соціальних підприємств: співпраця з соціальними підприємствами, заснованими ветеранами, як з постачальниками/посередниками/партнерами (27% респондентів обрали дану відповідь); при цьому респонденти мали змогу обирати кілька варіантів відповідей); надання можливостей ветеранам працювати в соціальних підприємствах (27% респондентів обрали дану відповідь); надання консуль-

таційної допомоги та/або менторської підтримки соціальним підприємствам ветеранів; надання консультаційної допомоги та/або менторської підтримки соціальним підприємствам, заснованим ветеранами (27%), 16% респондентів відмітили, що бізнес може надавати фінансову підтримку соціальним підприємствам, заснованим ветеранами.

Щодо готовності опитаних представників бізнесу реалізовувати конкретні заходи для підтримки соціальних підприємств, заснованих ветеранами та членами їх сімей, визначено такі

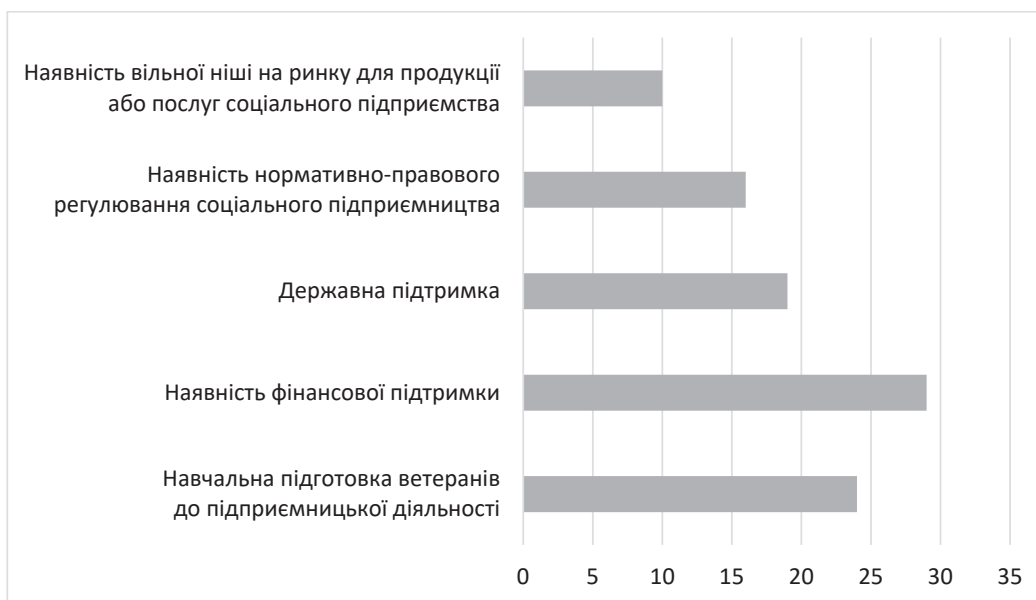


Рис. 3. Відповіді респондентів на питання «Які, на Вашу думку, фактори впливають на успіх заснування соціальних підприємств ветеранами?»

пріоритетні напрями: надання консультаційної допомоги ветеранам, які хочуть створити соціальне підприємство (26% респондентів обрали дану відповідь; респонденти мали змогу обирати кілька варіантів відповідей); співпраця з соціальними підприємствами ветеранів у сфері закупівлі товарів і послуг (22% респондентів обрали дану відповідь); проведення навчань для ветеранів із управління бізнесом (16% респондентів обрали дану відповідь). Варто звернути увагу, що серед пріоритетних факторів у створенні соціальних підприємств, на думку бізнесу, визначена фінансова підтримка, разом із тим лише 8% опитаних респондентів відмітили про готовність їх підприємств/установ до надання грантів (безповоротної грошової допомоги) на створення та розвиток ветеранських підприємств. Крім того, майже чверть опитаних (23% респондентів) відмітили, що наразі не готові реалізовувати згадані вище заходи.

Реалізація заходів для підтримки соціальних підприємств, заснованих ветеранами, на думку респондентів, найбільшою перевагою може мати покращення репутації компанії як соціально відповідальної (31% респондентів обрали дану відповідь). 40% опитаних бізнесів відмітили, що мають досвід роботи з ветеранами, в основному через надання робочих місць (26%), проведення навчання та професійної підготовки (20%).

На рис. 4 представлені перешкоди, які на думку бізнесів, заважають у підтримці ними соціальних підприємств, основними з яких є такі: недостатнє розуміння поняття соціального підприємництва, недостатність фінансових ресурсів для такої підтримки, відсутність спеціального нормативного забезпечення для діяльності соціальних підприємств.

На рис. 5 представлені фактори, які на думку опитаних суб'єктів господарювання, можуть сприяти співпраці бізнесу та соціальних підприємств, заснованих ветеранами, серед основних з них: підтримка державою або донорами спільних ініціатив та проєктів, які мають як бізнесову, так і соціальну цінність; запровадження програм інвестування для соціальних підприємств.

З результатів опитування впливає думка респондентів про вагомий роль фінансових інструментів у стимулюванні розвитку соціального підприємництва як інструменту реінтеграції ветеранів та членів їх сімей (інвестування, гранти, фінансова допомога на відкриття справи тощо). Проте більшість опитаних представників бізнесу засвідчили, що наразі не готові інвестувати кошти та стимулювати фінансово потенційних соціальних підприємців. Аналіз наведених вище відповідей свідчить, що респонденти, розуміють соціальне підприємство як інструмент соціальної підтримки, а не як прибутковий бізнес. Відтак, можемо констатувати, що саме через недостатнє розуміння сутності соціального підприємництва, респонденти покладають сподівання на державу у підтримці розвитку цього виду діяльності як інструменту реінтеграції ветеранів. У той же час попередні дослідження (глибинні інтерв'ю з представниками бізнесів) [12] продемонстрували, що у підтримці підприємницької діяльності суб'єкти господарювання не покладаються на державу як ефективний інструмент у розвитку бізнесу. Визначення респондентами необхідності підвищення обізнаності з питань соціального підприємництва як пріоритетного фактору у сприянні його розвитку, готовність бізнесу консультувати соціальних підприємців, переконання

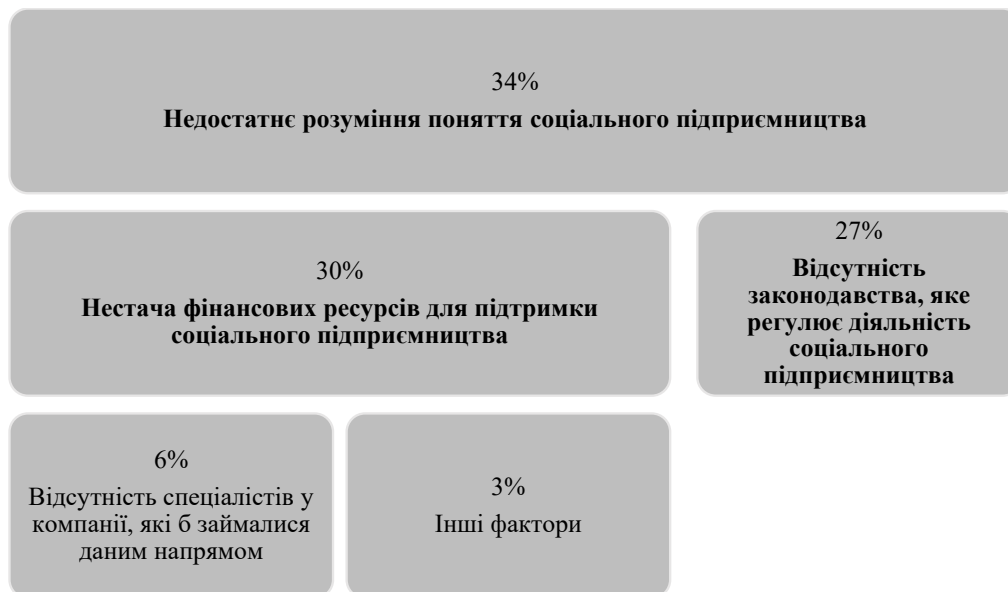


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що, на Вашу думку, є головною перешкодою, що заважає бізнесу підтримувати соціальне підприємство»

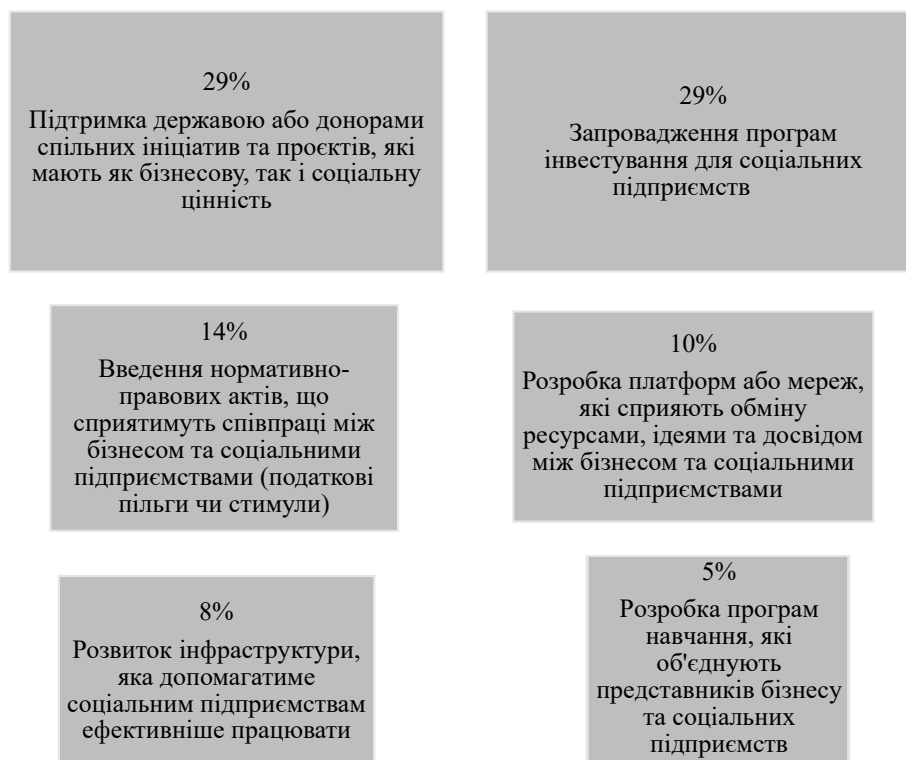


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на питання «Які основні фактори, на Вашу думку, можуть сприяти більшій співпраці бізнесу та соціальних підприємств, заснованих ветеранами»

респондентів у необхідності навчання ветеранів підприємницьким навичкам як запоруки до започаткування ними соціальних підприємств – дає підстави констатувати про вагоме значення освітньої компоненти у взаємодії зацікавлених сторін у процесі розвитку соціального підприємництва як реінтеграційного інструменту.

**Висновки з проведеного дослідження.** В аспекті реінтеграції ветеранів та членів їх сімей соціальним підприємствам потрібна підтримка бізнесу, що для бізнесу, у свою чергу, буде взаємовигідною діяльністю від втілення стратегій соціальної відповідальності. Проведене дослідження дало змогу визначити механізми залучення бізнесу до процесу розвитку соціального підприємництва як інструменту підтримки ветеранів та членів їхніх сімей:

- соціальний (створення програм корпоративної соціальної відповідальності для підтримки ветеранів через соціальне підприємництво; реалізація ініціатив, спрямованих на розвиток соціальних підприємств у сферах підтримки ветеранів та їх родин; розробка інноваційних проєктів, що поєднують інтереси бізнесу з вирішенням соціальних проблем ветеранів);

- фінансово-економічний (надання фінансової підтримки соціальним підприємствам, спрямованим на інтеграцію ветеранів у бізнес та суспіль-

ство; створення умов для забезпечення доступу до кредитних ресурсів, грантів, інструментів краудфандингу та інших фінансових інструментів для розвитку соціальних підприємств);

- освітньо-мотиваційний (участь бізнес-експертів у розробці та реалізації програм навчання та наставництва для ветеранів, спрямованих на підвищення кваліфікації у сфері підприємницької діяльності);

- партисипативний (активна участь у лобюванні та вплив на прийняття нормативно-правових актів, що сприяють розвитку соціального підприємництва та підтримці ветеранів; створення та участь у платформах співпраці соціальних підприємств, ветеранських організацій та бізнесу, розвиток партнерських мереж для обміну ресурсами, знаннями та досвідом).

Визначено, що опитані представники бізнесу загалом демонструють ініціативність та готовність впроваджувати окремі заходи в рамках визначених механізмів підтримки соціальних підприємств, заснованих ветеранами та членами їх сімей: надання консультаційної допомоги ветеранам, які бажають створити соціальне підприємство; проведення консультацій з управління бізнесом для ветеранів; співпраця з соціальними підприємствами ветеранів у сфері закупівель їх товарів та послуг.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report. Eurostat. European Union. 2020. 192 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274>
2. Кокоть В. Роль приватного сектору у мобілізації громади: підхід на основі спільних цінностей. Ред.: Сила Т., Новобранець О., Красківська Н. Краматорськ, 2020. 84 с.
3. Дивнич Г.А. Нормативне регулювання соціального підприємництва: європейський досвід. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 2. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-8>
4. Колениченко Т.І., Акименко Ю.Ф., Петрик О.Л., Вербицька А.В. Соціальний супровід ветеранів АТО/ООС у процесі їх реінтеграції та адаптації до умов сучасного соціуму : метод. рекомендації. Київ : Гнозис, 2021. 160 с.
5. Dalborg C., von Friedrichs Y. The role of business advisers in supporting social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*. 2021. Vol. 17. No. 2. P. 280–301. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2019-0102>
6. Folmer E., Nederveen C. and Schutjens V. Network importance and use: commercial versus social enterprises. *Social Enterprise Journal*. 2018. Vol. 14. No. 4. P. 470–490. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007>
7. Нагорна Н.С. Дослідження понятійного контуру соціального підприємництва у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2022. Т. 33 (72). № 2. С. 97–103.
8. Нагорна Н.С. Психологічні підходи до аналізу соціального підприємництва. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2-3(29). С. 65–76.
9. Tetiana Kolenichenko, Nadiia Nahorna, Kateryna Maksom, Alla Mekshun, Tetiana Sylva. The global and Ukrainian experience of social reintegration of hybrid war veterans in the modern society conditions. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11. Issue 2. Special Issue XX. P. 77–83.
10. Ревко А. Цифровізація регіональних економічних систем як фактор розвитку соціального підприємства в умовах децентралізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 4 (04). С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-9>
11. Вербицька А.В. Роль бізнесу як каталізатора розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Випуск 49. С. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-1>
12. Verbytska A., Dyvnych H., Petryk O. The potential of local business involvement as a determinant of social entrepreneurship development in the process of veterans' reintegration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. № 9(4). P. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-58-64>

**REFERENCES:**

1. Eurostat. European Union (2020) Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274>

2. Kokot, V. (2020). Rol pryvatnoho sektoru u mobilizatsii hromady: pidkhid na osnovi spilnykh tsinnosti [The role of the private sector in community mobilization: an approach based on shared values]. In T. Sylva, O. Novobranets, & N. Kraskivska (Eds.). Kramatorsk, 84 p.
3. Dyvnych, H.A. (2022) Normatyvne rehuliuvania sotsialnoho pidpriemnytstva: yevropeiskyi dosvid. [Normative regulation of social entrepreneurship]: European experience. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2, 47–52. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-8>
4. Kolenichenko, T.I., Akymenko, Y.F., Petryk, O.L., & Verbytska, A.V. (2021) Sotsialnyi suprovod veteraniv ATO/OOS u protsesi yikh reintehratsii ta adaptatsii do umov suchasnoho sotsiumu: metod. rekomend. [Social support for ATO/OOS veterans in the process of their reintegration and adaptation to modern society: Methodological recommendations]. Kyiv: Gnosis, 160 p.
5. Dalborg, C., & von Friedrichs, Y. (2021) The role of business advisers in supporting social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 17(2), 280–301. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2019-0102>
6. Folmer, E., Nederveen, C., & Schutjens, V. (2018) Network importance and use: commercial versus social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 470–490. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007>
7. Nahorna, N.S. (2022) Doslidzhennia poniatiinoho konturu sotsialnoho pidpriemnytstva u vitchyzniani ta zarubizhnii literaturi [Conceptual framework of social entrepreneurship in domestic and foreign literature]. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology*, 33(72), 97–103.
8. Nahorna, N.S. (2023) Psykholohichni pidkhody do analizu sotsialnoho pidpriemnytstva [Psychological approaches to the analysis of social entrepreneurship]. *Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2-3(29), 65–76.
9. Kolenichenko, T., Nahorna, N., Maksom, K., Mekshun, A., & Sylva, T. (2021) The global and Ukrainian experience of social reintegration of hybrid war veterans in modern society conditions. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(2), 77–83.
10. Revko, A. (2023) Tsyfrovizatsiia rehionalnykh ekonomichnykh system yak faktor rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v umovakh detsentralizatsii [Digitalization of regional economic systems as a factor in the development of social entrepreneurship in the conditions of decentralization]. *Digital Economy and Economic Security*, 4(04), 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-9>
11. Verbytska, A.V. (2023) Rol biznesu yak katalizatora rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v protsesi reintehratsii viiskovosluzhbovtiv, veteraniv ta chleniv yikh simei [The role of business as a catalyst for the development of social entrepreneurship in the process of reintegration of military personnel, veterans, and their families]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 49, 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-1>
12. Verbytska, A., Dyvnych, H., & Petryk, O. (2023) The potential of local business involvement as a determinant of social entrepreneurship development in the process of veterans' reintegration. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(4), 58–64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-58-64>

## РОЗДІЛ 7. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

## DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS: APPROACHES TO EVALUATION OF PERFORMANCE, POTENTIAL, MANAGEMENT

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ПОТЕНЦІАЛУ, УПРАВЛІННЯ

*The problems of digital transformation of business have been analyzed in the context of global trends. Relevant approaches throughout processes of digitalisation have been presented. In the paper the specific components for the modern phase of transformation have been presented, which should be review according to the potential of the new technologies appearance, especially in Deep Tech, and within innovation ecosystem development positive dynamics in the modern world. During last several years nearly all clusters have felt fostering of changes, caused by digitalization, and this has been defined in the paper. A lot of changes have not only been caused by customers "pains", but by the necessity of the companies to transform and to change their business-processes, and not only pivoting in revenue streams or costs, but each of the components of digital business-models, and, thus, to further force the companies to accelerate. The factors which are affecting digital transformation have been disclosed as well, and they are useful in tracking the impact of digital decision management for increasing performance of business processes. Each of the factors that have been presented for sure should be recognised within the specifics of business, because the development of the clusters itself has a strong influence on its. Mentioned, that all factors should be adopted or re-adopted for each cluster to validate or revalidate approaches to evaluation of performance of digital transformation of business. In the paper attention has been paid to the necessity of usage of clusters' functioning results to determinate evaluation criteria and its validation to disclose the real situation with digital transformation in companies, and data analysis results – to implement them to increase effectiveness of measuring of digital transformation. The proposed, generalised purposes, components and factors could be recognised as the foundations for further researched within decision management, and for analyses of the potential of digital transformation, choosing and implementing digital solutions for business. And, regarding digital markets need to pay attention not only to potential, but to capacity of the organisation to react (have overreaction) on fast changes on global markets.*

**Key words:** digital transformation, business, performance, potential, decision management.

*Проаналізовано проблеми цифрової трансформації бізнесу в контексті світових тенденцій. Представлено відповідні підходи в процесах діджиталізації. У статті висвітлено конкретні складові сучасного етапу трансформації, які слід розглядати з урахуванням потенціалу появи нових технологій, особливо в Deep Tech, та позитивної динаміки розвитку інноваційної екосистеми в сучасному світі. Протягом останніх кількох років майже всі кластери відчували на собі стимулювання змін, спричинених діджиталізацією, і це було розкрито в матеріалах. Багато змін були викликані не тільки «болями» клієнтів, але і необхідністю компаній трансформуватися і змінювати свої бізнес-процеси, причому не тільки щодо потоків доходів або витрат, але і в кожній зі складових цифрових бізнес-моделей, і, відтак, ще більше змушувати компанії прискорюватися. Також було розкрито фактори, які впливають на цифрову трансформацію, і є корисними для відстеження впливу цифрового управління рішеннями на підвищення продуктивності бізнес-процесів. Кожен з представлених факторів обов'язково повинен бути врахований в рамках специфіки бізнесу, адже сам розвиток кластерів має сильний вплив на нього. Зазначено, що всі фактори повинні бути адаптовані або реадатовані для кожного кластера для валідації або ревалідації підходів до оцінки ефективності цифрової трансформації бізнесу. У статті приділено увагу необхідності використання результатів функціонування кластерів для коректності визначення критеріїв оцінювання та їх валідації для розкриття реальної ситуації щодо цифрової трансформації в компаніях, а результатів аналізу даних – для їх впровадження задля підвищення ефективності вимірювання цифрової трансформації. Запропоновані узагальнені цілі, компоненти та фактори можуть бути визнані основою для подальших досліджень у сфері управління рішеннями, а також для аналізу потенціалу цифрової трансформації, вибору та впровадження цифрових рішень для бізнесу. І, що стосується цифрових ринків, потрібно звертати увагу не тільки на потенціал, але і на здатність компанії реагувати (мати надреакцію) на швидкі зміни на світових ринках.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, бізнес, ефективність, потенціал, управління рішеннями.

УДК 330.3:338.1:339:336.7:005.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-25>

**Bogoyavlenska Yuliya**

Doc., Ph.D., Dr., post-doctorate,  
Department of Finances  
and Digital Economy

**Prus Viktor**

Master-Student,  
Department of Finances  
and Digital Economy  
Zhytomyr Polytechnic State University

<sup>1</sup>The paper has been developed within the framework of the project "DEEP InnoVation and ENTrepreneurship in HEIs project", supported by European Institute of Technology and Innovation. This project has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.

**The problem statement.** Digital and Deep Tech global trends development causes changes in managing companies, their development, and application of new approaches for ways of doing business. Business environment changes fast as well, fostering or adaptation or coming out from the markets. Processes of digital transformation are fostering by new technologies. Thus, it is necessary to define, are those ones could be innovations of processes, or innovations of products which should be delivered to the market. And, does the company has necessary capacity and are ready to manage situation? What approaches could be relevant approaches throughout processes of digitalisation? These questions are very actual more than ever for modern businesses.

As success in digital transformation is more than only competitive advantage. It's viability of the company. In case of digital visibility enterprise can forecasting increasing the revenue streams, because of involving and influencing new and existing customers.

Thus, the problem is to identify factors that can influence on digital transformation, and to define what those performance indicators are and how they could be evaluating for disclose success, or failure, in digital transformation. And, for each company is necessary to have the secured algorithm to succeed in these processes.

For Ukraine, for EU and non-EU countries, on the way of digital transformation, digital skills development, frameworks implementation the task of clarifying approaches to evaluation of performance, potential management are priority ones.

**Analysis of the researches and publications.** Digital transformation is one of the priorities of the EU policies. The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) last ten years pays special attention for supporting digitalisation presenting main results in "Economic Outlook" and other resources [1; 2]. Fundamentals of digital economy presented by Don Tapscott are still actual nowadays [3], and of digital transformation by S. Nadkarni and R. Prügl [4], of digital business transformation by Donald A. Marchand and Michael R. Wade [5]. Ukrainian scientist paid attention on digital transformation assessment and on it's essence, features, requirements and technologies [6; 7]. In each EU-project aspects of ensuring of digital development are recognised as one of the criteria of further projects' realisations. Ukrainian national and regional programs, based on the world best practices [8], making real developing regional economic systems now, as well as innovation ecosystems. Thus, the publications on the problem are starting to appear, and need to be strength by new ones.

**The objective** is to present approaches to evaluation of performance, potential and management within the processes of digital transformation of business, as well as disclosing factors that can affect on digital transformation.

**Main material of the research.** Digital transformation reflects on ecosystems, global and local economies, and economic agents. Within the paper we're searching for solutions not for regulators but for business development. As, when we're analysing the recommendations of the World Bank for national digital transformation strategy the attention is paid on such characteristics as "coherent; comprehensive, holistic; inclusive, empowering and human-centered; collaborative; data-driven and evidence-based; ambitious but feasible; measurable; agile" [8]. Thus, we should take into account that this transformation causes as well disruptive as evolutionary changes for companies, and, yes, the management should react or forecasting needed over-reaction on issues that would become opportunities.

We define, that each changes in business-models in most of the clusters also is a reaction on process of digital transformation, especially when we're talking on communication channels, unit costs, revenue streams, and causing pivot ad the answer on improving value proposition to our customers. All changes are related to necessity to re-view and re-actualise business-processes in organisation.

Tomas Chamorro-Premuzic in Harvard Business Review recognises "the essence of digital transformation is to become a data-driven organization, ensuring that key decisions, actions, and processes are strongly influenced by data-driven insights, rather than by human institutions. In other words, you will only transform when you have managed to change how people behave and how things are done in your organisation" [9], and, thus, defines five essential component of digital transformation (Figure 1).

The company which are implementing the digital transformation should provide the measuring the results in each phase ("mark" the milestones – not to lose but increase revenue streams), monitoring of effectiveness of the processes. As an example, while decision managing regarding investments into the new software such indicators (key metrics) could be chosen to measure the effectiveness of digital transformation progress: "measure the number of users relative to the number of software licenses purchased", "analyze the breadth and limitations of usability", "count the number of processes performed on new software", "productivity indicators (analysis of performance indicators)", "amount of new revenues attributed to digital investments" [10]. And, after clarifying all "pros and cons" (also, needs, capacity, digital acceptance) reviewing business operations that should be done in the company.

But, at the same time, each transformation should be agreed with the business strategy of the company. In other words, the potential of the organisation should make possible "to do right things right". Thus, the decision should be made from the strategy objectives and priorities. In other case the performance

## The 5 Essential Components of a Digital Transformation

Mapping the journey to becoming a data-centric organization.

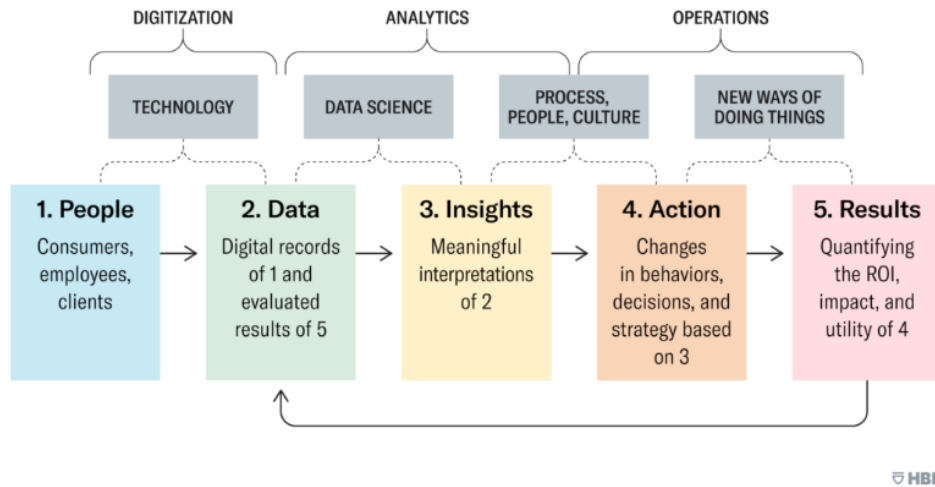


Figure 1. The essential component of digital transformation

Source: [9]

could not be reached, ROI will be lower than normative (according to the cluster), or returns of investments could not be, at all. This way we are recognizing ROI as the performance indicator to evaluate the efficiency of investments into digital transformation of business. Moreover, we can use it to choose the best of different digital investments, even between processes inside the organisation, even on operational level (amount of return on a particular investment relative to investments costs). And, the components of business model [11] will help company to choose the best solution, depending of what type of the business-model we're using or going to implement – traditional, hybrid, digital. That's why digital investments and digital transformation couldn't be recognised as an "inside" or "something independent".

Another indicator for evaluation performance of digital transformation of business and its potential is productivity, which is also one of the KPI of the business-strategy, and the measure of efficiency of production of goods and services itself. It is related with volume or cost of products to the invested time and resources. And, in unit economy it is the producing of output per unit of input (invested time, resources). In digital economy one of the solutions for case is 'if you have invested in digital customer support tools, you can measure how much customer application processing has increased since the introduction of digital software'. The number of new revenues associated with digital investment and performance measurement can measure how much digital investment affects revenue. For example, if a company provides automation into a digital customer journey [12], it will

be able to track how many leads have interacted with the tools, and compare how many of them have become paid customers.

Lots of metrics are used by companies now, according to the level and cluster they are in. And, regardless of which of the metric is the most important, to receive ROI ones need to determine how digital transformation is measured (and, for sure, the capacity of the company to implement this changes). The mentioned above metrics can be the basis for any digital transformation effort, but they are not so key performance indicators. A number of other factors may affect the metrics of performance of digital transformation, namely:

- digital transformation purposes;
- external circumstances;
- technologies used, especially in Deep Tech.

Moreover, if we're in MilTech sector, last two factors will be leading drivers. Because the modern world is rapid changes, thus transformation programs must remain as adaptable and flexible as possible. This also means that the measurements themselves must be prepared to adapt to external circumstances if necessary, as example – full scale aggression of rf against Ukraine, 24.02.2022. Regarding technologies, they should use the innovational potential, work for increasing dynamics of financial markets and fostering economic development. Due uncertainty, which causes national security issues, and making risks for global economy, security technologies are leading, – states need to direct money of tax payers more to invest in researches and investigations to protect nations, citizens. This process is also cycle ones.



And, transformation purposes are the main ones to focus on when creating metrics; they should be quantitatively measurable, associated with improving business results. In most cases, digital transformation involves digital adaptation, so digital adaptation metrics should be prioritized. Measuring digital acceptance helps increase workforce production, software application, and increasing ROI in their technological innovations.

Digital transformations and Deep Tech development affect competitiveness of the economic agents in clusters, and the development of the economy. These transformations are the main force of the global economic evolution, despite they are caused by disruptive technologies or not. All factors should be adopted or re-adopted for each cluster to validate or re-validate approaches to evaluation of performance of digital transformation of business.

Digital transformations of business widening through European industrial and academic researches, and transformation metrics have been already recognized. Efforts of researchers' teams are now uniting to develop 'unification' methods of measuring the scale of digital transformations. For example, it could be argued that digital maturity [13] is a product of strategy, culture and leadership, and that an organization's culture has to pay attention on the importance of applying data and analytics to decision-making and business processes. Researches united in position that digital transformation has four main measures: technologies application, changes in value creation, structural changes, financial support. From their case studies about digital transformation, it was found that the motivation for digital transformation is significantly influenced by management's perception of digital transformation. "Deloitte" measured the scale of company's digital transformation by five key measures: clients, strategies, technology, operations, and corporate culture. The results show that business leaders should focus on the following specific tasks or projects willing to 'push' for digital transformation:

- hiring, involving and developing talents with digital and analytical capabilities;
- investing time and money;

- rapid changings in digital strategies in response to market changes;
- clearly defining employee / team roles, and empowering them.

The purpose of digital transformation is to help companies to adapt and thrive in the digital economy, so it makes sense that digital transformation itself is realising by the means of modern technologies as well that aim to support this purpose. In case of leaders of digital transformation will be adaptive and responsive within their initiatives, understanding how their programs are measured and evaluated, – the more successful their programs will be [14]. Of course, success depends not only on its implementation, but also on its scale and directions.

The IT modernization is an important part of the digital transformation puzzle, but this is only part of the overall purpose of digital transformation [6].

Transformations itself should be well forecasting and correctly planned by management, purposes and objectives should be clarified, and company's team would be following this strategy step by step. And, these steps must be created not 'copy – pasted'. Success stories of the cluster leaders it's their stories, but not each company's story. Even more, when it's going about startups 'fail fast' conception of the great Steve Blank is actual – to understand if team is on a correct way or not.

Thus, the valueless exploitation of technologies doesn't make company successful, digital or technological.

While implementing programs of transformation (with bases for metrics and measuring the success), companies identifying several general purposes [12], but not too much because of adequate view on the capacity (Figure 2).

1. Achieving digital maturity is about a scale that defines the overall digital capabilities of an company. It includes: digital tools, company's infrastructure, other important factors affecting these capabilities, such as employee / team skill level, integrated digital workplace, security applications used [13]. The most digitalised companies are at the top of the scale; they have greater digital abilities, with digital skilled teams / employees, integrated technologies, and use all these opportunities to achieve the purposes of the company. Since digital technologies are constantly developing, it can be argued that there is no such thing as 100% digital 'maturity', only constant digital development.

2. The agilibility and performance of a company means how quickly it can respond and adapt to changing circumstances. Many companies recognize the value of speed in todays and future economy: speed can help businesses get ahead of the competitors, quickly meet customer needs, 'pains', 'gains', and become successful. For these reasons digital transformation programs are often aimed at

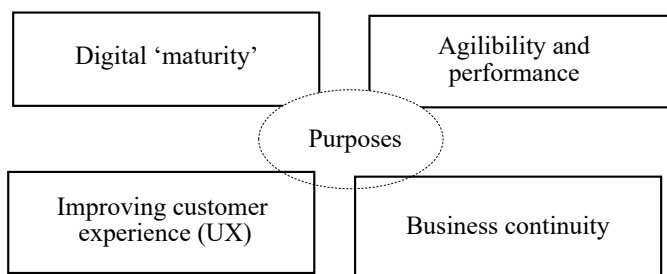


Figure 2. Purposes of companies, as part of their transformation programs

increasing organizational agilibility, while implementing organizational changes.

3. The customer experience (UX) has become a competitive strong position in the digital age. When businesses can develop the same types of products at the same cost, customer experience often differentiates those products or services. Statistics is proving this statement. According to research of "Merkle" two-thirds of customers care more about experience than price when making decisions of choosing a brand. "Adobe" (report, 2020) [15] and "Econsultancy" found that companies that prioritized and effectively managed interactions with customer were three times more likely to exceed their business purposes than similar enterprises in their cluster. Such reasons force many teams to make efforts for digital transformations aimed at improving and moderating the consumer experience (UX). Tactics may vary: some companies contribute to customers' success through improved personalization and tools that create common perceptions of the customer; others are focusing on improving product design or improving marketing programs. Regardless of the specifics, in the process of digital transformation, it is necessary to pay attention to the customer experience (UX) – thus, digital transformation metrics must monitoring the achieving this goal.

4. Business continuity is very important for national practices (war, security, blackouts), and global one after lockdown challenges. Business should be ready to maintain critical functions after disruptions or emergency. The focus should be on guaranteeing a continuing business functioning despite of disruptive trends in digital era, – disruptive could be technologies changing the market landscape, pivoting modern business. Changes in internal culture are happening as well. For example, during lockdown while working from home [14] the shift from 'office' culture to a 'close to working from home' culture has been as well defocusing management as creating 'new normal' into many companies. Digital transformation programs designed to ensure business continuity, and are often aimed at improving the digital skills of employees / teams, increasing their ability to work from home and modernizing business operations in accordance with changing business conditions.

This list of digital transformation purposes is not limited and fixed, but it does provide insight into how metrics are assigned and followed. Thus, companies which want to measure their digital transformation performative need to clarify metrics, to use data and provide data analysis, to understand tasks to drive successful digital changes.

Practical cases show, that one of the biggest challenges of digital transformation is that some management and boards of directors feel 'comfortable' without knowing what will be in the future. Essentially, it may be necessary to manage the company in such a way

as to deal not only with the speed, but also with the uncertainty that arises from innovations, Deep Tech solutions, and technological progress. There are key characteristics of companies that thrive in this new world, and it's not because they can better predict the future, – they created themselves to better navigate, respond and influence to these changes. They know what potential do they have, and what is the best way for its performative usage. "Delloite" while searching some of the most successful businesses on the market found that there are almost always five characteristics that support the competitiveness advantages of the business:

1. General business value management. Does the organization have an approach that allows it to constantly create business value while promoting its innovative agenda? Can it demonstrate a PNL and an improved balance (financial potential)?

2. Digital workforce. Does the organization have a strategy to build a strong digital talent pool and help it do its job in a new way (labour potential, people and talent management)?

3. Cross-functional cooperation. Does the organization working on improving cooperation between business units (organisational potential)?

4. Innovative culture. Does "fast success" follow an approach of innovation (known and unknown opportunities)? Is the focus on human needs? Does this allow initiatives to fail (innovation potential)?

5. Ecosystems. Is this used for external partners (e.g. startups, tech companies, academia, etc.) to improve digital opportunities and inspire new ways of thinking (economy potential)?

These characteristics are interrelated, and its most effective combinations depend of the cluster where company is. Clusters' results are necessary to validate and underline evaluation criteria to disclose the real situation with digital transformation in the companies, and data analysis results – to implement them to increase effectiveness of measuring of digital transformation. And, as lot of managers and researches mentioning, five important indicators for the evaluation performance of digital transformation in business should be analysed as well: the number of users in terms of the number of software licenses purchased, analysis of the breadth and limitations of ease of use, the number of processes performed on new software, the analysis of productivity, new revenues from digital investments. And, regarding digital markets need to pay attention not only to potential, but to capacity of the organisation to react (have over-reaction) on fast changes on global markets.

**Conclusions.** There are many methodics to evaluate the progress and effectiveness of fostering transformational changes within global trends. The attention should be paid on components, factors, and purposes of digital transformation of business. The most important is to analyse the capacity of the

company to implement such changes, to measure its potential (especially in case of transforming challenges into opportunities), to plan digital change initiative, to be ready to provide decision management, to implement the best Deep Tech solutions. The correct approaches may increase performance in business in clusters, and digital performance of economics in general.

Purposes, components and factors should be reviewing according to the potential of the new technologies appearance, especially in Deep Tech, and within innovation ecosystem development positive dynamics in the modern world. And, it could be recognised as the foundations for further researched within decision management, and for analyses of the potential of digital transformation, choosing and implementing digital solutions for business.

#### REFERENCES:

1. Digitalisation and productivity: A story of complementarities (June 14, 2019) *OECD Economic Outlook*, vol. 2019, issue 1, pp. 55–83. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2019-issue-1\\_5713bd7d-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2019-issue-1_5713bd7d-en) DOI: <https://doi.org/10.1787/5713bd7d-en> (in English)
2. Information and communication technology and its impact on the economy (September 14, 2014) *Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy*, pp. 51–67. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/addressing-the-tax-challenges-of-the-digital-economy/information-and-communication-technology-and-its-impact-on-the-economy\\_9789264218789-6-en](https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/addressing-the-tax-challenges-of-the-digital-economy/information-and-communication-technology-and-its-impact-on-the-economy_9789264218789-6-en) DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264218789-6-en> (in English)
3. Tapscott, D. (1995) *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York; Monreal: McGraw Hill, 368 p. (in English)
4. Nadkarni, S. & Prügl, R. (2020) Digital Transformation: a Review, Synthesis and Opportunities for Future Research. *Management Review Quarterly*, pp. 233–341. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00185-7> DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7> (in English)
5. Marchand, D. A. & Wade M.R. (April, 2014) *Digital Business Transformation: Where Is Your Company On the Journey*, no. 187. Available at: <https://imd.widen.net/view/pdf/mqxdldky0c/digital-business-transformation-pfm-final.pdf> (in English)
6. Chesnokova N.V. (2020) Methodologichni pidchody do otsinky tasyfrovoi transformatii ekonomiky [Methodological approaches to assessment the digital transformation of the economy]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia* [Market Economy: Modern Theory and Practice of Management], vol. 19, no. 2(45), pp. 413–427. Available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/201932> DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201932](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201932) (in Ukrainian)
7. Dergacheva, G. M., Koleshnyia, Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymogy ta technologii [Digital transformation of business: the essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi Visnyk Natsionalnoho Technichnoho Universytetu Ukrainy "Kyivskii Politekhnichnyi Institute"* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"], vol. 1, no. 17, pp. 280–290. Available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47557/1/EV-2020-17\\_p280-290.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47557/1/EV-2020-17_p280-290.pdf) DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> (in Ukrainian)
8. National digital transformation strategy – mapping the digital journey (July 6, 2023) *Digital Regulation Platform. The World Bank*. Available at: <https://digitalregulation.org/national-digital-transformation-strategy-mapping-the-digital-journey> (in English)
9. Chamorro-Premuzic, T. (November 23, 2021) The essential component of digital transformation. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation> (in English)
10. How Do You Measure Digital Transformation? 5 Metrics to Know (May 16, 2023) *WalkMe Blog*. Available at: <https://www.walkme.com/blog/measure-digital-transformation/> (in English)
11. Linde, L., Sjodin, D., Parida V. & Gebauer H. (January 04, 2021) Evaluation of Digital Business Model Opportunities: A Framework for Avoiding Digitalization Traps. *Research-Technology Management*, vol. 64, issue 1, pp. 43–53. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1842664> DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1842664> (in English)
12. The Experience Impact. Understanding How Experiences Affects Where Consumers Spend Their Dollars (2019) *Merkle*. Available at: [https://merkleinc.com/thought-leadership/white-papers/experience-impact?zd\\_source=mta&zd\\_campaign=14427&zd\\_term=tjclaridge](https://merkleinc.com/thought-leadership/white-papers/experience-impact?zd_source=mta&zd_campaign=14427&zd_term=tjclaridge) (in English)
13. What comes after digital maturity? (May 2, 2023) *WalkMe Blog*. Available at: <https://www.walkme.com/blog/what-is-digital-maturity/> (in English)
14. Starita, L. (February 19, 2021) How to Sustain the Accelerated Pace of Digital Business Transformation. *Gartner*. Available at: <https://www.gartner.com/smart-erwithgartner/how-to-sustain-the-accelerated-pace-of-digital-business-transformation> (in English)
15. Abramovish, G. (August 02, 2020) Digital Trends Study: 2020 Is The Year Of CX-Centric Business Transformation. *Adobe Blog*. Available at: <https://blog.adobe.com/en/publish/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr> (in English)

## МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МІСТА: ТЕОРЕТИЧНІ Й ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

## METHODS OF BUDGET INCOME FORMATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITY OF THE CITY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

*У статті розглянуто теоретичні й практичні аспекти формування доходів територіальної громади міста. Акцентовано увагу на способах формування доходів. Автором виокремлено форму, інструменти та важелі податкового, неподаткового, трансфертного та позикового методів формування доходів місцевого бюджету. Здійснено аналіз застосування методів, форм та інструментів формування доходів бюджету територіальної громади міста Хмельницького за обсягами акумульованих до бюджету надходжень. Надана оцінка динаміки доходів територіальної громади міста в розрізі загального та спеціального фондів бюджету. В роботі з'ясовано, що основним методом формування доходів бюджету міста є податковий, використання якого досліджено автором за динамікою обсягів і частки надходжень податків і зборів. Виявлено домінуючу роль прямих податків (податку на доходи фізичних осіб) у формуванні доходів бюджету територіальної громади міста.*

**Ключові слова:** бюджет територіальної громади міста, доходи бюджету міста, податковий метод, неподатковий метод, трансфертний метод, позиковий метод.

*The article examines the theoretical aspects of income formation of the territorial community of the city. Attention is focused on ways of generating income. The author singled out the form, instruments and controls of tax, non-tax, transfer and loan methods of local budget revenue generation. An analysis of the practical application of methods, forms and tools for the formation of budget revenues of the territorial community of the city of Khmelnytskyi based on the amount of revenues accumulated in the budget was carried out. An assessment of the income dynamics of the territorial community of the city in terms of general and special budget funds is provided. The work revealed that the main method of generating city budget revenues is the tax method, the use of which was investigated by the author based on the dynamics of the volume and share of revenues from local and national taxes and fees. When forming the budget income of the territorial community of the city of Khmelnytskyi for 2018–2022. The dominant role of tax revenues in the part of direct taxes (tax on the income of individuals) was revealed. The author emphasized the essential importance of the transfer method in filling the income of the city budget, which in practice is manifested in the receipt by the territorial community of the city of inter-budgetary transfers under the conditions of gratuity and irreversibility in the form of subsidies and subventions. Focused attention on reducing the role of the non-tax method of generating city budget revenues, which is based on the use of opportunities of the territorial community to receive its own non-tax revenues from economic activity. It was emphasized that all methods of income formation of the budget of the territorial community of the city are interconnected, mutually determined and mutually complement each other. It is indisputable that local self-government bodies can successfully maneuver the specified methods of generating city budget revenues in the context of solving their current and strategic tasks for the development of the city community. It has been proven that a detailed analysis of the methods of income formation of the territorial community budget makes it possible to identify potentially important sources of income increase in terms of each of the methods for fully financing the needs of the territorial community of the city.*

**Key words:** the budget of the territorial community of the city, revenues of the city budget, tax method, non-tax method, transfer method, loan method.

УДК 336.14

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-26>

**Ткачук Н.М.**

к.е.н., доцент фінансів,  
банківської справи, страхування  
та фондового ринку,  
Хмельницький університет управління  
та права імені Леоніда Юзькова

**Tkachuk Natalia**

Khmelnytskyi University of Management  
and Law named after Leonid Yuzkov

**Постановка проблеми.** Надійною та стабільною основою фінансової бази територіальної громади міста є доходи місцевих бюджетів, достатній обсяг яких дає можливість органам місцевого самоврядування ефективно впливати на соціально-економічний розвиток територіальної громади міста й надання суспільно-необхідних послуг населенню міста.

Бюджет територіальної громади міста є планом формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення виконання функцій і завдань, які покладаються на органи місцевого самоврядування, містить у своєму складі доходи і видатки. Доходи бюджету територіальної громади міста є одним із ключових факторів, що впливають на сукупне споживання населення відповідної територіальної громади. Саме за рахунок таких доходів і відбувається фінансування різноманітних програм у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення гро-

мадян територіальної громади міста. Лише високоєфективне планування й управління доходами територіальної громади міста дасть можливість органам місцевого самоврядування в повній мірі забезпечити потреби мешканців територіальної громади в суспільних послугах і підвищить рівень суспільного добробуту.

Відтак, особливої ваги сьогодні набуває питання використання дійсно ефективних і дієвих методів формування доходів територіальної громади міста з врахуванням надскладної поточної ситуації в економіці країни внаслідок агресії з боку росії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й практичні аспекти формування доходів місцевих бюджетів досліджували такі відомі вітчизняні науковці, як: В. Дем'янишин, О. Кириленко, В. Коваленко, М. Крупка, М. Кульчицький, З. Лободіна, Б. Малиняк, В. Письменний, С. Савчук, В. Русін, О. Чугунов та ін. Серед потужних наукових досліджень зарубіжних вчених



з даної проблематики можна виокремити праці Дж. М. Б'юкенена, Р. А. Масгрейва, Ш. Бланкарта та ін. Не заперечуючи вагомий внесок вищезгаданих науковців у дослідженні проблематики формування доходів місцевих бюджетів, вважаємо, що більш глибокого розгляду потребують методи формування доходів місцевого бюджету в контексті реальної можливості використання притаманних їм форм і інструментів в умовах воєнного стану.

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів використання методів формування доходів бюджету територіальної громади міста на основі аналізу динаміки бюджетних надходжень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова спроможність міської територіальної громади передбачає її фінансове забезпечення на рівні, що є достатнім для сталого розвитку міста та його громади з урахуванням особливостей та потенціалу міста в акумулюванні власних доходів. Процес формування доходів бюджету територіальної громади міста передбачає законодавчо закріплену діяльність, пов'язану зі складанням такого бюджету відповідно до форм і засобів організації та створення фінансових ресурсів на місцевому рівні з метою забезпечення соціально-економічного розвитку територіальної громади міста та підвищення рівня добробуту його громадян. В ході формування доходів бюджету територіальної громади міста відбуваються фінансово-економічні відносини між органами влади територіальної громади та різноманітними суб'єктами під час планування та прогнозування доходної частини бюджету міста з врахуванням рівня його бюджетної спроможності та економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці.

Доволі важливим питанням у процесі формування доходів бюджету територіальної громади міста є способи їх формування, які на практиці трансформувалися в методи з відповідними їм формами. Як зазначає З.М. Лободіна, «для формування доходів місцевих бюджетів застосовується податкова, неподаткова, позикова й трансфертна форми бюджетного механізму. При цьому для кожної з форм притаманні власні елементи та інструменти, які забезпечують їх реалізацію в повному обсязі [1, с. 70]. Відмітимо, що в процесі формування доходів місцевих бюджетів використовують такі інструменти та важелі: доходи, податки, збори, позики, неподаткові надходження, плата за надання послуг, трансферти, надходження, щоби більш наглядно подано в табл. 1.

Розглянемо особливості окреслених вище методів формування доходів місцевих бюджетів. Практичне використання податкового методу при формуванні доходів місцевих бюджетів передбачає формування коштів у податковій формі з використанням таких інструментів, як: податки,

збори, що характеризуються примусовістю, безповоротністю, надійністю, регулярністю й стабільністю надходження. За допомогою неподаткового методу відбувається формування доходів місцевих бюджетів у неподатковій формі у вигляді: доходів від комунальної власності, адміністративних зборів і платежів, доходів від некомерційної господарської діяльності, власних надходжень бюджетних установ, доходів від продажу основного капіталу, від реалізації запасів і товарів органів місцевої влади та ін.

Трансфертний метод формування доходів місцевих бюджетів передбачає їх формування в трансфертній формі за рахунок мобілізації коштів, що надходять від державного бюджету, інших місцевих бюджетів чи урядів зарубіжних країн у вигляді трансфертів на умовах безоплатності та безповоротності. Дія трансфертів може посилюватися такими фінансовими важелями, як: фінансові нормативи бюджетної забезпеченості, нормативне значення індексу податкоспроможності, коефіцієнт вирівнювання тощо.

Трансферти – це кошти, одержані від інших органів державної влади, органів влади, органів місцевого самоврядування, інших держав або міжнародних організацій на безоплатній та безповортній основі.

В результаті прийняття у грудні 2014 р. змін до Бюджетного кодексу України змінилися види та порядок перерахування міжбюджетних трансфертів. Так, тепер міжбюджетні трансферти поділяються на: базову дотацію, субвенції, реверсну дотацію, додаткові дотації [2]. Базова та реверсна дотації спрямовані на горизонтальне вирівнювання податкоспроможності територій. Базова дотація надається з державного бюджету місцевим бюджетам, а реверсна дотація передається до державного бюджету з місцевих бюджетів. Це два протилежних за напрямом руху грошових потоки, що функціонують між державним та місцевими бюджетами. Субвенції призначені для використання на певну мету в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про надання субвенції. Субвенції можуть надаватись як з державного бюджету місцевим бюджетам, так і з одного місцевого бюджету іншому.

Позиковий метод формування доходів місцевих бюджетів передбачає використання органами місцевого самоврядування такого важливого інструменту, як місцеві запозичення, характерними ознаками яких є: добровільність залучення, платність, строковість, тимчасовість використання, невисока передбачуваність дії. Основними важелями регулювання доходів місцевих бюджетів, що формуються цим методом, є процентні ставки за позиками та умови випуску та погашення боргових цінних паперів органами місцевого самоврядування [3].

Таблиця 1

**Методи, форми та інструменти формування доходів бюджету територіальної громади міста**

Методи	Вид доходів і надходжень бюджету	Форма	Інструменти, важелі
Податковий	Податки, збори, обов'язкові платежі	податкова	ставки податків, зборів, податкові пільги, пеня нормативи зарахувань податків до місцевих бюджетів
Неподатковий	Доходи від комунальної власності та підприємницької діяльності, адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності, власні надходження бюджетних установ, інші неподаткові доходи	неподаткова	розмір державного мита, орендної плати, плата за послуги бюджетних установ, частина доходу комунальних підприємств, що вилучається до місцевого бюджету
	Доходи від продажу основного капіталу, від реалізації запасів і товарів органів місцевої влади, від продажу землі та нематеріальних активів		
	Кошти від приватизації комунального майна		
	Надходження місцевого бюджету за рахунок зміни обсягів готівкових коштів		
	Кошти від продажу цінних паперів		
Надходження до цільових фондів у складі місцевих бюджетів			
Трансфертний	Міжбюджетні трансферти (з державного та інших місцевих бюджетів) а також від урядів зарубіжних країн: гранти, дарунки, секторальна бюджетна підтримка ЄС та ін.	трансфертна	фінансові нормативи бюджетної забезпеченості, нормативне значення індексу податкоспроможності, коефіцієнт вирівнювання
Позиковий	Місцеві запозичення – позики у банківських установах, міжнародних фінансових організацій, урядів інших країн, а також шляхом випуску боргових	позикова	процентні ставки за позиками, умови випуску та погашення цінних паперів

Джерело: [1, с. 71]

Результати практичного застосування окреслених нами вище методів, формування доходів місцевих бюджетів відображаються в обсязі акумульованих до місцевих бюджетів надходжень. Розглянемо динаміку обсягів і структуру доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2017–2022 рр. (табл. 2).

Як видно з наведених у табл. 2 даних, доходи бюджету Хмельницької міської територіальної громади більш як на 90% сформовані за рахунок доходів загального фонду: на 94,6% в 2018 р. і на 96,6% в 2022 р. В абсолютному вираженні доходи міста

склали на кінець звітного року 4405,2 млн грн, у тому числі: доходи загального фонду – 4255,0 млн грн., доходи спеціального фонду – 136,2 млн грн. Питома вага доходів спеціального фонду є значно меншою і ставить відповідно 3,4-13,6% усіх доходів міського бюджету. За досліджуваний період відбулося щорічне зменшення надходжень даного місцевого бюджету упродовж 2018–2020 рр. – на 16,1% внаслідок несприятливої ситуації щодо коронавірусу та вжитих заходів.

Аналізуючи динаміку доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади за

Таблиця 2

**Обсяги та структура доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2018–2022 рр. у розрізі загального та спеціального фондів, млн грн**

Доходи	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Обсяг	Частка %	Обсяг	Частка %	Обсяг	Частка, %	Обсяг	Частка %	Обсяг	Частка %
Загальний фонд	3000,1	94,6	2967,6	94,2	2508,7	94,4	3282,5	86,4	4255,0	96,6
Спеціальний фонд	169,5	5,4	181,8	5,8	149,7	5,6	514,9	13,6	136,2	3,4
Усього	3169,7	100,0	3149,4	100,0	2658,5	100,0	3797,4	100,0	4405,2	100,0

Джерело: [4–5]

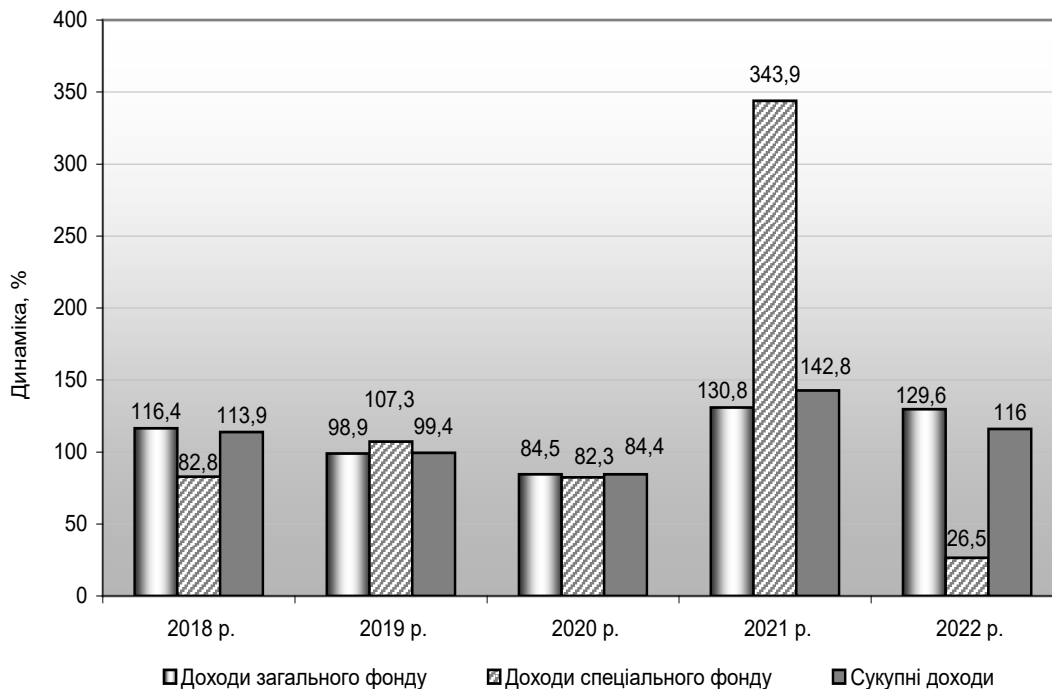


Рис. 1. Динаміка доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади в розрізі загального та спеціального фондів у 2018–2022 рр.

Джерело: [4–5]

2018–2022 рр. зазначимо, що найбільший вплив на динаміку сукупних доходів мала зміна доходів загального фонду місцевого бюджету. Так, у 2021 р. сукупні доходи місцевого бюджету зросли на 42,8% за рахунок збільшення доходів загального фонду на 30,8% та зростання обсягів доходів спеціального фонду в 3,4 рази. У 2022 р. наявна інша тенденція: зменшення доходів спеціального фонду порівняно з попереднім роком на 84,5% та збільшення доходів загального фонду на 29,6% зумовило зростання сукупних доходів бюджету територіальної громади міста на 16% (рис. 1).

Відповідно до Бюджетного кодексу України, доходи місцевих бюджетів містять такі складові: податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом і офіційні трансферти. Саме в розрізі зазначених груп і проаналізуємо доходи бюджету Хмельницької міської територіальної громади за 2018–2022 рр. (табл. 3).

Результати аналізу даних табл. 3 свідчать, що доходи бюджету територіальної громади міста Хмельницького зросли у 2021–2022 рр., а впродовж 2018–2020 рр. спостерігається їх зменшення. Відмітимо, що в звітному році доходи досліджуваного бюджету збільшилися на 6–7,8 млн грн за рахунок зростання податкових надходжень на 48,2%, тоді як решта груп бюджетних доходів демонструють зниження; лише в 2021 р. відбувалося суттєве збільшення усіх груп бюджетних доходів. Роль і значення окремих груп доходів у формуванні

бюджету територіальної громади міста Хмельницького характеризує їх частку і динаміка, що подано на рис. 2.

Як видно з рис. 2, головним джерелом формування доходів досліджуваного бюджету є податкові надходження, частка яких на кінець 2022 р. сягала майже 80%, тоді як у 2018 р. складала 47,2%. Варто відмітити також скорочення протягом 2020–2021 рр. частки податкових надходжень з 70,9% до 62,3%. Оскільки податкові надходження є найбільш надійним та стабільним джерелом будь-якого бюджету, зменшення їхньої частки в доходах місцевих бюджетів свідчить про недоліки чинної системи розподілу доходів між окремими ланками бюджетної системи України та надмірну централізацію податків. Неподаткові надходження формують доходи бюджету територіальної громади міста лише на 4,6% у 2022 р. та 7,4% у 2018 р. Відбувається щорічне зменшення питомої ваги офіційних трансфертів з 45% у 2018 р. до 15,2% у 2022 р. Частка доходів від операцій з капіталом у формуванні доходів бюджету міста Хмельницького є найменшою і становить не більше 1%.

Практичне застосування податкового методу формування доходів місцевого бюджету передбачає використання такого бюджетного інструменту як податки та збори, що характеризуються безповоротністю, примусовістю справляння, надійністю, регулярністю та стабільністю надходження. До складу податкових надходжень бюджету місь-

Таблиця 3

**Динаміка доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2018–2022 рр. за групами доходів, млн грн**

№ з/п	Групи доходів	Роки					Відхилення у 2022 р., (+,-) порівняно з:			
		2018	2019	2020	2021	2022	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	<i>Податкові надходження</i>									
-	Обсяги	1496,4	1747,0	1886,7	2367,0	3507,5	+2011,1	+1760,5	+1620,8	+1140,5
-	Темп росту, %	-	116,7	108,0	125,5	148,2	-	+31,5	+40,2	+22,7
2.	<i>Неподаткові надходження</i>									
-	Обсяги	233,5	230,0	169,5	212,5	201,3	-32,2	-28,7	+31,8	-11,2
-	Темп росту, %	-	98,5	73,7	125,4	94,7	-	-3,8	21	-30,7
3.	<i>Доходи від операцій з капіталом</i>									
-	Обсяги	11,7	16,5	27,0	29,6	22,2	+10,5	+5,7	-4,8	-7,4
-	Темп росту, %	-	141,0	163,6	109,6	75,0	-	-66,0	-88,6	-34,6
4.	<i>Офіційні трансферти</i>									
-	Обсяги	1434,2	1151,4	571,7	1178,9	669,6	-764,6	-481,8	97,9	-509,3
-	Темп росту, %	-	80,3	49,6	206,2	56,8	-	-23,5	7,2	-149,4
5.	<b>Усього</b>	<b>3169,7</b>	<b>3149,4</b>	<b>2658,5</b>	<b>3797,4</b>	<b>4405,2</b>	<b>+1235,5</b>	<b>+1255,8</b>	<b>+1746,7</b>	<b>+607,8</b>
-	Темп росту, %	-	99,4	84,4	142,8	116,0	-	+16,6	+31,6	-26,8

Джерело: складено автором за офіційними даними [4–5]

кої територіальної громади зараховуються такі податки та збори:

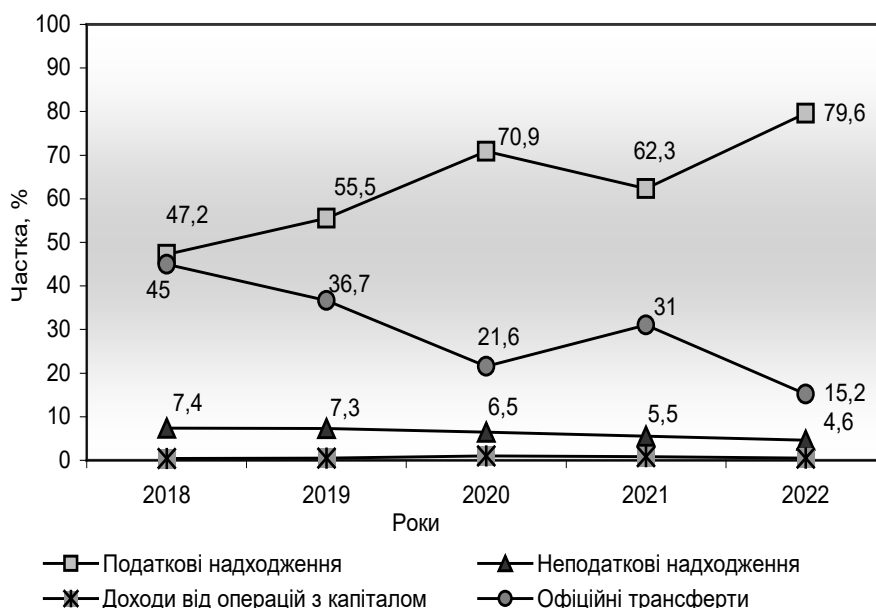
– загальнодержавні податки: податок на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності, податок на доходи фізичних осіб;

– місцеві податки і збори: плата за землю, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортний податок, туристичний збір, єдиний податок, акцизний податок, екологічний

податок (зараховуються стовідсотково до спеціального фонду бюджету).

Розглянемо в динаміці структуру податкових надходжень бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2018–2022 рр. (табл. 4).

Як свідчать наведені в табл. 4 дані, більше половини податкових надходжень бюджету м. Хмельницького становить податок на доходи фізичних осіб: на кінець 2022 р. – 74,5%, що на



**Рис. 2. Динаміка частки доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2018–2022 рр.**

Джерело: [4–5]



**Структура податкових надходжень до бюджету  
Хмельницької міської територіальної громади у 2018–2022 рр.**

Види податкових надходжень	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Податок на доходи фізичних осіб	61,6	63,7	65,1	65,8	74,5
Податок на прибуток фінансових установ комунальної власності	0,1	0,05	0,08	0,07	0,17
Рентна плата за використання природних ресурсів	0,0	0,01	-	0,06	0,03
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	1,2	1,3	1,4	1,5	1,3
Плата за землю	10,0	9,2	8,4	7,8	5,3
Транспортний податок	0,3	0,2	0,06	0,06	0,0
Туристичний збір	0,05	0,02	0,02	0,05	0,1
Єдиний податок	16,7	17,2	16,9	17,0	12,8
Акцизний податок з реалізації в роздрібній торгівлі підакцизних товарів	5,3	4,5	4,2	3,7	4,9
Акцизний податок з реалізації пального	4,7	3,8	3,8	3,9	0,9
Екологічний податок	0,05	0,02	0,04	0,06	0,02
<b>Усього податкові надходження</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Джерело: [4–5]

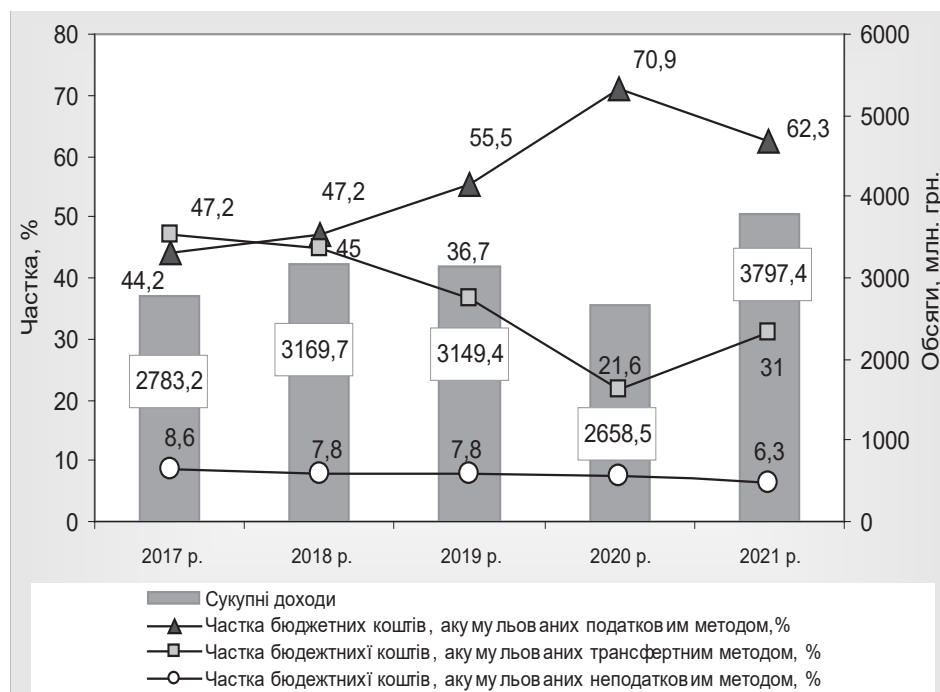
13,0% більше, ніж у 2018 р. і на 8,7% більше, аніж у попередньому році. Надходження від сплати єдиного податку складають 12,8%, майже відвічі менше (5,3%) надійшло доходів від плати за землю й майже 5% доходів сформовані за рахунок надходжень акцизного податку; частка рештки податків є незначною у формуванні доходів досліджуваного місцевого бюджету.

Враховуючи отримані результати аналізу зазначимо, що в процесі формування доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади головним є податковий метод, достатньо важливим є трансфертний і менш вагомим виявився неподатковий метод формування доходів. Як видно з рис. 3, частка податкових надходжень у структурі доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2017 р. була нижчою (44,2%) за частку офіційних трансфертів (47,2%), що свідчить про значну залежність бюджету м. Хмельницького від коштів державного бюджету.

Починаючи з 2018 р. по 2020 р. спостерігається протилежна тенденція: місто активізує формування доходів свого бюджету податковим методом і зменшує використання в цьому процесі трансфертного методу. Проте, після зростання ролі податкового методу у формуванні доходів бюджету м. Хмельницького впродовж 2018–2020 рр., спостерігається тенденція її зниження аж до 2022 р. із відповідним посиленням значення трансфертного методу. Роль неподаткового методу формування доходів досліджуваного місцевого бюджету щороку зменшується, оскільки питома вага неподаткових надходжень має тенденцію до зменшення з 8,6% у 2017 р. до 6,3% у 2021 р. При цьому позиковий метод формування доходів місцевого бюджету не використовувався.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищевикладене відмітимо, що розглянуті нами методи формування доходів місцевих бюджетів, незважаючи на відмінності, тісно пов'язані між собою, взаємозумовлені і взаємно доповнюють один одного. У конкретних умовах органи місцевого самоврядування можуть успішно маневрувати цими методами для вирішення поточних і стратегічних завдань відповідно до економічної ситуації, яка склалася в територіальній громаді.

Доходи бюджету територіальної громади м. Хмельницького сформовані за рахунок використання податкового й трансфертного методів, що представлено податковими надходженнями та міжбюджетними трансфертами; використання неподаткового методу представлено надходженнями адміністративних зборів та орендною платою за користуванням комунальним майном. Нажаль, органи місцевого самоврядування не мають у своєму розпорядженні податків, які б в достатній мірі відповідали принципу еквівалентності і, таким чином, встановлювали взаємозв'язок між жителями територіальної громади міста та відповідним місцевим бюджетом. Крім того, населення міста має обмежені можливості впливу на умови та рівень місцевого оподаткування – їх повноваження розповсюджуються лише на податки, які не відіграють суттєвої ролі у формуванні доходів місцевого бюджету. Наразі органи місцевого самоврядування не мають у своєму розпорядженні інструментів, за допомогою яких було б можливо приводити доходи бюджету міста у відповідність до потреб щодо фінансуванні видатків. Тому, подальшими напрямками реформування доходної спроможності територіальної громади м. Хмельницького мають бути такі:



**Рис. 3. Динаміка обсягів доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади та їхньої частки, акумульованих податковим, неподатковим і трансфертним методами у 2017–2021 рр.**

Джерело: [4–5]

- чітке визначення власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування міста та фінансових ресурсів на їх забезпечення;
- уточнення чисельності населення громади (врахування внутрішньо-переміщених осіб, значна частина яких не реєструється, сподіваючись на швидке повернення додому; використання даних наявних реєстрів тощо);
- удосконалення формули визначення міжбюджетних трансфертів у процесі горизонтального вирівнювання;
- урахування в складі доходів бюджету територіальної громади всіх податкових надходжень;
- врахування окремих видатків бюджету територіальної громади міста у формулі горизонтального вирівнювання з врахуванням європейського передового досвіду.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лободіна З. М. Бюджетний механізм: концептуальні засади та перспективи модернізації : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 412 с.
2. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (поточна редакція від 01.01.2023 р.). URL: [https://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2010\\_07\\_08/T102456.html](https://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2010_07_08/T102456.html)
3. Бюджетна система : підручник / за ред. д.е.н., проф. В. Г. Дем'янишина, д.е.н., проф. О. П. Кириленко та д.е.н., проф. З. М. Лободіної. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 624 с.

4. Бюджет Хмельницької територіальної громади за 2021–2022 рр. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/22564000000/info/profil>

5. Бюджет міста Хмельницького за 2018–2020 рр. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/22201100000/info>

#### REFERENCES:

1. Lobodina Z. M. (2018). Biudzhetniy mekhanizm: kontseptualni zasady ta perspektyvy modernizatsii: monographia [The budget mechanism: conceptual foundations and prospects of modernization: monograph]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
2. Biudzhetniy Kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine] vid 08.07.2010 r. № 2456-VI (potochna redaktsiia vid 01.01.2023 r.). Available at: [https://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2010\\_07\\_08/T102456.html](https://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2010_07_08/T102456.html)
3. Biudzhetna sistema: pidruchnyk [Budget system: a textbook] (2020) / za red. d.e.n., prof. V. H. Demianyshyna, d.e.n., prof. O. P. Kyrylenko ta d.e.n., prof. Z. M. Lobodinoi. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
4. Biudzheth Khmelnytskoi terytorialnoi hromady za 2021–2022 rr. [The budget of the Khmelnytskyi territorial community for 2021–2022]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/22564000000/info/profil>
5. Biudzheth mista Khmelnytskoho za 2018–2020 rr. [The budget of the city of Khmelnytskyi for 2018–2020]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/22201100000/info>

## РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

ІМПЕРАТИВИ СУДОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ЗБИТКІВ  
ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФIMPERATIVES OF FORENSIC AND ECONOMIC EXAMINATION OF DAMAGES  
AS A CONSEQUENCE OF ARMED AGGRESSION OF THE RUSSIA

Стаття присвячена проблемі поглиблення організаційних та методичних підходів судово-експертного обґрунтування доказовості сум збитків підприємств внаслідок збройної агресії рф. Проаналізовано законодавче регулювання правовідносин суб'єктів оцінки збитків, встановлено організаційні засади послідовності дії суб'єкта господарювання під час звернення до суду з позовами, спрямованими на отримання компенсації (відшкодування) збитків, завданих збройною агресією та дії судово-економічного експерта під час етапів доказового процесу у межах кримінального провадження. Охарактеризовано сутність поняття «збитки» та його складові в контексті інформаційних джерел їх обґрунтування та методичного забезпечення розрахунку. Розглянуто особливості інвентаризації активів, які зазнали пошкодження або знищені внаслідок збройної агресії російської федерації. Уточнено характеристики інвентаризаційних описів підприємства щодо окремих видів активів (товарів, запасів) та їх відображення та документального оформлення, їх використання для цілей судово-економічної експертизи збитків.

**Ключові слова:** судово-економічна експертиза, збитки, інвентаризація, шкода, документальне підтвердження збитків.

The article is devoted to the problem of deepening organizational and methodological approaches to forensic substantiation of evidence of the amounts of losses of enterprises as a result of the armed aggression of the Russian Federation. The legislative regulation of legal relations between the subjects of damages assessment is analyzed, the organizational basis for the sequence of actions of an enterprise when filing claims in court aimed at obtaining compensation (compensation) for damage caused by armed aggression and the actions of a forensic economic expert at the stages of the evidentiary process within the framework of criminal proceedings are established. The essence of the concept of "losses" and its components are characterized in the context of information sources for their justification and methodological support for calculation. An analysis of the formation of an evidence base by a forensic expert for calculating the cost of damage as a result of armed aggression was carried out. The features of the inventory of assets that were damaged or destroyed as a result of the armed aggression of the Russian Federation are considered. The characteristics of the enterprise's inventory records for certain types of assets (goods, stocks) and their reflection and documentation have been clarified. The main requirements for reflecting the book value of assets in the accounting policies of the enterprise are noted. The features of reflecting losses of financial assets, in particular accounts receivable, in the reporting of an enterprise have been studied. A comparative assessment of the features of methods for calculating damage and harm as a result of war was carried out. Conclusions are drawn regarding the elements of calculating losses, including losses of enterprises of all forms of ownership as a result of destruction and damage to their property, loss of financial assets, as well as lost profits from the impossibility or obstacles in carrying out business activities. Differences in the normative regulation of damage are established and the characteristics of reporting elements for assessing losses and calculating their amount for the purposes of compensation for damage are determined.

**Key words:** forensic economic examination, damage, inventory, losses, documentary evidence of losses.

УДК 343.98

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-27>

**Іванков В.М.**

к.е.н.,

Науково-дослідна судово-експертна  
установа

**Ivankov Volodymyr**

Forensic research institution

**Постановка проблеми.** Через воєнні дії рф, Україна та її народ зазнають значних втрат. Люди втрачають життя, рідних, здоров'я, стають інвалідами, втрачають своє нажите протягом життя майно. Країна-агресор повинна нести відповідальність та компенсувати всі завдані Україні та українцям збитки в результаті злочинів проти людства на українській землі. Питання розробки методології відшкодування збитків, завданих збройною агресією рф в Україні, є важливим і охоплює різні виміри, такі як правовий, гуманітарний та геополітичний.

Створення Реєстру збитків, завданих Україні російською агресією, який міститиме інформацію про шкоду бізнесу та державі, потребує методичного забезпечення та обґрунтування суми збитків для реалізації механізму репарацій від держави-агресорки.

На сьогодні нормативно-правові акти не відповідають в повній мірі тим засадам, на яких відбувається відшкодування шкоди майну, життю та здоров'я в Європі. Щоб реалізувати право на компенсацію понесених збитків виникає необхідність систематизувати в чинному законодавстві види заподіяної шкоди та уточнити порядок розрахунків збитків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності поняття «збитки» знаходило своє відображення у дослідженнях вчених економічних та юридичних наук, що суттєвим чином збагатили практику в частині розуміння методичних та організаційних засад здійснення оцінок вартості збитків підприємств, установ, осіб за різних обставин. Наше дослідження спирається на досягнення таких вчених як Крисань Т. Є. [1],

Мітрофанов І. І., Гайкова Т. В. [2], Розізнана І. В. [3], Адамівська О. А. [4]. Для цілей судово-економічної експертизи тлумачення збитків, як предмет вивчення у кримінальному провадженні досліджували Рибкіна Т. М., Хомутенко О. В. [5], Аніщенко О. В. та Данильченко О. Л. [6]. Актуалізацію кримінально процесуальних питань відшкодування збитків, завданих громадянину внаслідок збройної агресії здійснили Капліна О. та Шаренко С. [7]. Разом з тим нагальні проблеми методичного та організаційного плану відшкодування збитків, які стоять перед судово-економічними експертами, потребують подальшого дослідження в період значних запитів суспільства на точні і всеохоплюючі рішення в цій сфері.

**Постановка завдання** статті є визначення організаційних та методичних підходів судово-експертного дослідження в ході кримінального провадження, як імперативних складових обґрунтування доказовості сум збитків підприємств, установ та організацій внаслідок збройної агресії рф.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка збитків, завданих постраждалим внаслідок збройної агресії, здійснюється шляхом проведення незалежної оцінки збитків або є результатом проведення судової експертизи (експертного дослідження). Незалежна оцінка збитків забезпечується суб'єктами оціночної діяльності – суб'єктами господарювання, які визнані у такій якості Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» (далі – суб'єкти оціночної діяльності) [8], із дотриманням національних стандартів оцінки майна та Міжнародних стандартів оцінки майна.

Судова експертиза, що пов'язана з оцінкою збитків здійснюється на умовах і в порядку, передбачених Законом України «Про судову експертизу» [9], з урахуванням особливостей методичного регулювання оцінки збитків, спричинених втратою, руйнуванням та пошкодженням майна державної, комунальної та приватної форм власності в ході збройної агресії рф.

Роль судово-економічної експертизи у процесі визначення збитків внаслідок збройної агресії рф регулюється положеннями нормативних документів щодо організації процесу звернення до суду щодо визначення збитків та методиками їх розрахунку. Утім, варто зауважити вразливі імперативи процесу оцінки шкоди, пов'язані із обґрунтуванням та визначенням суми збитків у разі завдання шкоди збройною агресією, їх доказування в ході кримінального провадження. Послідовність дій суб'єкта господарювання під час звернення до суду з позовами, спрямованими на отримання компенсації (відшкодування) збитків, завданих збройною агресією передбачає, серед іншого, формування документів, необхідних для роботи судового економічного експерта.

Основним джерелом підтвердження збитків можуть бути задокументовані свідчення щодо наявності шкоди, протиправності діяння її заподіювача, наявності причинного зв'язку між шкодою і протиправним діянням заподіювача та вини останнього в її заподіянні. Це складові, які підлягають відповідно до загальних підстав цивільно-правової відповідальності обов'язковому з'ясуванню, тобто доказуванню, при вирішенні спору про відшкодування майнової шкоди. Інформацію про збитки та шкоду заявник підтверджує довідками ДСНС, Національної поліції, Торгово-промислової палати, документами, виданими органами місцевої влади, іншими офіційними документами відповідних уповноважених органів, де зафіксований факт нанесення шкоди воєнними діями, а також фотографіями руйнувань.

Отже, лише за наявності всіх зазначених складових виникають підстави для прийняття судом рішення про відшкодування шкоди. Відсутність хоча б одного з цих елементів виключає відповідальність за заподіяну шкоду.

Вагомим інформаційним джерелом доказів для судово-економічної експертизи виступають внутрішні документи підприємства, у яких фіксується факт нанесення збитків, перелік знищених або пошкоджених активів та їх балансова вартість на цей момент.

Разом з тим важливо, що такі документи мають свідчити про об'єкти, до яких є доступ і які перебувають на контрольованій території. Для організації формування таких внутрішніх документів рекомендується призначити спеціальну комісію на підприємстві, діяльність якої спрямована на виявлення та фіксацію збитків, нанесених підприємству воєнними діями, оформлену наказом керівника.

Щодо активів, які знаходяться на невідконтрольній території, рекомендовано їх обліковувати за нульовою балансовою вартістю до моменту відновлення контролю та можливості проведення інвентаризації.

Проте якими б не були складними обставини щодо інформаційних джерел для проведення експертизи збитків, статтею 102 Господарського кодексу України унормовані зміст та дії експерта щодо збирання матеріалів для проведення експертизи [10].

Оцінка розміру збитків (матеріальних збитків та упущеної вигоди), завданих внаслідок збройної агресії може проводитись одним із двох суб'єктів – оцінювачем або судово-економічним експертом. У даному дослідженні ми зупинимось на основних сутнісних, методичних та організаційних моментах визначення збитків саме судово-економічною експертизою. Результатом її роботи є висновок експерта, що являється процесуальним документом і доказом розміру збитків у суді. Судова експертиза збитків і шкоди виконується судовим експер-



том – економістом, що має кваліфікацію судового експерта ЦЕКК Міністерства юстиції України за спеціальностями

11.1 – експертиза документів бухгалтерського, податкового обліку та звітності;

11.2 – експертиза документів про економічну діяльність підприємств і організацій;

11.3 – експертиза документів фінансово-кредитних операцій (у випадку необхідності)

Відповідно до законодавства, експертизу можуть виконувати як експерти державної експертної установи, так і приватні експерти-економісти.

Для початку процесу визнання збитків та рішення про їх відшкодування здійснюється підготовка позовної заяви, з якою постраждала сторона звертається до суду. Змістовне наповнення такої заяви повинно найточніше інформувати суд про факти збитків відповідно до їх правової та економічної природи (матеріальних збитків та упущеної вигоди). Відповідь на ці питання надає аналіз поняття «збитки» та його складових, визначених Господарським та Цивільним кодексами України.

Нормами Цивільного та Господарського кодексів України збитки поділяються на 2 види:

– матеріальні (реальні) збитки – втрата майна, понесення витрат;

– упущена вигода – прибутки, які не змогла отримати постраждала сторона внаслідок впливу сторонніх незаконних дій.

Відповідно до ч. 2 ст. 224 Господарського кодексу України (далі – ГКУ), під збитками розуміють:

– витрати, здійснені стороною;

– втрата чи пошкодження її майна;

– неотримані нею доходи, які уповноважена сторона одержала б у разі належного виконання зобов'язання або дотримання правил провадження господарської діяльності другою стороною [10].

Відповідно до урядової постанови № 326, «збитки – це об'єктивне зменшення будь-яких майнових благ кредитора, яке пов'язане з утиском його інтересів як учасника певних суспільних відносин і що виражається у зроблених ним витратах, у втраті або пошкодженні його майна, у втраті доходів, які він повинен був отримати» [11].

Категорія упущеної вигоди для розрахунку є дещо складнішою. Незважаючи на її трактування відповідно до частини 2 статті 22 ЦК України як «доходи, які особа могла б реально одержати за звичайних обставин, якби її право не було порушене» [12], саме визначення суми доходів, потенційно одержаних особою за звичайних обставин, складає найбільш проблемну частину розрахунку збитків з точки зору її доказовості. Особливо це питання загострюється щодо розрахунків упущеної вигоди за інвестиційними проектами, розпочатих напередодні повномасштабної збройної агресії, коли доходи так і залишились виключно розрахунковою складовою цих проектів.

Окрім зазначених вище збитків, статтею 225 ГКУ до складу збитків, що підлягають відшкодуванню особою, яка вчинила господарське правопорушення, зараховуються: вартість втраченого, пошкодженого чи знищеного майна; додаткові витрати (штрафні санкції, сплачені іншим суб'єктам, вартість додаткових робіт, додатково виплачених матеріалів), здійснені стороною, що зазнала збитків внаслідок порушення зобов'язання другою стороною; неодержаний прибуток і матеріальна компенсація моральної шкоди [10].

Незалежну оцінку розміру упущеної вигоди виконують власники (балансоутримувач) майна, стосовно якого заподіяні реальні збитки, що слугували причиною упущеної вигоди.

Господарський кодекс України, зокрема ч. 2 ст. 224 тлумачить збитки як:

– витрати, здійснені стороною;

– втрата чи пошкодження її майна;

– неотримані нею доходи, які уповноважена сторона одержала б у разі належного виконання зобов'язання або дотримання правил провадження господарської діяльності другою стороною.

Отже, питання визначення збитків знаходиться в площині документального підтвердження фактів знищення (втрати) активів внаслідок дії обставин непереборної сили у період дії воєнного, надзвичайного стану. Разом з тим, окремі види знищених (пошкоджених) активів потребують інших підтверджень. До таких об'єктів відносяться товари, дію обставин непереборної сили по фактам знищення яких засвідчує Торгово-промислова палата України. Вона надає документальне підтвердження факту, що введення воєнного стану в Україні з 24.02.2022 до його офіційного закінчення є обставинами непереборної сили (форс-мажорними обставинами) [13].

З метою фіксації знищення (втрати) товарів внаслідок дії обставин непереборної сили у період дії воєнного, надзвичайного стану постраждалою стороною стали, як правило, платники податків. Тому вони мають:

– провести інвентаризацію;

– за результатами проведеної інвентаризації скласти акт списання матеріальних цінностей, втрачених внаслідок впливу активних бойових дій

– звернутися до органів ДСНС, які мають скласти акт пошкодження майна із зазначенням причини;

– звернутись до місцевих органів влади, які можуть додатково підтвердити факт знищення товарів;

– зафіксувати наслідки руйнування на фото.

Керуватись при організації таких дій доцільно Положенням про інвентаризацію активів та зобов'язань (наказ Мінфіну 02.09.2014 № 879), пунктом 7 якого зазначено обов'язковість проведення інвентаризації [14]. Цей перелік доповнено

проведенням інвентаризації у разі можливості безпечного та безперешкодного доступу уповноважених осіб до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку, в яких відображені зобов'язання та власний капітал підприємств, які «з дати початку тимчасової окупації мали місцезнаходження на території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, на тимчасово окупованій території у Донецькій та Луганській областях, території проведення антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, та підприємства, які мали (мають) місцезнаходження в районах проведення воєнних (бойових) дій у період дії воєнного стану, або підприємства, структурні підрозділи (відокремлене майно) яких розташовані на (в) таких територіях (районах)» [14].

Такі райони проведення воєнних (бойових) дій у період дії воєнного стану визначаються законодавчо. Для зазначених підприємств обов'язком є проведення інвентаризації станом на 01 число місяця, що настає за місяцем, у якому зникли перешкоди доступу до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку з відповідним відображенням результатів інвентаризації в бухгалтерському обліку відповідного звітного періоду.

Також врегульовано питання щодо особливостей проведення інвентаризації майна підприємствами, які знаходяться на тимчасово окупованій території та/або в районах проведення воєнних (бойових) дій (або їх структурні підрозділи (відокремлене майно) перебувають на зазначених територіях). Керівникам таких підприємств створені підстави для оперативного прийняття рішень щодо проведення інвентаризації окремо визначеного майна у разі виявлення фактів його розкрадання чи псування задля забезпечення фіксування таких подій.

Судово-економічний експерт під час аналізу джерел для розрахунку збитків враховує особливості документування пошкодження чи зіпсування інших видів активів, які належать підприємствам, зокрема, запасів. Для запасів варто складати окремі інвентаризаційні описи, зокрема, на непридатні і зіпсовані запаси із зазначенням ступеня непридатності, характеру псування, пропозицій по уцінці, списанню або можливості використання цих предметів у господарській діяльності [14]. Висновки щодо виявлених розбіжностей між фактичною наявністю активів з даними бухгалтерського обліку, зазначені в порівняльних відомостях і пропозиціях по їх врегулюванню, відображаються інвентаризаційною комісією в протоколі, який складається після закінчення інвентаризації і протягом 5 робочих днів розглядається і затверджується керівником підприємства [14]. Якщо запаси зіпсовано чи втрачено через пожежу, то підприєм-

ство звертається із заявою в довільній формі до місцевого підрозділу МНС України для складання акту про пожежу [15].

У разі знаходження запасів підприємства на непідконтрольній території або коли їх місцезнаходження невідоме, доцільно використати обліковий інструмент нарахування резерву уцінки запасів, який, за своєю суттю, відображає витрати, пов'язані з дією несприятливих зовнішніх факторів і може забезпечити обґрунтованість такої оцінки у невизначеній ситуації. Резерв уцінки запасів провадиться на суму знецінення запасів, визначену за результатами здійснення процедур тестування запасів на предмет відповідності їх балансової вартості очікуваній ціні продажу і обліковується в сумі перевищення балансової вартості запасів (з урахуванням попередньо створеного резерву за окремими позиціями та партіями запасів) над їх очікуваною вартістю реалізації. У цьому випадку резерв втрати чи пошкодження запасів створюється на всю вартість запасів, щодо яких втрачено контроль. Судовий економічний експерт отримує вартість резерву уцінки запасів з контрактивного субрахунку 2811 («Товари») «Резерв уцінки запасів», де за кредитом субрахунку відображається створення резерву уцінки, за дебетом – списання раніше створеного резерву у зв'язку з вибуттям запасів, щодо яких резерв було створено.

Цю ж суму відображено у балансі з урахуванням облікової оцінки запасів за чистою вартістю реалізації за мінусом резерву уцінки запасів. Перевагами такого методу оцінки запасів в фінансовій звітності є можливість відтворити в обліку історичну вартість придбання запасів з подальшим відслідковуванням випадків продажу товарів за цінами, нижчими ніж ціни придбання.

Оцінюючи збитки постраждалої сторони внаслідок наявної дебіторської заборгованості, варто зважати на місцезнаходження дебіторів. Резерв сумнівних боргів щодо покупців, що знаходяться на тимчасово непідконтрольній території розраховують за нормами п. 7 НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» (далі – НП(С)БО 10). За нормами цього стандарту «поточну дебіторську заборгованість, яка є фінансовим активом (крім придбаної заборгованості та заборгованості, призначеної для продажу), включають до підсумку балансу за чистою реалізаційною вартістю. Для визначення чистої реалізаційної вартості на дату балансу обчислюють величину резерву сумнівних боргів» [16].

Пункт 8 НП(С)БО 10 передбачає розрахунок резерву сумнівних боргів за одним із двох методів:

- застосування абсолютної суми сумнівної заборгованості;

- застосування коефіцієнта сумнівності.

За методом абсолютної суми сумнівної заборгованості величину резерву визначають на підставі аналізу платоспроможності окремих дебіторів.

Згідно з п. 4 НП(С)БО 10, сумнівний борг – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої є невпевненість в її погашенні боржником, а відповідно до п. 10 НП(С)БО 10, нарахування суми резерву сумнівних боргів за звітний період показують у звіті про фінансові результати у складі інших операційних витрат [16].

Судовий економічний експерт, застосовуючи вартість нарахованого резерву сумнівних боргів по дебіторській заборгованості, строк позовної давності якої не настав, оцінює обґрунтованість такої дії. Підставою для цього слугуватимуть наступні обставини: відсутність контактування з дебіторами, які перебувають на тимчасово окупованій території, відсутність такого дебітора у реєстрах на ліквідацію або визнання банкрутом. Очевидно, що підприємство не впевнене у погашенні цієї заборгованості. Тож така заборгованість є сумнівною, що є підставою для нарахування резерву. В даному випадку визначення величини резерву за методом абсолютної суми сумнівної заборгованості є доречним. При цьому обрання одного з методів має бути зафіксовано в обліковій політиці підприємства.

Цивільний кодекс України визначає позовну давність як «строк, у межах якого особа може звернутися до суду з вимогою про захист свого цивільного права чи інтересу (ст. 256 ЦКУ) [12]. Норма статті 257 ЦКУ про загальний строк позовної давності (три роки) на період дії воєнного стану в Україні призупинена.

Порядок документального оформлення операцій з запасами та основними засобами, що знаходяться на непідконтрольній території або місцезнаходження яких невідомо потребує обов'язкового відображення в обліковій політиці підприємства.

Аналізуючи інформаційні джерела для виконання судово-експертних дій щодо оцінки збитків, слід особливу увагу звернути на дані фінансової звітності підприємств, які постраждали внаслідок збройної агресії.

Рішенням Кабінету Міністрів України під час воєнного стану внесено зміни до Порядку подання фінансової звітності, якими врегульовано питання щодо строків подання фінансової звітності підприємствами, які під час дії воєнного стану не подали проміжну, річну звітність у передбачені строки. Однак зобов'язання прозвітувати залишається, тому такі підприємства мають подати відповідну звітність протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану.

Для методичного забезпечення діяльності судово-економічного експерта статтею 8 Закону України «Про судову експертизу» передбачено атестацію та державну реєстрацію методик проведення судових експертиз (крім судово-медичних та судово-психіатричних) в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України [9].

Отже, чинним методичним забезпеченням судово-економічної експертизи розрахунку збитків від збройної агресії РФ є Методика з питань підтвердження розміру матеріальної шкоди (збитків) підприємств (організацій, установ) (реєстраційний код у Реєстрі методик проведення судових експертиз – 11.0.57), яка визначає наступну послідовність оцінки розміру упущеної вигоди:

- 1) ідентифікація правопорушення та встановлення винних осіб;
- 2) встановлення наслідків правопорушення;
- 3) встановлення наявності завдання збитків;
- 4) оцінка розмірів збитків.

Інша методика проведення судових експертиз (реєстраційний код в реєстрі методик проведення судових експертиз – 11.0.22) визначає, що відповідно до принципу повного відшкодування збитків, відшкодуванню підлягають не тільки реальні збитки потерпілої особи, але і неодержані доходи, що одержала б така особа при звичайних умовах цивільного обороту, якщо б її право не було порушено (упущена вигода).

Одним з можливих наслідків порушення договірних зобов'язань є зменшення обсягів виробництва або реалізації продукції (робіт, послуг) постраждалою особою, що призводить до недоодержання доходу. Так, недоодержання доходу може статися внаслідок:

- зменшення обсягу реалізації продукції (робіт, послуг);
- зміни асортименту продукції (робіт, послуг), що виготовляється;
- зниження якості виробленої продукції (робіт, послуг).

Дохід, недоодержаний внаслідок зменшення обсягу реалізації продукції (робіт, послуг), визначається як різниця між ціною реалізації і собівартістю одиниці продукції (робіт, послуг), помножена на кількість не виробленої або не реалізованої з вини контрагента продукції (робіт, послуг).

Методологічна основа розрахунків збитків внаслідок збройного конфлікту внесла корективи у єдиний підхід до оцінки збитків, який існував до початку повномасштабного вторгнення. Верховна Рада України прийняла низку рішень, які є передосновою для обрахування шкоди майну, життю та здоров'ю постраждалих громадян та підприємств України. Так, основні показники, які мають бути оцінені при визначенні шкоди та збитків та відповідальних за їх визначення унормовано Постановою № 326 [11].

Відповідно до цього документу «збитки» – це об'єктивне зменшення будь-яких майнових благ кредитора, яке пов'язане з утиском його інтересів як учасника певних суспільних відносин і що виражається у зроблених ним витратах, у втраті або пошкодженні його майна, у втраті доходів, які він повинен був отримати [11].

Суб'єктами втрат майна визначені приватні підприємства та підприємства з державною часткою власності з деталізацією напрямків таких економічних втрат, який «включає втрати підприємств усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна, втрати фінансових активів, а також упущену вигоду від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності» [11].

Основні показники, які оцінюються в якості вартості втраченого знищеного чи пошкодженого майна пов'язані з видами і формами підприємств і стосуються вартості втрачених фінансових активів, майна, упущеної вигод, втрат від неоплачених товарів, робіт і послуг, наданих та спожитих на тимчасово окупованих територіях.

Для оцінки реальних збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям всіх форм власності внаслідок втрати, руйнування або пошкодження їх майна у зв'язку зі збройною агресією РФ, визначення розміру упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності зазначеними суб'єктами господарювання, а також оцінки потреб у відновленні майна суб'єктів господарювання спільним наказом Мінекономіки та Фонду державного майна за погодженням з Мінреінтеграції затверджено методика (далі – Методика № 3904/1223) [17].

Механізми оцінки (визначення розміру) реальних збитків, упущеної вигоди та оцінки потреб у відновленні, що наведені в Методиці № 3904/1223, розроблено на підставі національних та міжнародних стандартів оцінки, а також керівних принципів Світового банку щодо оцінки збитків та інших матеріалів, що розроблені організаціями, визначеними у світовому співтоваристві.

Методика № 3904/1223 є обов'язковою для використання під час оцінки збитків, завданих постраждалим внаслідок збройної агресії, а її положення переважають над іншими положеннями нормативно-правових актів, методик, рекомендацій тощо, які регулюють ці питання.

Оцінка шкоди та збитків, що проводиться відповідно до цієї Методики, здійснюється з метою визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, у межах кримінальних проваджень відповідно до законодавства України, для цілей подання постраждалими заяв на компенсацію, для цілей подання позовів (у тому числі колективних) постраждалими до судових інстанцій, зокрема міжнародних, а також подання позову державою України до міжнародних судових інстанцій, може передбачати інші цілі, визначені законодавством [17].

Така мета згідно з цією Методикою досягається шляхом визначення у вартісному виразі розміру реальних збитків, упущеної вигоди та потреб у витратах, необхідних для відновлення майна та майнових прав, що зазнали руйнівного впливу внаслідок збройної агресії.

Для цілей цієї Методики за умовну грошову одиницю приймають долар США. Отриманий результат в еквіваленті умовної грошової одиниці переводять у гривневий еквівалент за курсом НБУ на дату оцінки.

Інформаційними джерелами, що застосовуються під час оцінки збитків, є:

- результати огляду об'єкта оцінки, що здійснений, зокрема із використанням технічних засобів та інформаційних джерел (фотоматеріали, відеоматеріали, дані дистанційного зондування Землі та їх похідні продукти, аналітика соціальних мереж, існуюча публічна інформація та інше);
- ринкові дані, які застосовуються під час проведення оцінки збитків: інформація про угоди купівлі-продажу подібного до об'єкта оцінки майна, ринкові ціни на подібне майно тощо;
- інформація з інших актів (звітів, висновків експертів), складених за результатами оцінки збитків;
- інші інформаційні джерела, які можуть бути застосовані під час оцінки збитків [17].

Під час оцінки збитків відповідно до цієї Методики необхідним є отримання визначеного законодавством документа, який підтверджує, що втрата, руйнування або знищення майна відбулася внаслідок збройної агресії.

Рецензування звітів про оцінку збитків є обов'язковим у разі, якщо об'єктом оцінки є майно, яке належить до державної або комунальної форми власності.

Реалізація кримінального провадження та вирішення його завдань забезпечуються через використання кримінально-процесуальної форми, як сукупності юридичних процедур, умов та гарантій, які закріплені законодавчо.

Ця кримінально-процесуальна форма, згідно з Кримінально-процесуальним кодексом України, визначає регламентований порядок проведення кримінального розслідування та забезпечує правильне виконання його завдань. Включаючи ретельне дотримання визначених процедур і стандартів, ця форма забезпечує правоохоронним органам та судовим органам необхідний інструментарій для ефективного ведення кримінального провадження.

Система засобів, передбачених у межах кримінально-процесуальної форми, охоплює важливі етапи доказового процесу, такі як збирання об'єктивних даних (фактів), їхнє закріплення, проведення перевірок та аналіз, а також оцінювання зібраних доказів. Це важливо не лише для забезпечення обґрунтованості та точності розслідування, але й для гарантування справедливості та додержання прав людини під час кримінального провадження. Тому питання доказів, які надає в ході проведення розрахунків збитків судово-економічна експертиза, є вирішальним в контексті результату судового рішення на користь постраждалих від



збройного нападу осіб та підприємств. Тож враховуючи критерії достовірності та обґрунтованості, суб'єкт оціночної діяльності складає відповідний звіт про оцінку збитків (таблиця 1), а судово-економічний експерт формує висновок експерта.

Є важливим зазначений у таблиці елемент «Дата проведення оцінки», оскільки дата впливає на судові рішення стосовно визначення розміру збитків з точки зору врахування цін, що існували за місцем виконання зобов'язань боржниками – на день подання до суду відповідного позову про стягнення збитків (ч. 3 ст. 225 Господарського кодексу України) [10].

Кримінально-процесуальним кодексом України предмет доказування не визначається, адже він може бути ширшим, ніж обставини, які підлягають доказуванню за статтею 91 [18]. Визначення поняття доказів згідно статті 73 Господарського процесуального кодексу України (далі – ГПКУ) засвідчує правову підставу для прийняття висновків експертів в якості доказування факту вчинення збитків у сумі, зазначеній у Звіті про оцінку або у висновку експерта [19]. Стаття 98 ГПКУ визначає вимоги до висновку експерта як «докладний опис проведених експертом досліджень, зроблені у результаті них висновки та обґрунтовані відповіді на питання, поставлені експертові, складений у порядку, визначеному законодавством» [19]. Серед обмежень визначено норму, коли питання права не можуть виступати предметом висновку експерта.

У відповіді на питання, яке вирішує судово-економічна експертиза, чи підтверджуються розрахунково та документально збитки у вигляді упущеної

вигоди / реальних збитків (через втрату активів) у тому чи іншому розмірі, слід враховувати існуючі обмеження при складанні висновків експерта. Так, питання дотримання відповідальними особами організаційно-правових вимог до проведення закупівлі товарів, робіт, послуг за державні кошти, порушення податкового законодавства, встановлення винних у їх допущенні посадових і матеріально відповідальних осіб, визнання поточної дебіторської заборгованості безнадійною не належить до завдань економічної експертизи [20].

Разом з тим слід враховувати, що затверджені урядом Методика № 326 [11] та Методика № 3904/1223 [17] визначення шкоди та обсягу збитків, завданих збройною агресією конкретизують їх склад для державних установ та організацій і установ та підприємств недержавної форми власності (крім установ та організацій оборонно-промислового комплексу). Однак Методика № 3904/1223 не охоплює всіх показників, передбачених Постановою КМУ № 326, наприклад в частині розрахунку вартості втрачених фінансових активів та втрат від неоплачених товарів, робіт і послуг, наданих та спожитих на тимчасово окупованих територіях. Отже, такі прогалини створюють методологічні підстави для неповного або неточного обрахунку вартості збитків, які має відшкодувати країна-агресорка.

**Висновки** та перспективи подальших досліджень. Розбудова системи справедливого відшкодування майнових збитків, шкоди життю та здоров'ю в Україні, що включає накладання на винну особу – країну агресорку витрат, дозволить максимально компенсувати кожному українцю,

Таблиця 1

**Характеристика елементів звітності про оцінку збитків**

№	Елементи	Характеристики
1.	Підстава	Договір або рішення суду. Процес призначення визначений Кримінально-процесуальним кодексом України та може бути проведений у рамках кримінального розслідування або під час розгляду цивільних справ.
2.	Цілі Звіту	Як доказ відповідно до обставин, що підлягають доказуванню, окреслено у ст. 91 КПК України; з метою подання позову до міжнародних судів.
3.	Дата проведення оцінки	Визначена завданням на проведення оцінки збитків або згідно договору, дата передує або збігається з датою подання позову до суду, однак не може бути раніше, ніж 24 лютого 2022 року; з урахуванням ч. 3 ст. 225 Господарського кодексу України на день подання до суду відповідного позову.
4.	Структура Звіту	Опис об'єкта оцінки; стислий опис характеру та ступінь пошкоджень майна, з посиланням на наявні підтверджувальні матеріали; мету оцінки, вид вартості та дату, на яку проведено оцінку; використані вхідні дані та джерело їх отримання; аналіз достовірності та достатності наявної вхідної інформації для виконання оцінки; припущення, на які спирався оцінювач під час проведення оцінки; оціночні процедури, що були застосовані під час оцінки; висновок про вартість; дату складання звіту про оцінку збитків.
5.	Форма та термін дії	Повна або стисла форми. Звіт дійсний до моменту відшкодування збитків

Джерело: складено автором за матеріалами [8; 10; 11; 17]

підприємству та державі завдані збитки та страждання, стане вагомим внеском у забезпечення міжнародних правових норм.

У дослідженні запропоновано організаційний та методичний підходи до питання проведення судово-економічною експертизою розрахунку збитків від збройної агресії РФ, підданий аналітичній оцінці правового статусу. Обґрунтовано доцільність використання методичного забезпечення розрахунку шкоди та збитків для цілей виконання судово-економічної експертизи в рамках механізму їх компенсації. Подальші дослідження спрямовані на вивчення правових імперативів функціонування процесу відшкодування збитків для відновлення майна, фінансування реконструкції та реабілітації постраждалих територій, включаючи будинки, школи, лікарні, критичну інфраструктуру, що створить стримуючий фактор проти майбутніх актів агресії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крисань Т.Є. Склад збитків за цивільним законодавством України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2008. Вип. 1. С. 120–122.
2. Мітрофанов І. І., Гайкова Т. В. Шкода та збитки: співвідношення понять. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. № 3. С. 196–200.
3. Розізнана, І. В. Поняття та зміст збитків при порушенні договірних зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. № 26. С. 78–81.
4. Адамовська О.А. Штрафні санкції та заздальгідь встановлені збитки. *Підприємство, господарство і право*. 2007. № 8. С. 45–48.
5. Рибкіна Т.М., Хомутенко О.В. Місце судово-економічної експертизи процесі встановлення шкоди та збитків. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики* : зб. наук. праць Харківського науково-дослідного інституту судових експертиз ім. засл. проф. М.С. Бокаріуса. Харків : Право, 2008. Вип. 8. С. 121–127.
6. Аніщенко О.В., Данильченко О.Л. Збитки як предмет судової економічної експертизи у кримінальному провадженні. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. 2019. Том 20. № 2. С. 367–377.
7. Капліна О., Шаренко С. Проблеми відшкодування збитків, завданих громадянинові внаслідок збройної агресії: кримінальний процесуальний аспект. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. 2022. Вип. 2 (27). С. 12-31. DOI: 10.32353/khrife.2.2022.02
8. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12.07.2001 року № 2658-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
9. Про судову експертизу : Закон України від 25.02.1994 року № 4038-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 08.10.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
11. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : Постанова КМУ від 20.03.2022 р. № 326 (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-D0%BF/ed20220512#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
12. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/435-15/ed20220507> (дата звернення: 12.12.2023).
13. Лист Торгово-промислової палати України від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).
14. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
15. Звіт про пожежі та їх наслідки : Наказ Міністерства внутрішніх справ України 14.06.2017 № 503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0829-17#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
16. НП(С)БО 10 Дебіторська заборгованість: наказ Міністерства фінансів України № 237 від 08.10.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
17. Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності : наказ Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 18.10.2022 № 3904/1223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
18. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 р. № 4651-VI (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17/ed20220520#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
19. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 12.12.2023).
20. Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень : затв. наказом Міністерства юстиції України від 08 жовтня 1998 року № 53/5 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> (дата звернення 12.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Krysan T.Ie. (2008) Sklad zbytkiv za tsyvilnym zakonodavstvom Ukrainy [Composition of damages according to the civil legislation of Ukraine]. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys*, vol. 1, pp. 120–122. (in Ukrainian)
2. Mitrofanov I. I., Haikova T. V.(2012) Shkoda ta zbytky: spivvidnoshennia poniat [Damage and losses:

relationship of concepts]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, no. 3, pp. 196–200. (in Ukrainian)

3. Roziznana, I. V. (2014) Poniattia ta zmist zbytkiv pry porushenni dohovirnykh zoboviazan [The concept and content of damages in case of violation of contractual obligations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 26, pp. 78–81. (in Ukrainian)

4. Adamovska, O. A. (2007) Shtrafni sanktsii ta zazdalehid vstanovleni zbytky [Penalties and liquidated damages]. *Pidpriemstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 8, pp. 45–48. (in Ukrainian)

5. Rybkina, T. M., Khomutenko, O. V. (2008) Mistse sudovo-ekonomichnoi ekspertyzy protsesi vstanovlenia shkody ta zbytkiv [The place of forensic economic examination in the process of establishing damage and losses]. *Teoriia ta praktyka sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky*: zb. nauk. prats Kharkivskoho naukovodoslidnoho instytutu sudovykh ekspertyz im. zasl. prof. M. S. Bokariusia. Kharkiv: Pravo, vol. 8, pp. 121–127. (in Ukrainian)

6. Anishchenko, O. V. Danylchenko, O. L. (2019) Zbytky yak predmet sudovoi ekonomichnoi ekspertyzy u kryminalnomu provadzhenni [Damages as a subject of forensic economic examination in criminal proceedings]. *Teoriia ta praktyka sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky*, tom 20, no. 2, pp. 367–377. (in Ukrainian)

7. Kaplina, O., Sharenko, S. (2022) Problemy vidshkoduvannia zbytkiv, zavdanykh hromadianynovi vnaslidok zbroinoi ahresii: kryminalnyi protsesualnyi aspekt [Problems of compensation for damages caused to a citizen as a result of armed aggression: criminal procedural aspect]. *Teoriia ta praktyka sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky*, vol. 2 (27), pp. 12–31. DOI: 10.32353/khrife.2.2022.02 (in Ukrainian)

8. Pro otsinku maina, mainovykh prav ta profesiinu otsinochnu diialnist v Ukraini [On valuation of property, property rights and professional valuation activity in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 12.07.2001 roku № 2658-III (zi zminamy ta dopovnenniamy) Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

9. Pro sudovu ekspertyzu [On forensic examination]: Zakon Ukrainy vid 25.02.1994 roku № 4038-XII (zi zminamy ta dopovnenniamy). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

10. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine] vid 16.01.2003 № 436-IV (Redaktsiia stanom na 08.10.2023). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

11. Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On the approval of the Procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation]: Postanova KMU vid 20.03.2022 r. № 326 (zi zmin. ta dopov.). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-D0%BF/ed20220512#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

12. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine] vid 16.01.2003 r. № 435-IV (zi zmin. ta dopov.). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/435-15/ed20220507> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

13. Lyst Torhovo-promyslovoi palaty Ukrainy [Letter of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine] vid 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1. Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

14. Polozhennia pro inventaryzatsiu aktyviv ta zoboviazan [Regulations on the inventory of assets and liabilities]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 № 879. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

15. Zvit pro pozhezhi ta yikh naslidky [Report on fires and their consequences]: Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy 14.06.2017 № 503. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0829-17#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

16. NP(S)BO 10 Debitorska zaborhovanist [NP(S)BO 10 Receivables]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy № 237 vid 08.10.1999. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

17. Metodyka vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpriemstvam, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiiu Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provadzhenni hospodarskoi diialnosti [Methodology for determining the damage and the amount of damage caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as the lost profit from the impossibility or obstacles in the conduct of economic activity]: nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy ta Fondu derzhavnoho maina Ukrainy vid 18.10.2022 № 3904/1223. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

18. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine] vid 13.04.2012 r. № 4651-VI (zi zmin. ta dopov.). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17/ed20220520#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

19. Hospodarskyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Economic Procedure Code of Ukraine] vid 6 lystopada 1991 roku № 1798-XII (zi zmin. ta dopov.). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

20. Instruktsiia pro pryznachennia ta provedennia sudovykh ekspertyz ta ekspertnykh doslidzhen [Instructions on appointment and conduct of forensic examinations and expert studies]: zatv. nakazom Ministerstva yustytzii Ukrainy vid 08 zhovtnia 1998 roku № 53/5 (zi zminamy ta dopovnenniamy). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)



## РОЗДІЛ 9. ТУРИЗМ

СУЧАСНИЙ СТАН ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУTHE CURRENT STATE OF THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE  
AND PROSPECTS FOR POST-WAR DEVELOPMENT

*В статті проведено дослідження сучасного стану туристичної індустрії в умовах військового стану. Показники туристичної індустрії зазнали погіршення ще з часів пандемії COVID-19, але значне падіння відбулось після повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Проведено аналіз динаміки діяльності основних підприємств туристичної індустрії України, за всіма показниками відбувається значне падіння, скорочується чисельність підприємств туристичної індустрії, люди втрачають робочі місця. Серед українців у 2023 році поступово починає відновлюватися внутрішній туризм, люди обирають відпочинок на Заході країни. На основі визначення основних проблемних місць туристичної індустрії, запропоновано основні напрями її відновлення та розвитку в повоєнні часи. Особлива увага має бути з боку держави, а саме формування нових туристичних продуктів, просування України на міжнародному туристичному ринку.*

**Ключові слова:** туризм, туристична індустрія, аналіз показників, перспективи розвитку, повоєнний період.

*The article examines the current state of the tourism industry under martial law. The indicators of the tourism industry have been deteriorating since the time of the COVID-19 pandemic, but a significant drop occurred after the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of Ukraine. As a result of military operations, many cultural, architectural and religious monuments were destroyed, access to some objects was lost as a result of the occupation. An analysis of the main enterprises of the tourism industry of Ukraine was carried out, including travel agencies, tour operators, entities providing other reservation services and related activities, and temporary tourist accommodation facilities. The dynamics of their number over the past five years, the dynamics of their income from sales and the dynamics of the number of employees have been determined. According to all indicators, there is a significant drop, the number of enterprises in the tourism industry is decreasing, people are losing their jobs. In 2023, the tourism industry gradually began to recover, as evidenced by the increase in tax revenues for 9 months of 2023, the largest amount of revenues falls on the Western regions and the city of Kyiv. Among Ukrainians, in 2023 domestic tourism is gradually starting to recover, people are choosing to rest in the West of the country. The most common are sanatorium tours, tours to the Carpathians and ski holidays. The tourist industry of Ukraine had a number of problems even before the start of hostilities, among which the main ones were the imperfect state policy in the field of tourism, poorly developed infrastructure and the level of service provision, and the neglected state of natural resources. Based on the definition of the main problem areas of the tourism industry, the main directions of its recovery and development in post-war times are proposed. It is proposed to develop new tourist products, improve and develop the tourist infrastructure, form special programs for the promotion of the tourist product on the international market, and create tourist clusters in the regions. Special attention should be paid by the state to the formation of new tourist products, promotion of Ukraine on the international tourist market.*

**Key words:** tourism, tourism industry, analysis of indicators, development prospects, post-war period.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-28>

**Тарасюк Г.М.**

д.е.н., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Горшкова Л.О.**

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Tarasiuk Halyna**

Zhytomyr Polytechnic State University  
**Horshkova Ludmyla**  
Zhytomyr Polytechnic State University

**Постановка проблеми.** Туристична індустрія України протягом багатьох років розвивалася та мала фундаментальне економічне значення для багатьох регіонів України. Першого значного удару туристична індустрія України зазнала під час пандемії COVID-19 та пандемічних обмежень. Проте, після відкриття кордонів та зняття карантинних обмежень туристична індустрія почала поступово відновлюватися. Наступного значного удару, туристична індустрія України зазнала після повномасштабного вторгнення РФ, що спричинило кардинальні безпрецедентні зміни в умовах життя України.

Сфера туризму зазнала значного скорочення з початком воєнного вторгнення. Туристична індустрія країни наразі є однією з найбільш постраждалих, оскільки у зв'язку з війною неможливе її нормальне функціонування, розвиток та вдоско-

налення. Значної шкоди зазнали і деякі туристичні об'єкти країни, туристичні міста та інфраструктура. Актуальною стає потреба в дослідженні сучасного стану туристичної індустрії і розробка напрямів розвитку туризму у військових умовах та після воєнний час.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Туристична індустрія з приводу її постійного розвитку та вдосконалення завжди була популярною темою для дослідження. Стан туристичної індустрії в умовах війни та подальший її розвиток має відображення в роботах багатьох авторів. Так, наприклад, Кізюн А.Г., Гуцал Л.А. та Цукран І.М., проводячи аналіз туристичної індустрії України в умовах війни, визначають втрати туристичної галузі країни від проведення військових дій та систематизують умови і чинники для її розвитку в після воєнні часи [4, с. 79].



Науковець Грищенко С. робить акцент на тому, що в після воєнний період важливим є питання розвитку туризму не лише у туристично-привабливих регіонах, а й в країні в цілому. Такі автори як Васильєва О.О., Домашенко С.В. аналізують міжнародний досвід відновлення туризму у після воєнний період та пропонують заходи, які варто здійснити в першу чергу для розвитку туризму в Україні [1, с. 186].

Моца А., Шевчук С., Серета Н. також досліджують питання відновлення туристичної галузі України у після воєнні часи та пропонують використовувати досвід зарубіжних країн для відновлення туристичної індустрії і розвивати такі напрямки, як ділова, освітній, зелений, медичний та військовий туризм, розробляти заходи підтримки суб'єктів туристичної індустрії [5].

Слатвінська Л. та Тичина П. аналізують сучасний стан суб'єктів туристичної діяльності та визначають необхідність диверсифікації та динамічності туризму для відновлення минулих тенденцій розвитку, та пропонують розвиток туризму за стандартами ЄС [7, с. 77].

На сьогодні набувають особливої актуальності дослідження сучасного стану туристичної індустрії України в умовах кризи спричиненої військовою агресією РФ та визначення напрямів і перспектив відновлення щодо подальшого її розвитку у повоєнні часи.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення сучасного стану туристичної індустрії України та напрямів її відновлення і розвитку в повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Туристична індустрія це суб'єкти господарювання, діяльність яких тим чи іншим чином пов'язана із створенням, збутом та споживанням туристичного продукту. Туристична індустрія робить не лише економічний, але соціальний ефект на національну економіку, оскільки приносить не лише податкові надходження до бюджету, але і створює робочі місця. Туристична індустрія в Україні пере-

бувала в стані свого поступового розвитку після набуття Україною своєї незалежності.

Проте, спочатку негативний ефект на поступовий розвиток туристичної індустрії в країні здійснила пандемія COVID-19, а з початку 2022 року військова агресія РФ проти України призвела до кризи в роботі підприємств туристичної індустрії.

Розвиток туризму в країні майже зупинився на деякий час, завдано шкоди туристично-рекреаційній інфраструктурі, так за даними Державного агентства з розвитку туризму зруйновано понад 1800 об'єктів культури, 348 об'єктів спорту, 352 релігійні споруди, 169 об'єктів туризму. Наразі втрачено доступ до таких туристичних об'єктів, як: Кінбурнська коса, Олешківські піски, Джарилгач, об'єкти на узбережжі Азовського моря. Стали неможливими відпочинок на озерах Волині та проведення сплавів по ріках Національного природного парку Прип'ять-Стохід з приводу того, що прикордонні території з Білоруссю тимчасово заміновані [3].

Для визначення сили негативного ефекту на туристичну індустрію від військової агресії РФ на території України проведемо аналіз динаміки основних показників її діяльності. В першу чергу, варто дослідити динаміку іноземних громадян, які відвідували Україну (рис. 1).

Аналіз динаміки чисельності іноземних громадян, які в'їхали в Україну за останні п'ять років показав, що у 2020 р. в зв'язку з пандемічним обмеженнями до України в'їхало лише 3382097 іноземних громадян, що у порівнянні з попереднім 2019 р. на 10327465 осіб менше, тобто зменшення відбулось в три рази. У 2021 р. ситуація почала покращуватися, але у 2022 р. чисельність іноземних громадян, які відвідали Україну зменшилась до 2307156 осіб, в більшості це були волонтери, журналісти, представники міжнародних організацій.

Досліджуючи сучасний стан туристичної індустрії в умовах сьогодення варто розглянути і зміну кількості туристичних агентств, туристичних опе-

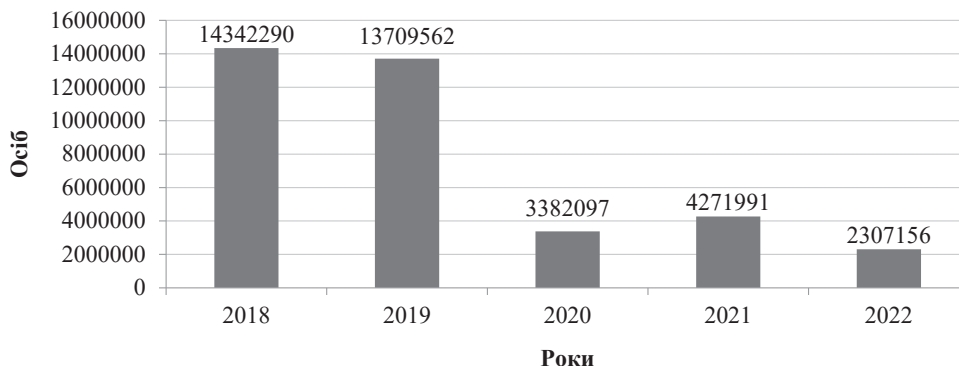


Рис. 1. Динаміка чисельності іноземних громадян, які в'їхали в Україну у 2018–2022 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі [6]



**Рис. 2. Динаміка чисельності туристичних агентств, туристичних операторів та суб'єктів з надання інших послуг бронювання та пов'язаною з цим діяльністю у 2018–2022 рр., од.**

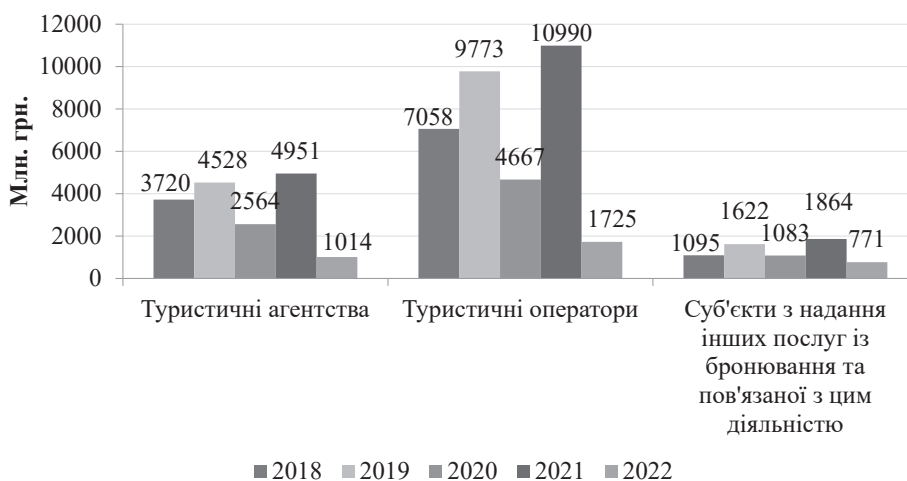
Джерело: складено автором на основі [6]

раторів та суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю за останні п'ять років (рис. 2).

Дивлячись на рис. 2, бачимо, що пандемія COVID-19 хоча і призвела до скорочення чисельності туристичних агентств, туристичних операторів та суб'єктів з надання інших послуг бронювання та пов'язаною з цим діяльністю у 2020 р. порівняно із 2019 р., проте не так сильно, як це сталося у 2022 р. після початку військових дій на території України. Так, чисельність туристичних агентств скоротилась до 6761 одиниць, порівняно з попереднім 2021 р. скорочення відбулось на 22,7%, припинило свою діяльність 1990 туристичних агентств на території України. Станом на

кінець 2022 р. на території України нараховувалось 716 туристичних операторів, порівняно із 2021 р. скорочення становило 37,2%, припинили свою діяльність 425 туристичних операторів. Стосовно суб'єктів з надання інших послуг з бронювання та пов'язаною з цим діяльністю, то станом на кінець 2022 р. на території України і нараховувалось 952, порівняно з минулим роком їх чисельність зменшилась на 14,4%, припинило свою діяльність 160 суб'єктів.

Таке значне скорочення туристичних агентств, туристичних операторів та суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю призвело і до значного зниження обсягів їх реалізації (рис. 3).



**Рис. 3. Динаміка обсягів реалізації туристичних агентств, туристичних операторів та суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю у 2018–2022 рр., млн. грн.**

Джерело: складено автором на основі [6]

Аналіз динаміки обсягів реалізації туристичних агентств за останні п'ять років, показав що зниження обсягів відбувалося у 2020 р. в зв'язку з пандемічними обмеженнями до рівня 2564,0 млн. грн. Проте вже у 2021 р. відбулось їх зростання майже в два рази, але у 2022 р. обсяги реалізації впали до рівня 1014,0 млн. грн. Обсяги реалізації туристичних операторів у 2021 р. після пандемічних обмежень були найбільшими за останні п'ять років та дорівнювали 10990,0 млн. грн. але у 2022 р. вони впали до 1725,0 млн. грн. тобто в п'ять разів. Обсяги реалізації суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю у 2022 р. впали до рівня 771,0 млн. грн., порівняно із 2021 р. вони дорівнювали 1864,0 млн. грн.

До туристичної індустрії напряму належать засоби розміщення туристів, на рис. 4 подано динаміку їх чисельності за видами в останні п'ять років.

За даними з рис. 4 можна зробити висновок, що чисельність всіх видів засобів розміщення у 2022 р. значно зменшилась. Так, чисельність готелів та подібних засобів тимчасового розміщення у 2022 р. становила 4082 одиниці, припинив свою діяльність порівняно із 2021 р. 821 заклад. Інші засоби тимчасового розміщення у 2022 р. порівняно із 2021 р. скоротились на 113 закладів, у 2022 р. їх функціонує вже лише 258 одиниць. Суб'єкти з надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів у 2022 р. за своєю чисельністю зменшились до 30 суб'єктів.

Для аналізу сучасного стану туристичної індустрії в Україні варто дослідити і зміну чисельності працівників основних підприємств в туристичній індустрії країни. Так, аналіз динаміки чисельності працівників туристичних агентств, туристичних операторів та суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю показав наступне (рис. 5).

Чисельність працівників туристичних агентств у 2022 р. порівняно із до пандемічним 2019 р. скоротилась майже вдвічі, та становила 8851 особа. Чисельність працівників туристичних операторів у 2022 р. зменшилась до 3289 осіб, що у порівнянні з 2019 р. майже вдвічі. Чисельність працівників суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю скоротилась у 2022 р. до 1778 осіб, порівняно із 2019 р. скорочення становить майже 40%.

Стосовно динаміки чисельності працівників в закладах тимчасового розміщення, то тут теж простежується значне скорочення чисельності працівників у 2022 р., що є наслідком закриття значної кількості закладів (рис. 6).

Отже, якщо у 2019 р. чисельність працівників готелів і подібних засобів тимчасового розміщення становила 36833 особи, то у 2022 р. їх чисельність скоротилась до 23380 осіб, тобто на 36,5%. Чисельність працівників суб'єктів з надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів та причепів у 2022 р. скоротилась до 53 осіб. Чисельність працівників інших засобів тимчасового розміщення у 2022 р. становила 580 осіб, проте лише у 2021 р. їх чисельність була 2433 особи, тобто скорочення становить 76,1%.

Проведений аналіз чисельності основних суб'єктів діяльності туристичної індустрії України, динаміки їх доходу від реалізації та чисельності працівників, говорить про значне скорочення галузі. Значне зменшення за останні п'ять років відбулось саме у 2022 році, після початку військової агресії РФ проти України в лютому. Це нанесло значний удар на підприємства туристичної індустрії, багато людей залишилось без роботи.

Показником стану туристичної індустрії можна вважати податкові надходження від туристичної галузі. Державне агентство з розвитку туризму дослідило динаміку податкових надходжень по

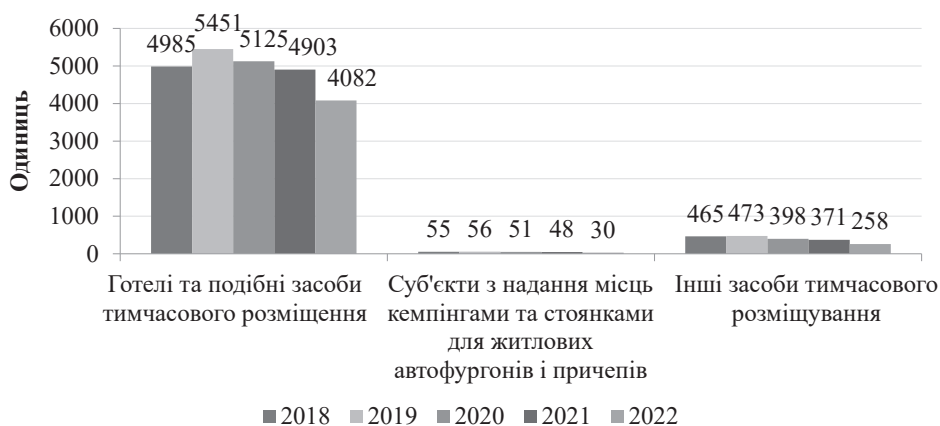
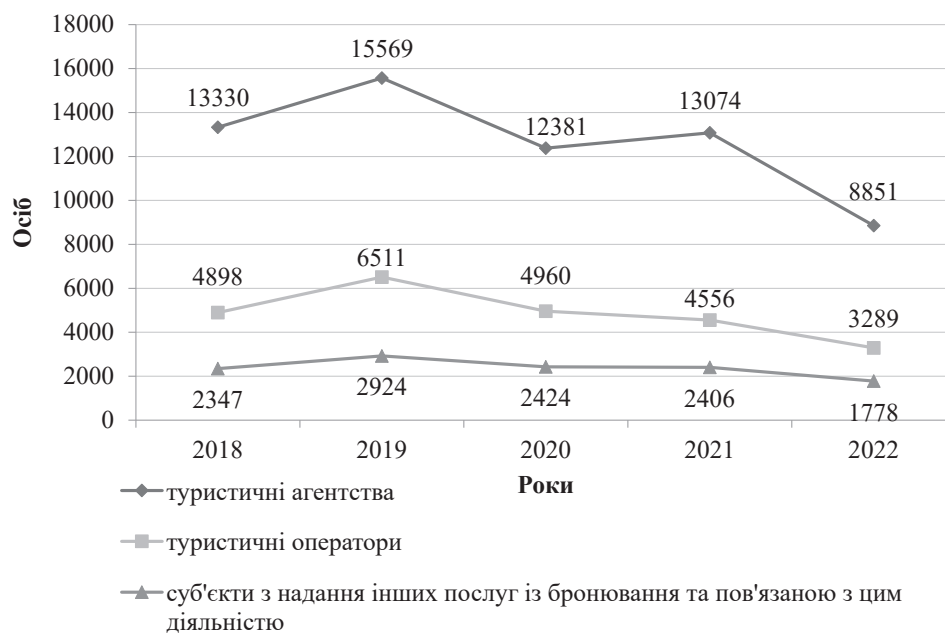


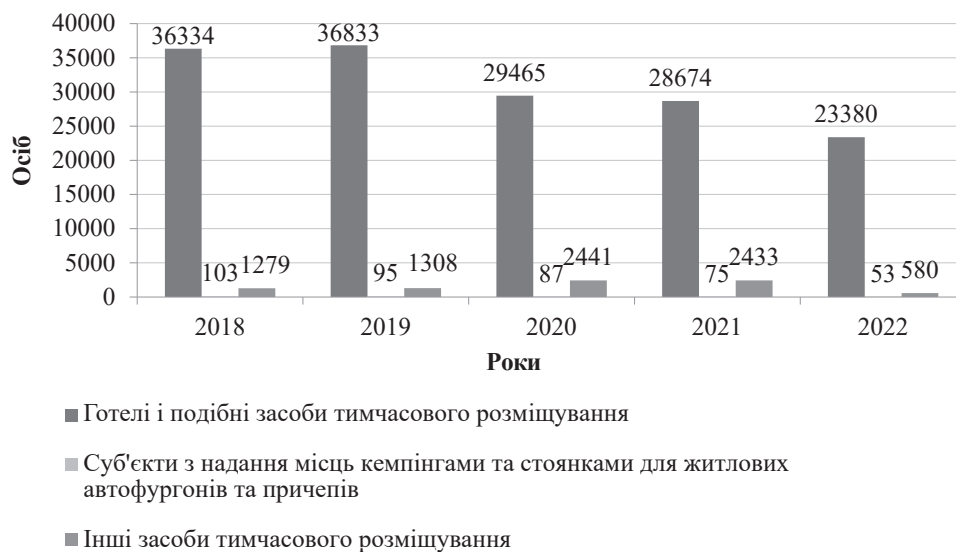
Рис. 4. Динаміка чисельності засобів розміщення туристів за видами у 2018–2022 рр., од.

Джерело: складено автором на основі [6]



**Рис. 5. Динаміка чисельності працівників туристичних агентств, туристичних операторів та суб'єктів з надання інших послуг із бронювання та пов'язаною з цим діяльністю у 2018–2022 рр., осіб**

Джерело: складено автором на основі [6]



**Рис. 6. Динаміка чисельності працівників в засобах тимчасового розміщення в Україні у 2018–2022 рр., осіб**

Джерело: складено автором на основі [6]

областях за перші 9 місяців 2023 року та порівняло їх з аналогічними періодами попередніх років. Загальні податкові надходження за 9 місяців 2021-2023 рр. подані на рис. 7.

Якщо за 9 місяців 2021 р. сума податкових надходжень від туристичної галузі становила 1779,0 млн. грн., то за аналогічний період 2022 р. вона зменшилась на 595,0 млн. грн. до 1184,0 млн. грн.

Зменшення надходжень в першу чергу пов'язано з проведенням військових дій на території України. За 9 місяців 2023 р. загальні податкові надходження від туристичної галузі України становили 1323,6 млн. грн., зростання в порівнянні з 2022 р. на 139,6 млн. грн., певним чином ситуація покращується.

У 2023 р. почав відновлюватися внутрішній туризм, українці почали їздити на відпочинок



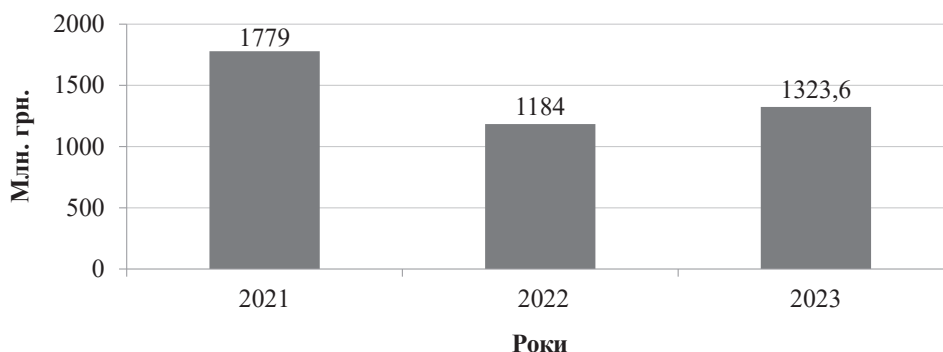


Рис. 7. Загальні податкові надходження від туристичної галузі України за 9 місяців 2021–2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [3]

в Західну Україну. Зростає популярність санаторних турів в середині країни, зменшується тривалість подорожей, змінюється і портрет українського мандрівника.

Згідно до опублікованих даних, у 2023 році серед українців, які подорожують в середині країни перше місце посідають саме санаторні тури – 44,4%, другу сходинку займають подорожі до Карпат – 29%, третє місце посідають тури на гірськолижні курорти – 19,5% [2].

Зрозуміло, що загальне покращення ситуації в сфері туристичної індустрії країни можливо лише після перемоги. В Україні ще і до війни простежувалась низка факторів, які мали негативний вплив на туристичну індустрію та розвиток туризму в країні. В першу чергу, це недосконала державна політика в сфері туризму та подорожей. По-друге недостатньо розвинута інфраструктура та рівень надання послуг. По-третє, занедбаний стан природних ресурсів.

Проте вже сьогодні варто окреслити ті фактори, які будуть сприяти розвитку туристичної індустрії в країні. Серед основних таких факторів можна виокремити:

- розробка нових туристичних продуктів та просування їх на європейському ринку (наприклад, маршрутів по місцям бойових дій);
- покращення та розвиток туристичної інфраструктури та доведення її стану до європейських стандартів;
- формування спеціальних програм просування українського туристичного продукту на міжнародному ринку;
- розробка на державному рівні заходів щодо залучення іноземних інвестицій в туристичну індустрію країни;
- створення кластерів як об'єктів стратегічного регулювання розвитку туристичної індустрії в Україні;
- вдосконалення візового режиму та умов перетину кордону;

– підвищення якості сервісу та впровадження європейських стандартів якості на підприємствах туристичної індустрії;

– формування позитивного іміджу України в очах міжнародних туристів.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Туристична індустрія України має значний потенціал для розвитку і є джерелом значних податкових надходжень в країні. Сфера туризму в останні десятиріччя в країні динамічно розвивалась, Україна ставала все більш відомою на світовому туристичному ринку. Проте, розпочата війна РФ проти України на початку 2022 року зробила свої корективи та спричинила значний негативний вплив не лише на розвиток, а на існування деяких підприємств туристичної індустрії країни.

В 2023 році поступово почав відновлюватися внутрішній туризм в Україні, люди обирають для відпочинку Захід, про що говорить і зростання податкових надходжень від західних областей України за 9 місяців 2023 року. Питання поступового відновлення та подальшого розвитку туристичної індустрії в країні має розглядатися на вищому рівні, оскільки ця сфера акумулює значні надходження до бюджету, створює робочі місця, сприяє розвитку інфраструктури міст. Отже, головним завданням в повоєнні часи має бути залучення іноземних інвестицій в туристичну індустрію країни, підвищення якості надаваних послуг відповідно до європейських стандартів, створення нових туристичних продуктів, розробка програми просування та формування позитивного іміджу України на світовому туристичному ринку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Васильєва О.О., Домашенко С.В., Каптюх Т.В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 72. С. 185–191. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2023/72\\_2023/35.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/35.pdf)

2. Внутрішній туризм зростає в Україні попри бойові дії. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3619754-vnutrisnij-turizm-v-ukraini-zrostaє-popri-bojovi-dii.html>

3. Державне агентство розвитку туризму. Динаміка податкових надходжень від регіонів за три квартали 2023 р. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nahhodzhen-vid-regioniv-za-tri-kvartali-2023-roku>

4. Кізюн А.Г., Гуцал Л.А., Цуркан І.М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 79–87. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1406>

5. Моца А., Шевчук С., Середя Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

6. Національна туристична організація України. Дашборди туристичної статистики України 2009–2022 (оновлення від 11.2023). URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html)

7. Слатвінська Л., Тичина П. Сучасний стан та перспективи розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). С. 76–87. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291960](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291960)

#### REFERENCES:

1. Vasylieva O.O., Domashenko S.V., Kaptyukh T.V. (2023) Perspektivy rozvytku turystychnoi galuzi Ukrainy y pislivoennyiy period [Prospects for the development of the tourism industry in Ukraine in the post-war period].

*Market infrastructure*, vol. 72, pp. 185–191. Available at: [http://market-infr.od.ua/journals/2023/72\\_2023/35.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/35.pdf)

2. Vnutryshniy turyzm zrostaє v Ukrainy popry boyovi dii [Domestic tourism is growing in Ukraine despite hostilities]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3619754-vnutrisnij-turizm-v-ukraini-zrostaє-popri-bojovi-dii.html>

3. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmy. Dynamika podatkovykh nahhodgen vid regioniv za try kvartaly 2023 r. [Dynamics of tax revenues from regions for three quarters of 2023]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nahhodzhen-vid-regioniv-za-tri-kvartali-2023-roku>

4. Kizyun A.G., Hutsal L.A., Tsurkan I.M. (2023) Analiz rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovah rosiysko-ukrainskoi viyny [Analysis of the development of the tourism industry in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, no. 8, pp. 79–87. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1406>

5. Motsa A., Shevchuk S., Sereda N. (2022) Perspektivy pislivoennogo vidnovennia sfery turyzmu v Ukraini. [Prospects of the post-war recovery of tourism in Ukraine]. *Economy and society*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

6. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy. Dashborby turystychnoi statystyki Ukrainy 2009–2022 (onovlennia vid 11.2023) [Dashboards of tourism statistics of Ukraine 2009–2022 (update from 11.2023)]. Available at: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html)

7. Slatvinska L., Tychyna P. (2023) Suchasnyi stan ta perspektivy rozvytku sub'ektiv turystychnoi diyalnosti v Ukraini [The current state and prospects for the development of tourism entities in Ukraine]. *Economic horizons*, no. 4 (26), pp. 76–87. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291960](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291960)

## НІШЕВИЙ ТУРИЗМ ЯК ШЛЯХ РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

## NICHE TOURISM AS A WAY OF THE DEVELOPMENT OF POST-WAR UKRAINE

У статті досліджено актуальні проблеми розвитку вітчизняного туристичного ринку в повоєнний період. Визначено, що майбутнє туризму України пов'язано з розвитком нішевих видів туризму, відповідно встановлено сутність даної форми туризму, критерії для визначення ніш, способи та шляхи їх формування, окреслено проблеми, з якими доводиться стикатися в процесі їх організації. У повоєнній Україні доцільно розвивати такі види нішевого туризму, які відповідають європейській тенденції розвитку туризму та враховують повоєнний стан країни. Українські реалії включають: створення концепції меморіалізації пам'ятних місць, розробка туристичних маршрутів пам'яті, пов'язаних із вибором незалежності; формування унікальних туристичних дестинацій та туристичного продукту у регіонах. Серед пріоритетних видів нішевого туризму виділено культурний, лікувально-оздоровчий, реабілітаційний, інклюзивний, «темний» туризм та пов'язані з ним маршрути пам'яті.

**Ключові слова:** нішевий туризм, повоєнний туризм України, макро- та мікроніші, «темний» туризм, культурний туризм, лікувально-оздоровчий туризм, реабілітаційний туризм, інклюзивний туризм.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-29>

**Щука Г.П.**

к.пед.н., професор кафедри географії та туризму, Закарпатський угорський інститут імені Ф. Ракоці ІІ

**Міхо О.І.**

старший викладач кафедри спеціальних туристичних дисциплін, Академія праці, соціальних відносин і туризму

**Літовка-Деменіна С.Г.**

к.пед.н., викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства

**Shchuka Halyna**

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

**Mikho Olena**

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

**Litovka-Demenina Svitlana**

Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality

*The article examines the current problems of the development of the national tourism market in the post-war period. It is determined that the future of tourism in Ukraine is associated with the development of niche tourism types, accordingly, the essence of this form of tourism, criteria for identifying niches, methods and ways of their formation are established, and problems encountered in the process of their organization are outlined. In post-war Ukraine, it is advisable to develop such types of niche tourism that correspond to European tourism development trends and take into account the post-war state of the country. European trends include promoting unknown tourist destinations; increasing attention to education and training of tourism professionals; cooperation with governments and the private sector for cultural exchange. Ukrainian realities include creating a concept of memorializing historic places, developing memory-related tourist itineraries associated with the struggle for independence; forming unique tourist destinations and tourism products in the regions. Post-war tourism development was actively discussed at the level of the State Tourism Development Agency, regional administrations, and local communities at the First National Tourism Summit. The result of the discussion is the formation of the Concept of Memorializing Historic Sites in the Kyiv region. Among the priority types of niche tourism, cultural, health and wellness, rehabilitation, inclusive, "dark" tourism and memory-related itineraries are highlighted. Cultural tourism increasingly uses elements of intangible cultural heritage to preserve authenticity and shape the region's image. Creative tourism is developing as a new paradigm of cultural tourism, increasing the role of new experiences that tourists gain from participating in various activities. Health tourism is at the peak of popularity due to the steady demand for physical and spiritual healing and rehabilitation. Local communities and entrepreneurs are involved in the development of inclusive tourism which corresponds to global trends and existing demand. Each region should already identify its macro and micro niches and develop marketing programs for their promotion with the involvement of the local community. To improve the quality of personnel training for the development of regional niche types of tourism, relevant educational disciplines should be included in educational programs on the various levels.*

**Key words:** niche tourism, post-war tourism in Ukraine, macro and micro niches, dark tourism, cultural tourism, health tourism, rehabilitation tourism, inclusive tourism.

**Постановка проблеми.** Поки ЗСУ відстоюють право нашої держави на незалежність та народу – на існування, експерти кожної з галузей народного господарства прораховують можливі варіанти повоєнного розвитку даної сфери.

Питання відбудови та розвитку туристичної галузі у повоєнний час, стратегії та проекти глибокої інтеграції України у європейський туристичний простір знайшли відображення в обговореннях, які відбувались під час проведення І Національного туристичного саміту в Україні. Серед актуальних питань, які обговорювались на панельних дискусіях, були наступні: необхідність концепції створення туристичних маршрутів пам'яті та меморіалізації історичних подій, пов'язаних зі звитяжною боротьбою українців з російськими загарбниками; ідеї для формування унікальних туристичних дестинацій та туристичного продукту в регіонах. Цим тенденціям цілком відповідає нішевий туризм, отже, майбутнє вітчизняного туристичного ринку – за розвитком нішевих видів туризму.

На державному рівні Україну обрано головною Європейської комісії Всесвітньої туристичної організації ООН на найближчі два роки. У представленій Програмі розвитку туризму в Європейському регіоні на 2024–2025 рр. відображено світові тенденції розвитку туризму, а саме: акцентувати увагу на просуванні маловідомих напрямків та залучати туристів; підвищення уваги до освіти та навчання фахівців туристичної галузі; співробітництво із урядами та приватного сектора задля культурного обміну, що своєю чергою сприятиме взаєморозумінню між націями [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нішевий туризм розглядається як протиположна масовому туризму з усіма його недоліками (в т.ч. овертуризмом); його успішний розвиток науковці (P. Singh, A. Farmaki, V. Hassan [2], M. O'Regan [6], M. Novelli [7; 8], J. Francis-Lindsay [9] та інші) обґрунтовують кліматичними змінами та пов'язують зі сталістю, економічною вигодою від залучення місцевих громад, формуванням

іміджу дестинації та просуванням інноваційних туристичних продуктів, культурною ідентичністю та автентичністю. Увага до розвитку нішевих видів туризму на світовому туристичному ринку значно зросла з поширенням пандемії COVID-19. Серед найбільш перспективних називалися оздоровчий (health) туризм, велнес, екологічний, духовний та сільський туризм.

Вітчизняні науковці (Н. Якименко-Терещенко, Н. Мірко, А. Моца, О. Фастовець, Н. Паньків, А. Чернишова, Н. Бойко, М. Висоцька та ін.) повоєнне майбутнє туристичного ринку України пов'язують з розвитком темного (пам'ятного, військово-патріотичного, військово-історичного), лікувально-оздоровчого, ділового, гірськолижного, гастрономічного, культурно-пізнавального, психологічного, освітнього, спортивного, екологічного та інших видів туризму; проте, які б види подорожей не виділялися, однозначно одне – всі вони належать до нішевих.

Водночас, у вітчизняній туризмології поняття «нішеві види туризму» залишаються недостатньо дослідженими. Найбільш відомими є роботи Р. Лозовецького та І. Кучинської [3], Г. Уварової та Л. Мелько [4]. Більша кількість досліджень стосується проблем активізації регіонального туризму шляхом розвитку нішевого туризму. В зв'язку з тим, що науковці з туризму походять з різних дисциплін, простежується невпорядкованість та фрагментація знань з питань нішевих видів туризму.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності та характерних рис нішевого туризму для пріоритетного розвитку в Україні у повоєнний час.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нішевий туризм зародився як альтернатива неконтрольованому масовому туризму, який дозволяє забезпечити потреби туристів без руйнування фізичного, економічного та соціально-культурного середовища. В різні періоди у різних регіонах це явище проходило під назвою «м'який / альтернативний / сталий / спеціалізований / екологічний туризм».

На даному етапі термін «нішевий туризм» використовується як збірне поняття (парасолька), яке означає сукупність форм та видів туризму, що, ґрунтуючись на особливостях туристичних дестинацій та специфічних потребах споживачів, формують окремий сегмент туристичного ринку (нішу), достатній для створення унікального турпродукту [4, с. 157].

Сам термін «нішевий туризм» походить з маркетингу та концепції маркетингу ніші, яка була запозичена з екології [5, с. 901]. Ніша в туризмі – це спеціалізований простір на туристичному ринку, де пропонується унікальний турпродукт, орієнтований на вузьку спеціалізовану аудиторію.

Питання визначення кількості ніш на туристичному ринку дискутується. Згідно з М. Robinson

та М. Novelli, не існує правил або критеріїв щодо того, що саме можна назвати нішевим туризмом. Вони запропонували розподіл на макро- і мікроніші, де макроніша – це відносно великі сектори ринку (культурний, екологічний, сільський та міський туризм), які можна розділити на мікроніші. Наприклад, у складі культурного туризму науковці виділили наступні мікроніші: історико-культурний, племенний, релігійний, освітній, етнічний, науковий [6, с. 8]. З часом виділені ніші було переглянуто, і в «Довіднику з нішевого туризму» (2022 р.) названо наступні ніші: природний та сільський; культурний; темний; духовний, релігійний та велнес; соціальний та інклюзивний туризм [8]. J. Francis-Lindsay виділяє такі ринкові ніші: лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, сільський, подієвий, екологічний та культурний туризм [8, с. 153]. Тоді як M. Lotter, S. Geldenhuys та M. Potgieter визначають три макроринки для нішевого туризму – культурний туризм, подієвий (event) туризм та туризм природних зон (natural areas tourism), і сім мікроринків: пригодницький, екологічний, фестивальний, спадковий (heritage), природний (nature), релігійний і спортивний туризм [9].

Така ситуація пояснюється динамічністю туристичного ринку: мікроніша зі зростанням попиту може з часом вирости в макронішу та перетворитися на окремий туристичний напрямок, або ж, зі зменшенням попиту, поступово зникнути з туристичного ринку. На одній території один і той же вид туризму може бути макро-, на іншій – мікронішею.

При цьому, по мірі зростання попиту, диференціації та диверсифікації турпродукту, туристична ніша може дробитися до безкінечності, що відповідає теорії «довгого хвоста» (The Longer Tail) С. Anderson. Якщо взяти за основу встановлені P. Zhang, J. Wang та L. Rui шість критеріїв, які визначають типи туризму: мета подорожі, туристичні ресурси, демографічні характеристики туриста, місце та час подорожі, досвід (фізичний, матеріальний, духовний і культурний), характер транспортних послуг [10], в кожному сегменті чи ніші можна виділити значну кількість мікроніш. Наприклад, за географічним охопленням виділяємо сільський туризм, вже в цій ніші виокремлюємо досвід туриста – сільський оздоровчий туризм; в ньому виокремлюємо нішу за характеристикою туриста – сільський оздоровчий туризм для людей похилого віку; якщо ще додати критерій часу (періоду) подорожі, маємо – сільський літній оздоровчий туризм для людей похилого віку.

Ніші в туризмі будуються на історичних подіях і специфічних для місця факторах і активах, таких як місцева культура та етнос, імідж місця призначення, природне середовище та залучення місцевої влади [11].

Формування ніш може відбуватися різними шляхами. Перший, і найбільш поширений, – орієнта-



ція на незадоволені потреби клієнта. Туризмологи це явище називають також «туризм спеціальних інтересів» (SIT). В даному випадку досліджується ситуація на туристичному ринку, визначається, які очікування туристів залишаються незадоволеними, і розробляється відповідна пропозиція: дівич-вечір-тур, арт-тур тощо.

Другий шлях обирають здебільшого при формуванні туристичної дестинації. В цьому випадку встановлюються особливі ресурси дестинації, формується унікальний турпродукт, для якого згодом знаходять споживача: спелеотуризм, астротуризм.

Третій шлях найменш відомий – це створення унікального турпродукту, подібного до якого не було на ринку, і до споживання якого туриста потрібно ще підготувати.

Очевидно, що формування ніші може відбуватися кількома шляхами, ніша може пропонувати як один, так і декілька турпродуктів, виступаючи сама турпродуктом, або в складі більшого сегменту туристичного ринку. Ніша може формуватися «зверху вниз» та навпаки, «знизу вгору». Наприклад, MRBTA та AMR Council, керуючись принципами екотуризму, започаткували в Австралії екологічну сертифікацію, яка вимагала значного вдосконалення практики сталого розвитку, включаючи залучення аборигенів, просування місцевої продукції та збільшення природного капіталу, маючи на меті створення еко-дестинації [11]. Це приклад формування ніші «зверху вниз», він більш результативний, але може стикатися з нерозумінням і відсутністю підтримки зі сторони бізнесу чи місцевих громад. Низові способи створення ніші є в основному результатом ініціатив місцевих організацій, вони менш послідовні та успішні, але завжди мають значний соціальний наслідок.

Багато мікроніш в туризмі залишаються недослідженими, особливо якщо вони не прибуткові; значна кількість досліджених ніш характеризуються короткостроковим попитом. Переконавання, що учасники ринкової ніші мають схожі риси, можуть бути оманливими (наприклад, пригодницький туризм, який охоплює сотні видів діяльності), або ж не дають чіткого розуміння цільової аудиторії (військовий туризмом або туризм стихійних лих) [6, с. 903].

Нішеві види туризму, незважаючи на всі свої переваги, порівняно з масовим туризмом, мають і свої складності організації, адже прибуток ця діяльність дає здебільшого незначний і до того ж, він відкладений у часі; інтерес споживача може бути нестійким, а на місцях недостатньо фахівців для організації обслуговування, тому надзвичайно актуальним залишається питання співпраці між туристичними фірмами, виробниками продукції, громадою та місцевими органами влади; необхідність наукового супроводу та підтримки з боку держави.

Приналежність певного виду туризму до нішевих визначається співставленням його основних ознак із характерними рисами нішевих видів туризму: особлива (специфічна, нестандартна, самобутня) мета подорожі; нечисленність туристичної групи чи індивідуальний туризм; невелика (обмежена) цільова аудиторія потенційних туристів; особлива роль вражень від подорожі; низький рівень стандартизації нішевих туристичних продуктів; можливість надання персоналізованого туристичного обслуговування; забезпечення сталості; підтримка, зацікавленість місцевих мешканців; більшість прибутку залишається у місцевому бюджеті.

Саме остання характеристика відрізняє нішевий туризм від диференційованого масового туризму. Нішевий туризм може бути більш екологічно та соціально відповідальним, ніж масовий туризм, оскільки він орієнтований на збереження місцевих ресурсів, підтримку місцевих спільнот та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Він може стимулювати економічне зростання у місцевих спільнотах, збереження культурної спадщини, покращення екологічної ситуації та розвиток інфраструктури. У нішевому туризмі важливо враховувати думку місцевих жителів та залучати їх до створення туристичних програм та проектів. Це дозволяє зберігати культурну та соціальну цінність місцевості, а також створювати унікальні туристичні продукти у регіонах.

До недоліків нішевих видів туризму слід зарахувати наступне: досить висока вартість турпродукту, обумовлена його унікальністю, трудомісткістю формування та нечисленністю туристичної групи; наявність високого рівня ризику деяких видів нішевого туризму (пригодницький, екзотичний); нечисленність цільової аудиторії не дозволяє масштабувати ці види туризму; недостатній рівень компетентності працівників, у тому числі фахівців туристичного супроводу.

У світовій практиці існують приклади, коли після масштабних військових конфліктів сфера туризму в країні швидко відновлюється: Єгипет – завдяки наявності унікальних історичних пам'яток, морським узбережжям; Боснія та Герцеговина – через популярність «темного» туризму; Хорватія та Кіпр – завдяки правильно побудованим PR-кампаніям; Грузія – завдяки іноземним інвестиціям для створення інфраструктури відпочинку на морському узбережжі [12]. Україна запрошує іноземних туристів після перемоги, а наразі має час підготувати якісну пропозицію, продовжуючи обслуговувати внутрішніх туристів.

Науковці, представники державної влади, практики туризму виказують думку щодо активного розвитку «темного» туризму на звільнених територіях. Обстріляні будинки у Харкові, звільнені Буча та Ізюм можуть стати місцями меморіаліза-

ції для збереження пам'яті про трагічні події, аби згуртувати сучасників довкола них та сформувані спільне сприйняття минулого. Створення меморіальних музеїв передбачає консервацію всього, що вціліло, і має служити живим нагадуванням того жаху, що відбувався. Водночас, при створенні меморіалів слід враховувати думку міської громади, адже більшість людей не бажають, щоб їх місто постійно асоціювалось із трагедією. У свою чергу, маршрути пам'яті можуть створюватись місцями героїчного супротиву українського народу, військових подвигів та на честь героїв війни. При цьому маршрути пам'яті на честь героїв, які віддали життя, можуть проходити територією західних областей України. Прикладом таких туристичних маршрутів є шлях пам'яті Юрія Руфа у НПП «Сколівські Бескиди» та агро-туристичний прихисток на г. Параска на честь Тараса Гаврилишина. Задля уникнення хаотичних подорожей, проектною групою було розроблено Концепцію меморіалізації пам'ятних місць у Київській області, планується подальша розробка сертифікованих програм підготовки фахівців туристичного супроводу для роботи на маршрутах пам'яті.

Зважаючи на значний ресурсний потенціал подальший розвиток отримає культурний туризм. Ресурси «туризму спадщини» мають матеріальний (пам'ятки, музеї) та нематеріальний (ремесла, обряди, гастрономія, музика, мистецтво) характер, що створює передумови для формування значної кількості видів культурного туризму [13]. Війна вносить свої корективи у розвиток культурного туризму: руйнування об'єктів матеріальної культури внаслідок ракетних обстрілів, значна кількість замінованих територій, втрата музеїв та музейних колекцій призводить до необхідності трансформації традиційних напрямів культурного туризму та розвитку креативного туризму. Особливим фактором розвитку цього виду туризму є нематеріальні культурні ресурси та особистий досвід, який «проживають» туристи, залучаючись до різноманітних активностей. Після ратифікації Конвенції ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини в Україні ведеться Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини. Нематеріальна культурна спадщина проявляється у таких галузях: усних традиціях та формах вираження, зокрема в мові як носії нематеріальної культурної спадщини; виконавському мистецтві; гастрономії; звичаях, обрядах, святкуваннях; знаннях та практиці, що стосуються природи та всесвіту; традиційних ремеслах [14]. Креативний туризм виступає як нова парадигма культурного туризму, сприяє розвитку туристичних напрямів, які недостатньо включені або взагалі не включені у туристичну пропозицію, базується на використанні існуючих турпродуктів дестинацій та створює унікальний імідж креативної дестинації.

Культурний туризм дозволяє покращувати туристичну привабливість сільської місцевості, перетворюючи зв'язок між культурною спадщиною та ідентичністю місцевих жителів у туристичний продукт. Культурна спадщина є чутливим ресурсом, вимоги туризму можуть іноді суперечити інтересам збереження спадщини, комерційна діяльність перетворює спадщину на розвагу, створюючи загрозу для автентичності культурних продуктів і місцевого способу життя, що породжує акультурацію. Стале управління потрібне для підтримки балансу між внутрішньою цінністю культурної спадщини та її туристичним потенціалом [15].

Внаслідок війни значної шкоди було нанесено не тільки інфраструктурі, але й здоров'ю населення. Після війни люди будуть шукати різні способи оздоровлення, зняття стресових станів, перезавантаження, що, в свою чергу, призведе до збільшення попиту на лікувально-оздоровчий та інклюзивний туризм. Лікувально-оздоровчий туризм, за одним з підходів, включає лікування (медичний туризм), оздоровлення, реабілітацію та відновлення. Реабілітаційний туризм визначається як один із напрямів санаторно-курортного туризму [16]. Незважаючи на загальну тенденцію до скорочення кількості санаторно-курортних закладів, потреба у реабілітаційному туризмі буде зростати у всіх верств населення.

Розвиток інклюзивного туризму, «туризму без бар'єрів» відповідає одночасно і світовим тенденціям, і потребам українських споживачів туристичних послуг. Доступність потрібна не лише людям з інвалідністю, але й представникам маломобільних груп населення. Інклюзивний туризм залежний від матеріально-технічної, інфраструктурної та ресурсної бази, але водночас обслуговування туристів є джерелом доходів для місцевих громад. У 2021 р. було схвалено «Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» та довідник «Гостинність без бар'єрів». Інвестиції в інклюзивні трансформації об'єктів туристичної інфраструктури (заклади розміщення, харчування, санаторно-курортні комплекси) мають стати місцем співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та представників місцевого бізнес-середовища на умовах соціальної відповідальності та економічної доцільності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Нішевий туризм, який зародився як альтернатива неконтрольованому масовому туризму, означає сукупність форм та видів туризму, що, ґрунтуючись на особливостях туристичних дестинацій та специфічних потребах споживачів, формують окремі сегменти туристичного ринку (нішу), достатній для створення унікального турпродукту.

У повосенній Україні доцільно розвивати такі види нішевого туризму, які відповідають європей-

ський тенденціям розвитку туризму та враховують повоєнний стан країни. Європейські тенденції включають: просування маловідомих туристичних напрямків; підвищення уваги до освіти та навчання фахівців туристичної галузі; співробітництво із урядами та приватним сектором задля культурного обміну. Українські реалії включають: створення концепції меморіалізації пам'ятних місць, розробка туристичних маршрутів пам'яті, пов'язаних із виборюванням незалежності; формування унікальних туристичних дестинацій та туристичного продукту у регіонах.

Серед пріоритетних видів нішевого туризму виділено культурний, лікувально-оздоровчий, реабілітаційний, інклюзивний, «темний» туризм та пов'язані з ним маршрути пам'яті.

Культурний туризм все більше залежить від нематеріальних елементів, таких як образ, ідентичність, атмосфера місця, традиції та стиль життя. У цьому виді туризму все активніше використовуються елементи нематеріальної культурної спадщини. Зростає значення нематеріальної культури також означає, що тип культурного туризму змінюється. Креативний туризм розвивається як нова парадигма культурного туризму, збільшуючи роль вражень та нового досвіду, який туристи отримують від участі у різних активностях.

Лікувально-оздоровчий туризм на піку популярності у зв'язку із стійким запитом на оздоровлення (фізичне та духовне) та реабілітацію. Завдяки розробленим документам до розвитку інклюзивного середовища туризму залучаються місцеві громади та підприємці на умовах соціальної відповідальності та економічної доцільності

Перелік пріоритетних видів нішевого туризму буде відрізнятися в залежності від регіону. Кожен регіон вже зараз має визначити свої макро- та мікроніші, створити маркетингові програми із залученням місцевої громадськості, розвивати підприємства та залучати їх до роботи в нішах. Подальшого дослідження потребують питання розробки маркетингових стратегій просування нішевих видів туризму у регіонах та якісної підготовки фахівців, враховуючи регіональний компонент у освітньо-професійних програмах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Україна на Генасамблеї ВТО ООН представила програму туристичного розвитку Європейського регіону. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-na-genasambleyi-vto-oon-predstavila-programu-turistichnogo-rozvitku-ievropeyskogo-regionu>
2. Singh P., Farmaki A., Hassan V. Niche Tourism and Sustainability: Trends, Challenges and Prospects. Publisher: CABI. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375524961\\_Niche\\_Tourism\\_and\\_Sustainability\\_Trends\\_Challenges\\_and\\_Prospects\\_Publisher\\_CABI](https://www.researchgate.net/publication/375524961_Niche_Tourism_and_Sustainability_Trends_Challenges_and_Prospects_Publisher_CABI)

3. Лозинський Р., Кучинська І. Спеціалізований (нішевий) туризм: розвиток концепції в українській і зарубіжній науковій літературі. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2018. Вип. 52. С. 170–182. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vgg.2018.52.10183>

4. Уварова Г. Ш., Мелько Л. Ф. Нішевий туризм як чинник активізації регіонального туризму в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 154–162. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-154-162>

5. O'Regan M. Niche Tourism. In: *The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism*. 2017. P. 901–904. DOI: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.4135/9781483368924>

6. Novelli M. Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases. 2005. Oxford and Burlington : Elsevier Butterworth Heinemann.

7. Novelli, M., Cheer, J., Dolezal, C., Jones, A. & Milano, C. (Ed's). *Handbook of Niche Tourism*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839100185>

8. Francis-Lindsay J. The intrinsic value of cultural heritage and its relationship to sustainable tourism development: The contrasting experiences of Jamaica and Japan. *Caribbean Quarterly*. 2009. 55: 2, 151–168. DOI: 10.1080/00086495.2009.11829763

9. Lotter, M., Geldenhuys, S., Potgieter, M. A conceptual framework for segmenting niche tourism markets. In *Proceedings of the 6th International Adventure Conference (IAC)*, Segovia, Spain, 30 January – 2 February 2018. URL: <http://tutvital.tut.ac.za:8080/vital/access/manager/Repository/tut:2669>

10. Zhang P., Wang J., Rui L. Tourism-type ontology framework for tourism-type classification, naming, and knowledge organization. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Is. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15192>

11. Flood Chavez, D., P. Niewiadomski, T. Jones. From niches to regime: sustainability transitions in a diverse tourism destination. *Tourism Geographies*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2280179/>

12. Фастовець О. Сфера туризму у повоєнний період: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2022. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-43>

13. Подолян Я., Тимошенко І., Садова Н. Культурний туризм як інструмент відновлення та розвитку індустрії гостинності у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3514>

14. Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_d69#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text)

15. Sorea D. and Cesnek C. The Groups of Caroling Lads from Făgăraș Land (Romania) as Niche Tourism Resource. *Sustainable*. 2020. 12 (11), 4577. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114577>

16. Щука Г.П., Ковальська Л.В., Гальків Л.І. Визначення змісту та структури лікувально-оздоровчого туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. 5. С. 91–97. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1128/1065>

## REFERENCES:

1. Ukraina na Henasamblei VTO OON predstavila prohramu turystychnoho rozvytku Yevropeiskoho rehionu. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-na-genasambleyi-vto-oon-predstavila-programu-turystychnoho-rozvytku-ievropeyskogo-regionu>
2. Singh P., Farmaki A., Hassan V. (2023) *Niche Tourism and Sustainability: Trends, Challenges and Prospects*. Publisher: CABI. 2023. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/375524961\\_Niche\\_Tourism\\_and\\_Sustainability\\_Trends\\_Challenges\\_and\\_Prospects\\_Publisher\\_CABI](https://www.researchgate.net/publication/375524961_Niche_Tourism_and_Sustainability_Trends_Challenges_and_Prospects_Publisher_CABI)
3. Lozynskiy R., Kuchynska I. (2018) Spetsializovanyi (nishevyi) turyzm: rozvytok kontseptsii v ukraïnskii i zarubizhnii naukovi literaturi. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia heohrafichna*, vol. 52, pp. 170–182. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vgg.2018.52.10183> (in Ukrainian)
4. Uvarova H. Sh., Melko L. F. (2021) Nishevyi turyzm yak chynnyk aktyvizatsii rehionalnoho turyzmu v Ukraini. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 1 (61), pp. 154–162. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-154-162> (in Ukrainian)
5. O'Regan, M. (2017) Niche Tourism. In: *The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism*. P. 901–904. DOI: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.4135/9781483368924>
6. Novelli M. (2005) *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*. Oxford and Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann.
7. Novelli, M., Cheer, J., Dolezal, C., Jones, A. & Milano, C. (Ed's) (2022) *Handbook of Niche Tourism*. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839100185>
8. Francis-Lindsay J. (2009) The intrinsic value of cultural heritage and its relationship to sustainable tourism development: The contrasting experiences of Jamaica and Japan. *Caribbean Quarterly*, 55: 2, 151–168. DOI: [10.1080/00086495.2009.11829763](https://doi.org/10.1080/00086495.2009.11829763)
9. Lotter, M.; Geldenhuys, S.; Potgieter, M. (2018) A conceptual framework for segmenting niche tourism markets. In *Proceedings of the 6th International Adventure Conference (IAC)*, Segovia, Spain, 30 January – 2 February 2018. Available at: <http://tutvital.tut.ac.za:8080/vital/access/manager/Repository/tut:2669>
10. Zhang P., Wang J., Rui L. (2023) Tourism-type ontology framework for tourism-type classification, naming, and knowledge organization. *Heliyon*, vol. 9, is. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15192>
11. Flood Chavez, D., P. Niewiadomski, T. Jones (2023) From niches to regime: sustainability transitions in a diverse tourism destination. *Tourism Geographies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2280179/>
12. Fastovets, O. (2022) Cfera turyzmu u povoiennyi period: dosvid dlia Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-43>
13. Podolian, Ya., Tymoshenko, I., & Sadova, N. (2023) Kulturnyi turyzm yak instrument vidnovlennia ta rozvytku industrii hostynnosti u povoiennyi period. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3514>
14. Konventsia pro okhoronu nematerialnoi kulturnoi spadshchyny. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_d69#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text)
15. Sorea D. and Cesnek S. (2020) The Groups of Caroling Lads from Făgăraș Land (Romania) as Niche Tourism Resource. *Sustainable*, 12 (11), 4577. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114577>
16. Shchuka H.P., Kovalska L.V., Halkiv L.I. (2022) Vyznachennia zmistu ta struktury likuvalno-ozdorovchoho turyzmu. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii i Skhidnii Yevropi*, 5, 91–97. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1128/1065>



Наукове видання

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 84**

Коректура • Ю. Никитенко

Комп'ютерна верстка • В. Удовиченко

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 20,19. Ум. друк. арк. 20,93.  
Підписано до друку 27.12.2023. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.