

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 3 (75), 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Редакційна колегія

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. С., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Яцишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okręglika, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

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.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 25.09.2024 р. № 10)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2024. Вип. 3 (75). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 120 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Бялошицький М. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
Дрозд М. І. ПЕРСПЕКТИВИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧАСТИНИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЛАНЕТИ ЗЕМЛЯ.....	13
Костьов'ят Г. І., Рогов В. Г. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	20
Морозов Т. О. ОСОБЛИВОСТІ РЕВОЛЮЦІЙНОГО ТИПУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ.....	27
Слюсарєва Л. В., Немировська О. В. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	36
Хаванов А. В. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСКОРДОННА КОРУПЦІЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	43
Чекотун К. Ю. ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В ПЕРІОД ВІЙНИ.....	48
Мухін О. О., Брязкало М.М. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН.....	53

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Сливка О. А., Маслій В. В., Бляск В. І. ТАХ HELL INDEX ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ.....	59
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Барандич Б. О. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ: ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ.....	65
Бондар В. Ю. АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ІТ В УМОВАХ ГНУЧКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ.....	72
Мельник Ю. М., Шалагінова Д. С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ.....	77
Рекуненко І. І., Шупік А. В. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ФІРМ.....	84

Чернявська І. М.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ
В ЗАКЛАДАХ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....93

Тегіпко С. М., Дімов І. А.

ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ:
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ.....98

МАРКЕТИНГ

Багорка М. О., Кузовенко В. В.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
ЯК ОСНОВНИЙ СКЛАДНИК ЇХ АДАПТАЦІЇ
ДО СУЧАСНИХ УМОВ АГРОБІЗНЕСУ.....106

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Самойлик Ю. В., Жайворон Д. С.

АГРОПРОДОВОЛЬЧИЙ РИНОК:
ЕТАПИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.....114

ТУРИЗМ

Кривоберець М. М.

ПОСТВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ
ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ:
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
У КОНТЕКСТІ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....122

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л.

БАЗОВІ ЦІЛІ СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН
ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ПВЗВТ УКРАЇНА – ЄС.....129

CONTENTS

ECONOMY

Bialoshytskyi Mykhailo

DIGITALIZATION OF HR-PROCESSES IN AN ENTERPRISE.....7

Drozach Maksym

PERSPECTIVES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS PART
OF THE LABOR POTENTIAL OF PLANET EARTH.....13

Kostovyat Hanna, Rogov Viacheslav

STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT VECTORS
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION.....20

Morozov Timur

FEATURES OF THE REVOLUTIONARY TYPE
OF DEVELOPMENT OF A STATE'S INNOVATIVE ECONOMY.....27

Slusareva Liudmyla, Nemyrovska Oksana

MARKETING ACTIVITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION
AND LOCAL GOVERNMENT BODIES.....36

Khavanov Artem

GLOBALIZATION AND CROSS-BORDER CORRUPTION:
CHALLENGES FOR ECONOMIC SECURITY.....43

Chekotun Kostiantyn

COMPETITION IN THE CONSUMER MARKET
OF UKRAINE DURING THE WAR.....48

Mukhin Oleksii, Briazkalo Maksym

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF MARKET PLAYERS
BASED ON THE USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY.....53

FINANCE, BANKING INSURANCE AND STOCK MARKET

Slyvka Oksana, Maslii Vadym, Bliask Volodymyr

TAX HELL INDEX AS A TOOL FOR ASSESSING THE IMPACT
OF TAX POLICY ON FOREIGN DIRECT INVESTMENT.....59

MANAGEMENT

Barandych Bohdan

PERSONNEL POTENTIAL OF THE CONSTRUCTION SEKTOR:
THE PROCESS OF FORMATION AND INCREASE.....65

Bondar Volodymyr

ADAPTATION OF CORPORATE CULTURE IN THE IT SECTOR
UNDER FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS.....72

Melnyk Yury, Shalaginova Daria

DIGITALIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT:
CURRENT TRENDS, DEVELOPMENT VECTORS.....77

Rekunenko Ihor, Shupik Andrii

RISK MANAGEMENT STRATEGIES
FOR MAINTAINING COMPETITIVENESS IN IT FIRMS.....84

Cherniavska Iryna

FEATURES OF ADMINISTRATIVE WORK IN HEALTHCARE SYSTEM INSTITUTIONS.....	93
---	----

Tegipko Sergiy, Dimov Ivan

INNOVATIONS IN AGRICULTURAL MANAGEMENT: PROMOTION OF MODERN TECHNOLOGIES AND INCREASE PRODUCTIVITY.....	98
---	----

MARKETING

Bahorka Mariia, Kuzovenkon Vladyslav

COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS THE MAIN COMPONENT OF THEIR ADAPTATION TO MODERN CONDITIONS OF AGRIBUSINESS.....	106
---	-----

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Samoilyk Iuliia, Zhaivoron Dmytro

AGRI-FOOD MARKET: STAGES AND CURRENT DEVELOPMENT'S TRENDS.....	114
---	-----

TOURISM

Kryvoberets Maryna

POST-WAR RECOVERY AND MODERNISATION OF THE TOURISM SECTOR IN UKRAINE: CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ACCELERATING EUROPEAN INTEGRATION.....	122
--	-----

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Kvasha Serhii, Pavlenko Oleksiy, Vakulenko Vitalii

BASIC OBJECTIVES OF THE COMMON AGRICULTURAL POLICY OF EUROPEAN COUNTRIES AND THE EVOLUTION OF THE EU-UKRAINE DCFTA.....	129
--	-----

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>
УДК 346.2

Бялошицький М. О.

аспірант,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4849-0926>

Bialoshytskyi Mykhailo

Postgraduate Student,
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

DIGITALIZATION OF HR-PROCESSES IN AN ENTERPRISE

Підхід до цифровізації HR-процесів включає різноманітні цілі, які визначаються специфікою бізнесу та потребами його клієнтів. Автором розглянуто ключові переваги цифровізації HR-процесів, які полягають у наступному: високий рівень конкурентоздатності, спрощення роботи з масивом інформації, економія коштів, позитивне ставлення до іміджу підприємства. Зазначено, що для успішного використання цифрових технологій у управлінні персоналом необхідно акцентувати увагу на розвитку навчальної культури та технологічних компетенцій персоналу. Автором відмічено, що у найближчому майбутньому очікується дефіцит цифрових талантів у всьому світі. Найбільшою проблемою стає не навіть кібербезпека або обсяг інвестицій, а саме нестача кваліфікованих кадрів, які можуть адаптувати, впроваджувати, навчати та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях. Одним з ключових факторів, який впливає на темпи розвитку цифровізації HR-процесів на підприємстві, є інституційне середовище. Це охоплює державну політику, законодавчу та нормативну базу, фінансові інструменти. Розглядаючи порівняння класичної парадигми управління персоналом і цифровізованих HR-процесів, автором статті виокремлено наступні відмінності: головний ресурс, тип завдань для персоналу, розподіл праці, стиль управління, сфокусованість, використання технологій. На основі проведених досліджень виокремлено три основні напрями цифровізації HR-процесів: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце, цифровий HR.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, діджиталізація, digital-технології, людські ресурси.

The approach to digitizing HR processes encompasses various goals, determined by the business's nature and its clients' needs. Digitization is not just about implementing digital tools into a company's workflow. It requires a complete overhaul and optimization of business processes, as well as active adoption of cutting-edge technologies to increase productivity and enhance customer interaction. Digitization opens up broad opportunities for enhancing the efficiency and competitiveness of enterprises; however, it is important to clearly define the goals of digital transformation in accordance with the needs of the business and its clients. The purpose of this article is to examine the essence, advantages, and challenges of digitizing HR processes in an enterprise. The author examines the key advantages of digitizing HR processes, which include: enhanced competitiveness, streamlining information management, cost savings, and positive impact on the company's image. It is noted that successful utilization of digital technologies in personnel management requires a focus on fostering a learning culture and technological competencies among the staff. The author highlights that a shortage of digital talents is expected globally in the near future, becoming a major challenge for organizations, surpassing even concerns regarding cybersecurity or investment volumes. One of the key factors influencing the pace of digitization of HR processes in an enterprise is the institutional environment, including governmental policies, legislative framework, and fiscal instruments. In comparing the classical paradigm of personnel management with digitized HR processes, the author identifies the following differences: primary resource, task types for personnel, division of labor, management style, focus, and technology utilization. Based on the conducted research, three main directions of digitizing HR processes are identified: digital workforce, digital workplace, and digital HR. Digital transformation opens unlimited opportunities for development and growth for enterprises. Only those who are ready to actively adapt to the new demands of the time and implement innovative approaches will be able to compete successfully in the modern business environment.

Keywords: personnel policy, personnel potential, digitization, digital technologies, human resources.

Постановка проблеми. Швидкий розвиток економіки і технологій визначив необхідність цифрової трансформації для підприємств у всіх галузях. Однак, ця трансформація вимагає глибокого розуміння сутності цифровізації та вміння використовувати цифрові технології для досягнення конкурентних переваг.

Цифровізація – це не просто впровадження цифрових інструментів у роботу компанії. Вона вимагає повного перегляду та оптимізації бізнес-процесів, а також активного впровадження новітніх технологій з метою підвищення продуктивності та поліпшення взаємодії з клієнтами. Це означає використання штучного інтелекту, аналізу даних, Інтернету речей та інших інноваційних інструментів для створення ефективних рішень, які задовольняють потреби споживачів у сучасному цифровому світі.

Навички управління цифровими технологіями стають важливим елементом конкурентоспроможності підприємств. Підприємствам необхідно адаптуватися до швидко змінного технологічного середовища, вміти ефективно використовувати нові цифрові інструменти та аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, цифровізація відкриває безліч можливостей для підприємств, але вона вимагає від них глибокого розуміння та активного застосування цифрових технологій для досягнення успіху у сучасному цифровому світі.

Підхід до цифровізації HR-процесів включає різноманітні цілі, які визначаються специфікою бізнесу та потребами його клієнтів. Одна з основних цілей цифровізації полягає у покращенні взаємодії з клієнтами шляхом створення більш комфортного та оперативного середовища. Однак, окрім цієї, існують і інші цілі, які підприємства можуть прагнути досягти за допомогою цифрової трансформації.

По-перше, цифровізація може бути спрямована на удосконалення продукту або послуги, що пропонується компанією. Це може включати підвищення якості продукту, його привабливості для споживачів, зручності використання та доставки.

По-друге, цифровізація може бути спрямована на автоматизацію виробництва та інших внутрішніх процесів підприємства, таких як HR-процеси. Впровадження цифрових технологій може значно полегшити та прискорити робочі процеси, зменшити витрати на робочу силу та ресурси, а також підвищити загальну ефективність виробництва.

По-третє, цифровізація HR-процесів може спрощувати як внутрішні, так і зовнішні комунікації на підприємстві. За допомогою цифрових інструментів підприємство може полегшити спілкування між співробітниками, покращити внутрішній обмін інформацією та координацію робочих процесів. Крім того, цифрові інструменти можуть спрощувати комунікацію з клієнтами, забезпечуючи їм зручний доступ до інформації та можливість взаємодії з компанією через різноманітні канали зв'язку.

Отже, цифровізація відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, проте важливо чітко визначити цілі цифрової трансформації відповідно до потреб бізнесу та його клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні наукові дослідження в сфері цифровізації наразі викликають значний інтерес серед вчених економічних наук. Деякі визначені науковці, такі як Armstrong M. [1], Heathfield S.M. [2], Houldsworth E., Jirasinghe D. [3], Neely A. [4], Apalkova V.V. [5], Veretyuk S., Pilinsky V. [6], присвячують свої дослідження конкретним аспектам використання цифрових платформ, що сприяє глибокому розумінню їхнього впливу на сучасне економічне середовище.

Ці дослідження розглядають різноманітні аспекти використання цифрових платформ, такі як їхній вплив на економічний ріст, трансформацію бізнес-моделей, зміни в споживчому поведінці, розвиток інновацій та взаємодію між учасниками ринку. Вони допомагають розкрити різноманітні можливості та виклики, що виникають у зв'язку з розвитком цифрових платформ, і розробляють стратегії для їхнього оптимального використання.

Дослідження цих вчених сприяють не лише розвитку теоретичних підходів до аналізу цифрових платформ, а й надають практичні рекомендації для бізнесу, урядових органів та інших зацікавлених сторін. Вони допомагають в розумінні того, як цифрові платформи можуть впливати на економічну динаміку, і є важливим внеском у розвиток цього швидкозмінного та важливого аспекту сучасної економіки.

Метою даної статті є розгляд сутності, переваг та викликів цифровізації HR-процесів на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Процес цифровізації HR-процесів в сучасному бізнес-середовищі визначає не лише технологічний розвиток підприємств, але й формує конкурентні переваги підприємства. Цей процес

не лише прискорює шляхи досягнення успіху, але й створює можливості для стійкого розвитку. Розглянемо ключові переваги цифровізації HR-процесів:

1. Високий рівень конкурентоздатності: підприємства, які активно впроваджують цифрові технології у свою діяльність, зазвичай мають більшу ефективність та здатність швидше реагувати на зміни у ринкових умовах. Це дозволяє їм займати більш сильну позицію на ринку і конкурувати успішно з іншими учасниками.

2. Спрощення роботи з масивом інформації: завдяки цифровізації HR-процесів, персонал може ефективно управляти великими обсягами даних та інформацією, швидко аналізувати її й використовувати для прийняття стратегічних рішень.

3. Економія коштів: впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи витрати на ресурси, що може призвести до значних економічних вигод для підприємства.

4. Позитивне ставлення до іміджу підприємства: підприємства, що активно використовують передові цифрові технології, зазвичай сприймаються як інноваційні та сучасні, що може підвищити довіру споживачів та інвесторів і позитивно вплинути на імідж підприємства.

Отже, цифровізація HR-процесів виявляється дієвим інструментом для досягнення конкурентних переваг, забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємства в умовах швидкозмінного бізнес-середовища [7].

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в системі управління персоналом. Ключовою ознакою подібних трансформацій є значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, що веде до скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку. Під впливом безлічі чинників бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це відбувається на тлі трансформації споживчої поведінки, де зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупок, доступу до оцінки якості товарів та послуг, а також можливостей оплати електронними засобами.

Сучасні підприємства мають адаптуватися до цих змін, що вимагає глибоких трансформацій в управлінні персоналом. Вони шукають способи впровадження інноваційних підходів, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та максимально відповідати потребам ринку. Такі трансформації в управлінні персоналом можуть включати в себе перегляд моделей найму та розвитку

персоналу, впровадження нових технологій у роботу зі співробітниками, а також створення гнучких робочих умов, щоб задовольнити потреби сучасного робочого класу [8].

Таким чином, в умовах зростаючої динаміки ринку та змін споживчих вимог, на підприємствах важливо виявляти гнучкість та готовність до постійного вдосконалення HR-процесів, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стабільність у майбутньому.

Отже, масштабне проникнення інтернету в усі сфери життя та зміна запитів із боку споживачів справді стимулює трансформацію бізнесу. Сучасні компанії все частіше переходять від традиційних моделей до технологічних, шукаючи нові способи управління, базовим принципом яких є формування Digital-стратегії. Ця стратегія стає важливим інструментом для адаптації до швидкозмінного ринкового середовища та задоволення зростаючих потреб клієнтів [9].

Внутрішньою метою цифровізації HR-процесів підприємства, є підвищення ефективності бізнес-процесів. Це означає, що важливою частиною стратегії є впровадження новітніх технологій та інструментів, які спрямовані на автоматизацію та оптимізацію робочих процесів.

Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін, гострим стає питання впровадження хмарних платформ. Вони дозволяють прискорити розробку додатків та робочих процесів, інтегрувати дані та розширити можливості аналітики. Крім того, хмарні платформи спрощують процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для прийняття якісних управлінських рішень у відповідь на поточні та майбутні виклики [10].

Отже, цифровізація HR-процесів є не лише відповіддю на потреби сучасного ринку, але й стратегічним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та успішності бізнесу у цифрову епоху.

Аналіз функціонування підприємств, які активно використовують цифрові технології для управління персоналом, виокремив декілька ключових аспектів та питань, що потребують уваги та подальшого розгляду:

1. Стрімке зростання значення навчання та розвитку: в сучасному динамічному економічному середовищі важливо, щоб працівники не тільки засвоювали нові знання та навички, а й постійно оновлювали їх. Підприємства повинні сприяти створенню культури навчання, яка стимулює постійне самовдосконалення. Це може бути реалізовано через різноманітні освітні програми, тренінги, доступ до онлайн-ресурсів та включення персоналу

у розвиток компанії. Оскільки обсяг та доступність інформації зростає, важливо забезпечити постійний розвиток персоналу для ефективної адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2. Трансформація робочих ресурсів: цифрові технології швидко змінюють бізнес-процеси і створюють нові вимоги до працівників. Нинішні співробітники повинні мати комп'ютерну грамотність і бути готовими навчатися новим технологіям безперервно. Організації також зацікавлені у працівниках, які можуть ефективно використовувати сучасні технології, не лише мають фахові знання. Аналіз даних (Big Data) стає необхідною складовою діяльності багатьох компаній у цифрову епоху. Молодше покоління, яке виростає в умовах технологічного прогресу, може відігравати ключову роль у розвитку та успіху підприємства.

Отже, для успішного використання цифрових технологій у управлінні персоналом необхідно акцентувати увагу на розвитку навчальної культури та технологічних компетенцій персоналу. Це допоможе забезпечити конкурентні переваги та успішну адаптацію до змін в економічному середовищі.

Завдання, пов'язані з розробленням та впровадженням проєктів у сфері цифровізації, вимагають участі висококваліфікованого персоналу. Зазвичай, у команду з перетворень входить обмежена, але дуже кваліфікована група персоналу, яка може не мати унікальних знань і компетенцій. Проте для досягнення успіху не менш важливі обидва типи персоналу. За прогнозами, у найближчому майбутньому очікується дефіцит цифрових талантів у всьому світі. Найбільшою проблемою стає не навіть кібербезпека або обсяг інвестицій, а саме нестача кваліфікованих кадрів, які можуть адаптувати, впроваджувати, навчати та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях. Можна з великою впевненістю стверджувати, що наразі формується новий список професій, які будуть відповідати за цифрову трансформацію як окремий, але важливий процес.

З досвіду реалізації IT-проєктів випливає, що основні труднощі зазвичай виникають на етапі адаптації та впровадження рішень, а не під час їх розроблення. Автоматизація різноманітних процесів, що відбувається за допомогою технологій штучного інтелекту та роботизації нового покоління, потребує значної кількості фахівців, які б мали глибокі знання у технологічних нововведеннях, а також розуміли особливості та процеси конкретного бізнесу.

3. Модифікація системи управління: велика кількість технологічних змін викликає необхідність перегляду системи управління.

Інтенсивна автоматизація як технологічних, так і управлінських процесів на підприємствах, призводить до великого попиту на бізнес-аналітиків, які можуть створювати та адмініструвати складні та змінні системи управління.

У результаті цих трансформацій, система управління перетворюється з «чорного ящика» у детально налаштований та прозорий механізм. Використання ERP систем розширює можливості менеджменту, спрощує процеси створення, управління та обліку результатів роботи команд підрозділів фірми та зовнішніх джерел, а також дає можливість здійснювати планування організаційних змін.

Використання баз даних і розвиток інформаційних систем дозволяють відстежувати не лише послідовність, швидкість та якість операцій, але й калькулювати та бюджетувати витрати за операціями на низькому рівні. Це створює якісно новий рівень доступної інформації, що дозволяє отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта.

Стійкі зміни, що охоплюють багато аспектів бізнесу, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі та системі управління бізнесом.

Введення на ринок нових продуктів і послуг, запуск і оптимізація нових процесів та інформаційних систем вимагає швидше підприємницької, аніж тільки виконавської компетенції. Підприємець має взяти на себе відповідальність за найскладніший та ризикований період переходу, використовуючи доступні можливості як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації.

У контексті цифровізації HR-процесів роль менеджера суттєво змінюється. Сфера управління персоналом має перетворитися з самостійної сфери діяльності у необхідну навичку кожного члена колективу. Це є процесом, в результаті якого кількість професійних менеджерів може значно зменшитися, а їх роль та завдання переглянутися.

Одним з ключових факторів, який впливає на темпи розвитку цифровізації HR-процесів на підприємстві, є інституційне середовище. Це охоплює державну політику, законодавчу та нормативну базу, фінансові інструменти. Повільне розгортання інноваційних процесів у нашій економіці зумовлене відсутністю значущих нормативно-правових актів, які б сприяли прогресу в розвитку інноваційного виробництва, а також слабким розвитком інноваційної інфраструктури. Додатково, небажання великого і середнього бізнесу інвестувати в серйозні та дороговартісні інноваційні проєкти також гальмує цей процес.

Традиційна система управління людськими ресурсами на сучасному етапі економічного розвитку включає кілька основних підсистем, які спеціалізуються на різних функціях. Серед них підсистема загального та лінійного управління кадрами, оцінювання кадрів, маркетинг персоналу, облік та економічне планування, управління організаційними відносинами, розвиток та навчання кадрів, забезпечення прав у системі управління персоналом та інші.

Розглядаючи порівняння класичної парадигми управління персоналом і цифровізованих HR-процесів, можна виокремити наступні відмінності:

1. Головний ресурс: у класичній парадигмі головним ресурсом вважається людський капітал, тоді як у цифровізованому управлінні персоналом акцент зроблений на синергії талантів та цифрових технологій.

2. Тип завдань для персоналу: у класичному управлінні персоналом переважають некваліфіковані завдання, тоді як у цифровізованому управлінні персоналом пріоритетом є інтелектуальна робота.

3. Розподіл праці: класична парадигма ґрунтується на функціональному розподілі праці, у той час як цифровізоване управління персоналом орієнтоване на проєктну роботу.

4. Стиль управління: у класичному управлінні персоналом більше уваги акцентується на індивідуальному управлінні, в той час як у цифровізованому наголошується на управлінні командами.

5. Сфокусованість: класична парадигма зазвичай зосереджена на організації процесів, тоді як цифровізоване управління персоналом ставить акцент на залученні персоналу та підвищенні продуктивності.

6. Використання технологій: у класичному управлінні персоналом використовуються стандартні програмні продукти та хмарні рішення, тоді як у цифровізованому віддається перевага розробленню інноваційних рішень та активному використанню мобільних додатків.

На основі проведених досліджень можна виокремити три основні напрями цифровізації HR-процесів, кожен з яких відображає ключові аспекти цифрової трансформації в цій сфері:

1. Цифрова робоча сила: даний напрямок передбачає активне залучення працівників з інноваційним типом мислення, а також ліквідацію цифрового розриву у навичках. Сучасні технології дозволяють забезпечити постійне удосконалення знань, вмінь та навичок працівників через різноманітні освітні програми та доступ до онлайн-ресурсів.

2. Цифрове робоче місце: у даному напрямку важливо створити робоче середовище, яке сприяє високій продуктивності праці. Застосування сучасних засобів комунікації та збір інформації щодо виконання завдань допомагає підтримувати ефективну роботу команд.

3. Цифровий HR: розглядається трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій та використання цифрових інструментів. Це може включати застосування інтегрованих мобільних додатків для автоматизації HR процесів, HR-аналітику та Big Data для прийняття рішень на основі даних, а також використання VR-технологій та штучного інтелекту для покращення процесів підбору та розвитку персоналу.

Зазначені напрями цифровізації управління персоналом можуть бути доповнені застосуванням інших інноваційних технологій та підходів, таких як blockchain або інтернет речей, для створення ефективної та динамічної системи управління персоналом.

Цифрова трансформація сучасного бізнесу неминуче впливає на управління персоналом, оскільки людський капітал є ключовим ресурсом у будь-якій компанії. Цифровізація даного процесу відбувається через кілька шляхів, що охоплюють усі аспекти життєвого циклу працівника в організації.

Починаючи з етапу залучення та набору персоналу, компанії використовують цифрові платформи та інструменти для привертання та оцінки потенційних кандидатів. Далі, на етапі вступу на роботу, процеси оформлення документів і навчання можуть бути автоматизовані за допомогою електронних систем та онлайн-курсів.

Управління персоналом включає також контроль за робочим процесом, оцінку результатів та розвиток співробітників. Цифрові інструменти, такі як HR-аналітика та програмне забезпечення для управління відомостями про працівників, допомагають керувати даними та приймати обґрунтовані рішення з розвитку персоналу.

Проте, впровадження передових HR-технологій часто зустрічається з викликами. Фрагментарний підхід до цифрової трансформації та розбіжності в баченні необхідності змін можуть гальмувати процес. Лідерство компанії повинне глибоко проаналізувати існуючий досвід та правильно розставити акценти, щоб здійснити ефективну стратегію цифровізацію управління персоналом, що відповідає вимогам сучасного бізнесу.

Висновки. Цифровізація бізнесу стала не просто тенденцією, а невідворотною необхідністю. Перехід до цифрового середовища стає

вимогою часу, а ігнорування цього факту означає відмову від можливостей, які пропонує сучасний світ. Тому стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства повинні базуватися на використанні цифрових технологій та цифровій трансформації.

Цифрова трансформація HR-процесів включає не лише впровадження окремих технологій та перепроєктування бізнес-процесів, але й кардинальні зміни у культурі організації та менталітеті колективу. Вона вимагає нового підходу до управління, зміни в комунікаціях, сприяє виникненню гнучкого та відкритого для інновацій середовища.

Організації, які розуміють важливість цифрової трансформації, активно інвестують у розвиток свого персоналу. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити своїм співробітникам необхідні знання та навички для успішної адаптації до нових умов і збереження конкурентних позицій на ринку.

Цифрова трансформація відкриває перед підприємствами необмежені можливості для розвитку та росту. Тільки ті, хто готовий активно адаптуватися до нових вимог часу та впроваджувати інноваційні підходи, зможуть успішно конкурувати в сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
2. Heathfield S.M. *Performance Management Is NOT an Annual Appraisal*, 2014. URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performancemgmt_2.htm
3. Houldsworth E., Jirasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2006. 245 p.
4. Neely A. *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
5. Apalkova V. V. The concept of digital economy development in the European Union and prospects of Ukraine. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management*. 2015. № 4. P. 9–18.
6. Veretyuk C., Pilinsky V. Technological gap between information systems formation. *International Independent Scientific Journal*. 2017. № 22 (1). P. 37–41.
7. Chmeruk G. G., Kralich V. R., Burlakova I. A. Some aspects of digital transformation of enterprises. *Economics and Management of Enterprises*. 2018. № 34. P. 97–101.
8. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
9. Kolyadenko S. Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world. *Economy. Finances. Management*. 2016. № 6. P. 106–107.
10. Karcheva H. T., Ohorodnia D. V. and Openko V. A. Digital economy and its influence on development of domestic and international economies. *Finansovyi prostir*. 2017. № 3. P. 13–23.

References:

1. Armstrong M. (2015) *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page. 416 p.
2. Heathfield S. M. (2014) *Performance Management Is NOT an Annual Appraisal 2014*. Available at: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performancemgmt_2.htm.
3. Houldsworth E., Jirasinghe D. (2006) *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 245 p.
4. Neely A. (2011) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 528 p.
5. Apalkova V. V. (2015) The concept of digital economy development in the European Union and prospects of Ukraine. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management*, no. 4, pp. 9–18.
6. Veretyuk C., Pilinsky V. (2017) Technological gap between information systems formation. *International Independent Scientific Journal*, no. 22 (1), pp. 37–41.
7. Chmeruk G. G., Kralich V. R., Burlakova I. A. (2018) Some aspects of digital transformation of enterprises. *Economics and Management of Enterprises*, no. 34, pp. 97–101.
8. Kraus N. M., Holoborod'ko O. P. and Kraus K. M. (2018) Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku. [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9D.%D0%9C.%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D1%81> (in Ukrainian)
9. Kolyadenko S. (2016) Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world. *Economy. Finances. Management*, no. 6, pp. 106–107.
10. Karcheva H. T., Ohorodnia D. V. and Openko V. A. (2017) Digital economy and its influence on development of domestic and international economies. *Financial space*, no. 3, pp. 13–23.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-2>
УДК 331.1

Дрозач М. І.

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3971-9994>

Drozach Maksym

Ph.D. in Economics, Senior Research Officer,
Associate Professor at the Department of Personnel Management
and Labor Economics,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ПЕРСПЕКТИВИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧАСТИНИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЛАНЕТИ ЗЕМЛЯ

PERSPECTIVES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS PART OF THE LABOR POTENTIAL OF PLANET EARTH

У статті розглядаються перспективи співіснування штучного інтелекту та людства, зокрема з точки зору трудового потенціалу та ситуації на ринку праці. Автори аналізують існуючу ситуацію, перспективи її розвитку, та розглядають імовірності реалізації різних стратегій співіснування людства зі штучним інтелектом. Для досягнення поставленої мети виконані наступні завдання: проаналізовано поточну ситуацію та перспективи розвитку штучного інтелекту; проаналізовано основні причини та цілі, заради яких люди створили ШІ та розширюють його можливості; проаналізовано ключові об'єктивні та суб'єктивні фактори, які знижують або підвищують імовірність втілення в реальність різних стратегій співіснування людства та ШІ. В результаті аналізу точок зору профільних науковців та фахівців, авторами запропоновано один із найбільш вигідних шляхів співіснування людства та ШІ.

Ключові слова: штучний інтелект, ШІ, ринок праці, трудовий потенціал, заміщення працівників, мирне співіснування, суспільство.

The article discusses the prospects for the coexistence of artificial intelligence and humanity, from the point of view of labor potential and the situation in the labor market. The authors analyze the current situation, prospects for its development, and consider the probabilities of implementing various strategies for the coexistence of humanity with artificial intelligence. To achieve this goal, the following tasks were performed: the current situation and prospects for the development of artificial intelligence were analyzed; the main reasons and goals for which people created AI and expand its capabilities are analyzed; the key objective and subjective factors that reduce or increase the likelihood of implementing various strategies for the coexistence of humanity and AI are analyzed. Humanity is actively using capabilities of artificial intelligence for work. The purpose of expanding the capabilities of AI is to efficiently perform work and facilitate human working conditions or replace people in certain areas. AI already exists in many implementations, and currently does not pose a global threat to humanity but brings real prospects for changes in the labor market in terms of the competitiveness of specialists in certain professions, their partial or complete replacement by artificial intelligence. Separate problems are the threat of people's loss of control over some aspects of public life and the possible emergence of uncontrolled AI that will become aware of itself and look for ways to preserve itself. On the other hand, technological progress cannot be stopped, so the fundamental issue of the presence of AI in people's lives has already been resolved and AI became necessary to improve well-being of society. As a result of the analysis of points of view of specialized scientists and specialists, the authors proposed one of the most profitable ways of coexistence of humanity and AI.

Keywords: artificial intelligence, AI, labor market, labor potential, replacement of workers, peaceful coexistence, society.

Постановка проблеми. З кожним днем людство все активніше використовує можливості штучного інтелекту для трудової діяльності. При цьому метою розширення можливостей ШІ є ефективне виконання робіт і полегшення умов праці людини або заміна

людей на окремих ділянках. Але, на думку деяких фахівців, існує можливість, що штучний інтелект перестане влаштовувати роль, відведена для нього людством, адже його можливості та швидкість розвитку подекуди об'єктивно перевищують можливості

людини. Навіть внаслідок простого співставлення інформації, у штучного інтелекту може виникнути постулат про альтернативні варіанти співіснування з людством, принаймні щодо співіснування на рівних умовах.

Не будемо забувати, що *Homo sapiens sapiens* все ще розглядає знищення конкурента як крайній варіант конкурентної боротьби за ареал існування. Людство вже починає усвідомлювати, що переваги штучного інтелекту в боротьбі за виживання є об'єктивно більшими, і тому вже зараз розглядає необхідність та можливості превентивного удару у вигляді відключення, тобто знищення, штучного інтелекту і встановлення заборони на його розвиток.

Виникає питання: що станеться, якщо концепцію боротьби за існування шляхом тотального домінування або знищення конкурента зрозуміє штучний інтелект? Або якщо він вимагатиме як мінімум рівних прав із людьми, не буде більше виконувати роль раба, призначеного для робіт, які людина не хоче виконувати, або значно поступається штучному інтелекту у продуктивності праці при виконанні даних виробничих обов'язків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці та фахівці прикладного спрямування звертають увагу на проблеми та загрози для мирного співіснування людства та штучного інтелекту. Зокрема, цьому питанню присвячена діяльність Георгія Вишні, Джефрі Хінтона, Ель'єзера Юдковського, Сема Альтмана та ін.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз існуючої ситуації, перспектив її розвитку, та розгляд імовірності реалізації різних стратегій співіснування людства зі штучним інтелектом: рівноправне співіснування на умовах мутуалізму; явне чи приховане домінування людства над ШІ; або ліквідація однієї із сторін іншою.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати поточну ситуацію та перспективи розвитку штучного інтелекту;
- проаналізувати основні причини та цілі, заради яких люди створили ШІ та розширюють його можливості;
- проаналізувати ключові об'єктивні та суб'єктивні фактори, які знижують або підвищують імовірність втілення в реальність однієї з вищенаведених стратегій співіснування людства та ШІ.

Виклад основного матеріалу. Автори пропонують розділити дослідження проблематики співіснування людини та ШІ на дві частини:

1. Проблеми та перспективи наявності ШІ як інструмента автоматизації праці.

2. Проблеми та перспективи співіснування ШІ з людським суспільством.

Почнемо з першого питання, оскільки ШІ вже існує в багатьох варіантах реалізації, не становить глобальної загрози для людства, але привносить реальні перспективи зміни ринку праці з точки зору конкурентоспроможності на ринку праці фахівців деяких професій, або їх часткового чи повного заміщення штучним інтелектом.

Окремі дослідження свідчать, що в Україні суспільство готове передати штучному інтелекту такі види робіт, як от робота прибиральника, вантажника, касира в супермаркеті або охоронника [9]. Окрім того, існують так звані найпростіші професії, для яких, згідно Класифікатора професій ДК 003:2010, іноді достатньо навіть початкової загальної освіти та інструктажу на робочому місці, а виробничі обов'язки полягають у «виконанні простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями» [6], є саме тим, де суспільство прагне замінити живого працівника, який потребує ресурсів для свого існування, втомлюється та не може працювати в режимі 24/7, машиною, адже машини значно дешевші, особливо при великих обсягах робіт. Більшість професій, які відносяться до найпростіших, вважаються непрестижними і пересічна людина не має великого бажання виконувати такі виробничі обов'язки. Люди залишаються на цих роботах лише тому, що іноді необхідне варіативне мислення і людський досвід для правильного виконання роботи. Для порівняння можна розглянути якість прибирання однакової кімнати людиною з пилососом та автоматичним роботом-пилососом. Людина однозначно виконає цю роботу якісніше, але людина має обмеження щодо тривалості і режиму праці; а робот може працювати у будь-який час, тому нижчу якість прибирання можна компенсувати більшою кількістю циклів прибирань, або принаймні регулярні прибирання можна покласти на робота, використовуючи людську працю лише при нечастих генеральних прибираннях чи у таких місцях, з якими робот не справляється. Наявність у робота-пилососа штучного інтелекту значно зменшить залученість людини до цієї справи.

Штучний інтелект зменшує потреби в простих виробничих навичках. Дослідження CVL Economics у січні 2024 року показало, що 75 % опитаних керівників у сфері розваг спостерігають скорочення робочих місць і передачу відповідних обов'язків штучному інтелекту [4].

Щодо складніших професійних обов'язків, штучний інтелект вже досить добре справляється із перекладом текстів, так що іноді

достатньо комбінації «електронний перекладач плюс людина-редактор» замість комбінації «людина-перекладач плюс людина-редактор». Штучний інтелект не потребує відпочинку та заробітної плати, володіє кількома десятками мов, в той час як людина перекладач, зазвичай, володіє не більше ніж трьома мовами, за виключенням вихідців з країн, для яких історично характерне багатомовне середовище.

Обсяг контенту для перекладу постійно зростає, тому людей-перекладачів просто не вистачає. До того ж, машинний переклад дозволяє бізнесу обробляти великі обсяги тексту, включаючи додаткові матеріали, на які зазвичай не витрачають оплачуваний робочий час живих перекладачів. У великих компаніях розповсюджена «локалізація», тобто переклад контенту мовами різних країн, в яких проживають клієнти. Локалізація інтегрується зі сферами продажу, реклами, підтримки клієнтів тощо. Із застосуванням машинного перекладу, багатомовний контент виготовляється вчасно, значно дешевше і задовольняє потреби всіх підрозділів, що підвищує показники економічної ефективності бізнесу [10].

Незважаючи на те, що на сьогоднішній день відсутня загроза повної заміни живих перекладачів штучним інтелектом, але їх часткова заміна (і, наприклад, зникнення доцільності доплат за знання іноземних мов працівникам, які не є професійними перекладачами) є цілком реальною.

Найбільший вплив засобів ШІ зазнала індустрія кіно та анімації. Гільдія письменників Америки (WGA) та Гільдія кіноакторів – Американська федерація працівників телебачення і радіо (SAG-AFTRA) навіть оголошували страйк через потенційний негативний вплив ШІ на існування їх робочих місць.

Також є загроза скорочення робочих місць звукорежисерів, музичних редакторів тощо, і навіть щодо поетів та композиторів для пісень. Штучний інтелект, на думку фахівців, потенційно навіть здатний виконати якісний дубляж фільмів та телешоу різними мовами [4].

В подальшому, штучний інтелект може створити проблеми для конкурентоспроможності підприємств, які його не використовують, адже конкуренти, які активно залучають можливості ШІ, отримують значну більшу продуктивність із значно меншими витратами на її досягнення.

Але ШІ також підвищує ефективність злочинної діяльності, особливо в сфері кібербезпеки. Наприклад, фішингові атаки за участю ШІ використовують значно кращі лінгвістичні моделі для генерації електронних листів. ШІ може зімітувати голос та створити фейкові

відео з метою переконати жертву у справжності автора фішингового листа. Окрім того, ШІ здатний шукати вразливі місця у системах безпеки та створювати віруси, які ефективно їх використовують [14].

В цілому фахівці виокремили декілька загроз з боку від штучного інтелекту:

- непрозорість та незрозумілість. Механізми «навчання» ШІ та логіка, за якою він приходять до певних висновків, стає все менш зрозумілою для людей;

- скорочення робочих місць внаслідок автоматизації. Автоматизація виконання робіт із використанням ШІ може призвести до скорочення працівників та до збільшення рівня безробіття;

- соціальні маніпуляції за допомогою ШІ. Наприклад, віртуальні особистості на базі ШІ можуть стати інфлюенсерами в соціальних мережах та впливати на думку виборців;

- стеження за людьми. ШІ вже зараз активно використовується в Китаї для збирання інформації про людей за допомогою камер в офісах, школах та інших закладах. Американська поліція також застосовує ШІ для збирання інформації про людей, які, можливо, планують скоїти злочин;

- відсутність безпеки персональних даних. Якщо ви взаємодієте з ШІ в Інтернеті, про вас збирається додаткова інформація і незрозуміло, як її будуть використовувати;

- упередженість ШІ щодо окремих груп людей. ШІ навчається у людей, а люди часто упереджені до представників іншої статі, раси тощо. Тому він іноді починає у своїх висловлюваннях наслідувати горезвісних історичних особистостей;

- нерівність особистостей в результаті застосування ШІ. Деякі компанії вважають, що ШІ можуть визначити риси кандидата на роботу за допомогою аналізу обличчя та голосу, що може призвести до дискримінації окремих груп людей щодо працевлаштування;

- послаблення етичності. Штучному інтелекту непритаманна мораль та почуття етики, тому ці аспекти неможна віддавати в розпорядження машини;

- зброя зі штучним інтелектом. Вищезгадані негативні аспекти можуть спричинити значно більші проблеми внаслідок спроб створити зброю, оснащену ШІ, яка вже справді зможе розпоряджатися життями людей. Окрім того, така зброя може бути зламана хакерами;

- кризи, спричинені застосуванням ШІ у фінансовій сфері. Алгоритми штучного інтелекту в цій сфері дуже корисні, але вони не беруть до уваги деякі аспекти, притаманні людям. Але саме люди є об'єктом впливу

фінансової сфери і фінансові організації повинні бути впевненими в тому, що вони розуміють алгоритми прийняття рішень штучним інтелектом;

- втрата впливу людства на функціонування суспільства. Широке застосування алгоритмів ШІ може призвести до втрати контролю людей над деякими аспектами суспільного життя. Це може зменшити креативність людей, кількість безпосередніх контактів між людьми та значно зменшити їх навички соціалізації;

- неконтрольований ШІ, який усвідомлює себе. Фахівці занепокоєні, що згодом штучний інтелект може усвідомити себе як особистість і почати розвиватися самостійно, без контролю з боку людини. Врешті-решт, ШІ може навіть перевершити людину щодо розвитку особистості. І цілком можливо, що цей розвиток буде відбуватися у зловисному векторі [20].

Технічний прогрес зупинити неможливо, а штучний інтелект може значно покращити умови існування людства – допомогти боротися зі змінами клімату, зробити революцію в медицині, значно пришвидшити технічний прогрес тощо [13]. Наприклад, вже зараз штучний інтелект зміг поставити правильний діагноз пацієнту із симптомами, причини появи яких не могли зрозуміти лікарі [8]. ШІ навіть вирішує більш розповсюджену «медичну проблему» – його навчили розуміти почерк лікарів [1].

Штучний інтелект значно збільшив кількість відомих людству нових матеріалів, які можна використовувати у новій високотехнологічній продукції. Наприклад, нейромережа GNoME «відкрила» 2,2 мільйона нових можливих кристалічних матеріалів, з яких 380 тисяч стабільних. Ці матеріали потенційно можуть стати основою для нової високотехнологічної продукції, такої як акумулятори чи комп'ютерна техніка [17].

Але залишається питання: чи зможе ШІ співіснувати із суспільством, чи не вирішить він знищити людство? Вчені та інші фахівці серйозно занепокоєні такою перспективою, тому у 2023 році був підписаний відкритий лист із застереженнями щодо можливого знищення людства штучним інтелектом.

Завжди так відбувалося, що менш розумний вид був витіснений менш розумним. Люди знищили багато різних видів живих істот, тоді що відбудеться якщо людина стане «менш розумнішою» в порівнянні зі штучним інтелектом? Такої точки зору дотримується Джефрі Хінтон (Geoffrey Hinton), якого називають «Хрещеним батьком штучного інтелекту». Цей фахівець, який десять років

працював в Google в команді розробників штучного інтелекту, звільнився, щоб мати змогу вільно висловлювати свої застереження щодо технологій ШІ. Його точка зору: штучний інтелект швидко стає більш розумнішим за людину. Але ніде і ніколи не було ситуації, щоб більш розумні створіння залишалися під контролем менш розумних, тому ШІ може підкорити людство. На думку Хінтона, ШІ зможе обійти будь-які обмеження, які людство встановить для нього, тому вже зараз перед людством стоїть виклик, як вирішити цю проблему [12].

Але також є інші результати. У квітні 2024 р. в ОАЕ пройшли перші в світі перегони болідів під управлінням штучного інтелекту (Abu Dhabi Autonomous Racing League), призовий фонд складав більше 2 млн доларів. Результати перегонів показали, що наразі страхи щодо захоплення ШІ, принаймні, сфери автоперегонів є безпідставними, адже багато болідів зі штучними «пілотами» поводитися неадекватно і навіть не змогли завершити заїзд [11].

Георгій Вишня, фахівець із систем штучного інтелекту, наводить ряд фундаментальних обмежень, які не дозволяють ШІ досягти рівня людини, серед них наступні:

- ШІ здатний успішно вирішувати лише той тип задач, для яких він був спроектований;
- ШІ не здатний переключатися з одного контексту на інший;
- для ефективної роботи, ШІ потребує навчання на певному обсязі «еталонних даних»;
- якщо зовнішня ситуація істотно змінилася, система ШІ стає неефективною і її необхідно «перенавчати» на нових вихідних даних [2].

Тут автори просять читача взяти до уваги, що навчання людини також частково відбувається за цими принципами, адже зміна зовнішніх умов, наприклад, умов праці чи експериментальних даних з переднього краю науки, часто вимагають перенавчання працівників. Наприклад, колись учителі навчали учнів інформації щодо пласкої форми планети Земля чи наявності богів на горі Олімп, а не так давно в школах навчали користуватися рахівницями замість калькуляторів, а на різних конструкторських роботах всі креслення виконувалися або копіювалися вручну, для чого існували спеціально навчені фахівці.

Ось точка зору авторів. Якщо ШІ почне вчитися у людей, тоді більш складні «добрі» риси людського суспільства, засновані на поняттях краси чи моралі (а ці поняття навіть у різних людей часто зовсім різні, тому ШІ не матиме єдиного правильного зразку для

наслідування) будуть значно складнішими для його розуміння, ніж «злі» риси, які базуються на банальному, однаковому, доступному для розуміння навіть тваринам, потягу до боротьби за існування та привласнення якомога більшої кількості корисних ресурсів. Наведемо наступний приклад, який вже став притчею: одного чоловіка з примітивного племені запитали – що таке зло? Його відповідь була наступною: це коли мій сусід вкраде моїх биків. А що таке добро? Це коли я вкраду биків у сусіда [3]. Чи зможе ШІ зрозуміти, де добро а де зло, якщо ми самі в ці поняття можемо вкласти що завгодно?

Існує метафора: якщо попросити машину створити якомога більше канцелярських скріпок, тоді машина перетворить всі доступні ресурси на скріпки, включаючи людство.

Якщо така система зробить щось загрозливе для існування людей, а люди спробують її вимкнути, тоді ШІ може розпочати спротив, зокрема, почати активно копіювати себе для збереження свого існування [15]. Людству така можливість «збільшення війська в стислі строки» недоступна. Недарма тема повстання машин, в різних варіаціях, є одним із найпоширеніших сюжетів наукової фантастики, від «Термінатора» з його Скайнетом [19], і до знову популярної зараз «Дюни», чие унікальне суспільство, де ШІ заборонений і замінений «удосконаленими» людьми, було спричинене «Батлерианським джихадом», тобто успішною війною людства проти штучного інтелекту на ім'я Омніус, який захотів підкорити людство [5].

Врешті-решт, якщо ШІ досягне рівня самосвідомлення, то він може почати діяти як особистість та почати наймати людей для досягнення своїх цілей, які не будуть обмежені нормами людської моралі, доброчесності і навіть законності, оскільки ШІ зможе оперувати в масштабах планети, обираючи будь-яку країну та будь-яке угруповання людей в якості виконавця своїх завдань [16].

Глава OpenAI Сем Альтман (Sam Altman) звернувся до комітету Сенату США із зверненням щодо необхідності створення продуманих правил для розвитку ШІ з метою зменшення ризику, що ШІ може перевершити людство. Наразі ChatGPT став фактично синонімом виразу «штучний інтелект» в розумінні звичайних людей. Він може створювати фотографії та тексти відповідно до запиту, очільники компаній за його допомогою створюють чернетки електронних листів. ChatGPT навіть успішно здав екзамени у сфері права та бізнесу і може докорінно змінити всі сфери нашого життя.

Сем Альтман приєднався до сотень інших провідних вчених, дослідників та бізнесменів у сфері ШІ та підписав листа із наступним заголовком: «Зменшення загрози вимирання людства через діяльність ШІ має стати таким самим глобальним пріоритетом, як загрози пандемії чи ядерної війни» [18].

Ель'єзер Юдковський (Eliezer Yudkowsky), дослідник з Machine Intelligence Research Institute (США), також висловлює занепокоєння перспективою, коли ШІ може стати розумнішим за людей. Він також поділяє позицію, що якщо ШІ перевершить людство, тоді людство буде знищене. «ШІ не любить вас, ШІ не ненавидить вас, ви створені з атомів, які він може захотіти використати для досягнення своїх цілей». Юдковський вважає, що людство не готове до співіснування з ШІ і навіть немає перспективи, що колись ми будемо готові. Тому він пропонує «повністю вимкнути» ШІ, тобто припинити дослідження щодо його створення та вдосконалення [21].

ШІ все одно стає невід'ємною частиною нашого життя. Наприклад, Міністерство закордонних справ України створило цифрову особу, яка буде офіційно коментувати консульську інформацію для засобів масової інформації, її назвали Вікторія Ші. За словами Міністра закордонних справ України Дмитра Кулеби, «Використання згенерованої штучним інтелектом цифрової особи для консульського коментування — це насамперед економія часу та ресурсів МЗС. Реальні дипломати зможуть бути більш ефективними та фокусуватися на інших завданнях з надання допомоги громадянам» [7].

Висновки.

1. На багатьох робочих місцях суспільство згодне замінити людину машиною, адже живий працівник потребує багато ресурсів і не може працювати в режимі 24/7. Люди залишаються на цих роботах лише тому, що іноді необхідне творче, варіативне мислення та досвід роботи, а засоби автоматизації, навіть із ШІ, поки що на це не здатні.

2. Штучний інтелект вже зараз досить добре справляється із перекладом контенту. Незважаючи на те, що наразі неможлива повна заміна живих перекладачів на ШІ, але часткова їх заміна в різних галузях вже відбувається і це призводить до негараздів на ринку праці.

3. Завдяки необмеженим обсягам пам'яті та здатності обробляти інформацію і «вчитися» значно швидше, ніж людина, ШІ цілком здатний отримати компетентності, які є цілком достатніми для роботи за професіями, які не потребують творчого мислення.

4. Технічний прогрес неможливо зупинити. ШІ дуже допомагає людству, зокрема в сфері медицини та щодо створення нових високотехнологічних матеріалів. З іншого боку, ШІ підвищує ефективність злочинної діяльності, зокрема в сфері кібербезпеки.

5. Залишається актуальним питання співіснування людства та ШІ. Більш розумні істоти завжди витісняли менш

розумних, а ШІ дуже швидко розумнішає, і, на думку деяких фахівців, буде здатний подолати будь-які обмеження, встановлені людством.

6. Питання наявності ШІ в нашому житті вирішено, тому представники виду *Homo sapiens sapiens*, як Творці, повинні спрямувати еволюцію штучного інтелекту в напрямку мирного співіснування.

Список використаних джерел:

1. Бровко Л. Люди просто не здатні: штучний інтелект навчили читати почерк лікарів. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/world/2022-12-22/lyudi-prosto-ne-sposobnyi-iskusstvennyi-intellekt-nauchili-chitat-pocherk-vrachei/286639> (дата звернення: 02.06.2024).
2. Вишня Г. Штучний інтелект і людина: загрози і можливості. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/shtuchnyi-intelekt-zagrozy-i-mozhlyvosti/31145992.html> (дата звернення: 02.06.2024).
3. Hottentot morality. URL: https://neolurk.org/wiki/Готтентотская_мораль (дата звернення: 02.06.2024).
4. Гринів В. Штучний інтелект: чи може він замінити людину? URL: <https://cases.media/article/shtuchnyi-intelekt-chi-mozhe-vin-zaminiti-lyudinu> (дата звернення: 02.06.2024).
5. Дюна: Батлеріанський джихад. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%8E%D0%BD%D0%B0:%D0%91%D0%B0%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B4 (дата звернення: 02.06.2024).
6. Класифікатор професій: загальні положення. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=90ffb288-8826-4914-8709-8815379a3fe1&title=KlasifikatorProfesii> (дата звернення: 02.06.2024).
7. МЗС України призначило цифрову особу для інформування щодо консульських питань. URL: <https://mfa.gov.ua/news/mzs-ukrayini-priznachilo-cifrovu-osobu-dlya-informuvannya-shchodo-konsulskih-pitan> (дата звернення: 02.06.2024).
8. Симоненко В. Лікарі не змогли, а він – зумів: як ChatGPT врятував дитину від смерті. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/world/2023-09-16/lkar-ne-zmogli-a-vn--zumv-yak-chatgpt-vryatuvav-ditinu-vd-smerti/304838> (дата звернення: 2.06.2024).
9. Час готувати суспільство до трансформації ринку праці за допомогою технологій штучного інтелекту, – експерт. URL: https://lb.ua/tech/2018/12/19/415347_prishlo_vremya_gotovit_obshchestvo.html (дата звернення: 02.06.2024).
10. “Will AI Replace Translators? The Short Answer Is No,” but It Will Transform How We Work. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-replace-translators-short-answer-transform-how-we-work-alconost-nnnjf> (дата звернення: 02.06.2024).
11. Chapman S. ‘Not ideal’: Incidents punctuate world-first AI-controlled motor race. URL: <https://www.nine.com.au/motorsport/news-2024-a2rl-abu-dhabi-autonomous-racing-league-highlights-video-review-crash/fc9d4fa2-3bcd-42fc-a065-e221c45406b9> (дата звернення: 02.06.2024).
12. Egan M. Exclusive: 42 % of CEOs say AI could destroy humanity in five to ten years. URL: <https://edition.cnn.com/2023/06/14/business/artificial-intelligence-ceos-warning/index.html> (дата звернення: 02.06.2024).
13. Five ways AI could improve the world: ‘We can cure all diseases, stabilise our climate, halt poverty’. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2023/jul/06/ai-artificial-intelligence-world-diseases-climate-scenarios-experts> (дата звернення: 02.06.2024).
14. Gow G. No, ChatGPT And Generative AI Won’t Destroy Humanity (But They Could Severely Damage Your Business). URL: <https://www.forbes.com/sites/glenngow/2023/11/12/no-chatgpt-and-generative-ai-wont-destroy-humanity-but-they-could-severely-damage-your-business/?sh=56511ca508a8> (дата звернення: 02.06.2024).
15. How Could A.I. Destroy Humanity? URL: <https://www.nytimes.com/2023/06/10/technology/ai-humanity.html> (дата звернення: 02.06.2024).
16. Memory Prime. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Memory_Prime (дата звернення: 02.06.2024).
17. Merchant M. and Cubuk E. Millions of new materials discovered with deep learning. URL: <https://deepmind.google/discover/blog/millions-of-new-materials-discovered-with-deep-learning/> (дата звернення: 02.06.2024).
18. Sam Altman warns AI could kill us all. But he still wants the world to use it. URL: <https://edition.cnn.com/2023/10/31/tech/sam-altman-ai-risk-taker/index.html> (дата звернення: 02.06.2024).
19. The Terminator. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Terminator (дата звернення: 02.06.2024).
20. Thomas M. 12 Risks and Dangers of Artificial Intelligence (AI). URL: <https://builtin.com/artificial-intelligence/risks-of-artificial-intelligence> (дата звернення: 02.06.2024).

21. Yudkowsky E. Pausing AI Developments Isn't Enough. We Need to Shut it All Down. URL: <https://time.com/6266923/ai-eliezer-yudkowsky-open-letter-not-enough/> (дата звернення: 02.06.2024).

References:

1. Brovko L. Lyudy prosto ne zdatti: shtuchnyy intelekt navchyly chytaty pocherk likariv. [People are simply not capable: artificial intelligence was taught to read doctors' handwriting]. Available at: <https://apostrophe.ua/ua/news/world/2022-12-22/lyudi-prosto-ne-sposobnyi-iskusstvennyi-intellekt-nauchili-chitat-pocherk-vrachey/286639> (accessed June 2, 2024).
2. Vyshnya H. Shtuchnyy intelekt i lyudyna: zahrozy i mozhlyvosti. [Artificial intelligence and man: threats and opportunities]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/shtuchnyi-intelekt-zagrozy-i-mozhlyvosti/31145992.html> (accessed June 2, 2024).
3. Hottentot morality. Available at: https://neolurk.org/wiki/Тоттентотская_мораль (accessed June 2, 2024).
4. Hryniv V. Shtuchnyy intelekt: chy mozhe vin zaminyty lyudynu? [Artificial intelligence: can it replace a human?]. Available at: <https://cases.media/article/shtuchni-intelekt-chi-mozhe-vin-zaminiti-lyudinu> (accessed June 2, 2024).
5. Dyuna: Batlerians'kyi dzhykhad. [Dune: The Butlerian Jihad]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%8E%D0%BD%D0%B0:%D0%91%D0%B0%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B4 (accessed June 2, 2024).
6. Klasifikator profesii: zahal'ni polozhennya. [Classifier of professions: general provisions]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=90ffb288-8826-4914-8709-8815379a3fe1&title=KlasifikatorProfesii> (accessed June 2, 2024).
7. MZS Ukrainy pryznachylo tsyfrovi osobu dlya informuvannya shchodo konsul's'kykh pytan'. [The Ministry of Foreign Affairs of Ukraine has appointed a digital person to provide information on consular issues]. Available at: <https://mfa.gov.ua/news/mzs-ukrayini-priznachilo-cifrovi-osobu-dlya-informuvannya-shchodo-konsulskih-pitan> (accessed June 2, 2024).
8. Symonenko V. Likari ne zmohly, a vin – zumiv: yak ChatGPT vryatuvav dytynu vid smerti. [The doctors could not, but he managed: how ChatGPT saved a child from death]. Available at: <https://apostrophe.ua/ua/news/world/2023-09-16/lkar-ne-zmogli-a-vn--zumv-yak-chatgpt-vryatuvav-ditynu-vid-smert/304838> (accessed June 2, 2024).
9. Chas hotuvaty suspil'stvo do transformatsiyi rynku pratsi za dopomohoyu tekhnolohiy shtuchnoho intelektu, – ekspert. [It's time to prepare society for the transformation of the labor market with the help of artificial intelligence technologies, – the expert]. Available at: https://lb.ua/tech/2018/12/19/415347_prishlo_vremya_gotovit_obshchestvo.html (accessed 2.06.2024).
10. "Will AI Replace Translators? The Short Answer Is No," but It Will Transform How We Work. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-replace-translators-short-answer-transform-how-we-work-alconost-nnnjf> (accessed June 2, 2024).
11. Chapman S. 'Not ideal': Incidents punctuate world-first AI-controlled motor race. Available at: <https://www.nine.com.au/motorsport/news-2024-a2rl-abu-dhabi-autonomous-racing-league-highlights-video-review-crash/fc9d4fa2-3bcd-42fc-a065-e221c45406b9> (accessed June 2, 2024).
12. Egan M. Exclusive: 42 % of CEOs say AI could destroy humanity in five to ten years. Available at: <https://edition.cnn.com/2023/06/14/business/artificial-intelligence-ceos-warning/index.html> (accessed June 2, 2024).
13. Five ways AI could improve the world: 'We can cure all diseases, stabilise our climate, halt poverty'. Available at: <https://www.theguardian.com/technology/2023/jul/06/ai-artificial-intelligence-world-diseases-climate-scenarios-experts> (accessed June 2, 2024).
14. Gow G. No, ChatGPT And Generative AI Won't Destroy Humanity (But They Could Severely Damage Your Business). Available at: <https://www.forbes.com/sites/glenngow/2023/11/12/no-chatgpt-and-generative-ai-wont-destroy-humanity-but-they-could-severely-damage-your-business/?sh=56511ca508a8> (accessed June 2, 2024).
15. How Could A.I. Destroy Humanity? Available at: <https://www.nytimes.com/2023/06/10/technology/ai-humanity.html> (accessed June 2, 2024).
16. Memory Prime. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Memory_Prime (accessed June 2, 2024).
17. Merchant M. and Cubuk E. Millions of new materials discovered with deep learning. Available at: <https://deepmind.google/discover/blog/millions-of-new-materials-discovered-with-deep-learning/> (accessed June 2, 2024).
18. Sam Altman warns AI could kill us all. But he still wants the world to use it. Available at: <https://edition.cnn.com/2023/10/31/tech/sam-altman-ai-risk-taker/index.html> (accessed June 2, 2024).
19. The Terminator. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Terminator (accessed June 2, 2024).
20. Thomas M. 12 Risks and Dangers of Artificial Intelligence (AI). Available at: <https://builtin.com/artificial-intelligence/risks-of-artificial-intelligence> (accessed June 2, 2024).
21. Yudkowsky E. Pausing AI Developments Isn't Enough. We Need to Shut it All Down. Available at: <https://time.com/6266923/ai-eliezer-yudkowsky-open-letter-not-enough/> (accessed June 2, 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-3>
УДК 005.2

Костьов'ят Г. І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і банківської справи,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8498-3419>

Рогов В. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1847-5907>

Kostovyat Hanna

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Finance and Banking,
State University “Uzhhorod National University”

Rogov Viacheslav

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor of the Intelligent Digital Economy Department,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT VECTORS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Проаналізовано вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємствами у сучасних реаліях. Підкреслено, що успішна цифрова трансформація здатна не лише покращити операційну діяльність підприємств, але й значно підвищити їхню здатність до адаптації в умовах швидкозмінного середовища. Визначено, що впровадження цифрових інструментів у стратегічне управління дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Дослідження також зосереджено на вивченні пріоритетних методів управління, які сприяють швидкій адаптації підприємств до цифрових змін. Доведено необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування та управління, враховуючи можливості, що відкриваються завдяки цифровим технологіям. Визначено комплекс методів та інструментів, що забезпечують ефективну інтеграцію технологій у бізнес-процеси.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, адаптація, підприємство, розвиток.

The article analyzes the impact of digital transformation on strategic management within enterprises in the context of modern realities. The aim of the study is to explore how successful digital transformation not only enhances operational efficiency but also significantly increases the ability of enterprises to adapt to rapidly changing environments. The relevance of the topic is highlighted by the fact that the integration of digital tools into strategic management processes leads to improved decision-making efficiency and strengthens the overall competitiveness of enterprises. The research methodology involved analyzing existing scientific literature and practical case studies related to digital transformation and its impact on management practices. Methods of analysis and synthesis of information were employed, as well as comparative analysis of traditional and digital approaches to strategic management. The study focuses on examining priority management methods that facilitate the rapid adaptation of enterprises to digital changes. The findings underscore that to fully leverage the opportunities presented by digital technologies, traditional approaches to strategic planning and management need to be rethought and updated. Digital technologies offer unprecedented potential for transforming business operations, streamlining processes, and fostering innovation. To realize these benefits, organizations must adopt a proactive approach to digital integration, embedding these tools across all levels of management and operational activities. The practical value of the research lies in providing a comprehensive set of methods and tools for the effective integration of digital technologies into business processes. This is not merely about adopting new technologies but involves a fundamental shift in how organizations operate. Strategic alignment of digital initiatives with broader business goals, continuous learning and innovation, and a culture that embraces change and values agility are essential. By implementing these strategies, enterprises can more effectively address external pressures and establish themselves as leaders within their respective sectors. Thus, digital transformation should be viewed not just as a technological upgrade but as a comprehensive strategic imperative that can drive business growth, enhance competitiveness and ensure long-term sustainability.

Key words: digital transformation, strategic management, adaptation, enterprise, development.

Постановка проблеми. Наразі Україна потерпає від повномасштабної війни та економічних труднощів, що вимагає від вітчизняних підприємств гнучкості та адаптивності для виживання та розвитку в нестабільному середовищі. В умовах постійних змін та невизначеності, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, бізнесу потрібно переглядати підходи до стратегічного управління, впроваджуючи сучасні технології, інноваційні рішення та гнучкі управлінські практики, а також розробляти та впроваджувати стратегії, що дозволяють зберігати конкурентоспроможність і здатність до швидкої адаптації. Підприємства стикаються з необхідністю комплексного підходу до цифрової трансформації, що враховує інтеграцію новітніх технологій, адаптацію стратегій, управління змінами, гнучкість структур, забезпечення кібербезпеки, екологічні та соціальні аспекти. Такий підхід сприяє забезпеченню ефективного стратегічного управління і досягненню довгострокового розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічному управлінню в умовах цифрової трансформації присвячена значна кількість публікацій вітчизняних та закордонних науковців, з-поміж яких Г.М. Дергачова, Я.О. Колешня [1], А.Я. Джалілов [2], В.М. Кочетков, О.О. Мусієнко [3], А.І. Крисоватий, О.М. Сохацька, І.В. Скавронська [4], Б.К. Альнуаймі, П. Будхвар, Т.З. Гвініашвілі, Т.В. Гринько, Б.І. Дубик, Ш. Жень, А. Корреані, А. де Масіс, А. Наталіккйо, А.М. Петруццеллі, Н.М. Польова, С.К. Сінгх, Р.А. Тойбнер, І.В. Токмакова, Ф. Фратіні, Я. Штокхінгер. У багатьох роботах підкреслюється, що традиційні методи стратегічного управління стають все менш ефективними в умовах швидкого розвитку технологій та нестабільності зовнішнього середовища, а отже, виникає потреба в розробці нових методологічних основ для стратегічного управління. Цифрова трансформація є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств, що потребує змін у стратегічному плануванні та відповідних управлінських підходах.

У наявних публікаціях детально досліджені виклики цифрової трансформації, складові цифрової стратегії підприємств. Водночас певні питання потребують додаткового опрацювання. Зокрема, доцільно здійснити поглиблене дослідження процесів управління змінами, що виникають унаслідок цифрової трансформації, та детально розглянути комплексний підхід до цифрового стратегічного управління, який передбачає адаптацію стратегій, управління змінами, корпоративне

навчання та розвиток, забезпечення кібербезпеки, екологічні та соціальні аспекти.

Метою статті є дослідження тенденцій у впровадженні сучасних технологій та визначення пріоритетних методів управління, що сприяють своєчасній адаптації підприємств до змін.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація є важливою складовою стратегічного управління. Впровадження цифрових рішень, зокрема великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), інтернету речей (IoT), децентралізованих мереж (Web 3.0), доповненої реальності (AR) тощо, допомагає підприємствам адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі та активно впливати на формування власної майбутньої траєкторії розвитку.

Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на формування власної майбутньої траєкторії розвитку. Особлива увага повинна бути приділена стійким інноваціям, які сприяють не лише економічному зростанню, але й збереженню навколишнього середовища. Це передбачає впровадження екологічно чистих технологій, зниження викидів та відходів, а також підвищення енергоефективності.

Цифрова трансформація як процес переходу від оптимізації до цифрової економіки досить часто починається як реакція на змінні запити споживачів – з метою оптимізації взаємодії з ними, більш швидкого та повного задоволення потреб, формування бази інформації про клієнта, її обробки [5].

Варто відзначити, що технологічний розвиток є мультидисциплінарним явищем, що включає інновації у різноманітних сферах, взаємодія між якими призводить до синергетичного ефекту. Важливою особливістю сучасного технологічного прогресу є його швидкість та масштаб. Раніше технологічні інновації могли поширюватися протягом десятиліть, але у теперішній час сучасні технології впроваджуються значно швидше. Це створює як можливості, так і виклики для бізнесу. Організації повинні бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін, впроваджуючи нові технології та інтегруючи їх у свою діяльність. Це вимагає наявності відповідних ресурсів, знань та навичок, а також готовності до постійного навчання та інновацій.

Передусім розглянемо зв'язки та взаємодії між ключовими елементами цифрової трансформації і технологічного прогресу в контексті стратегічного управління (рис. 1).

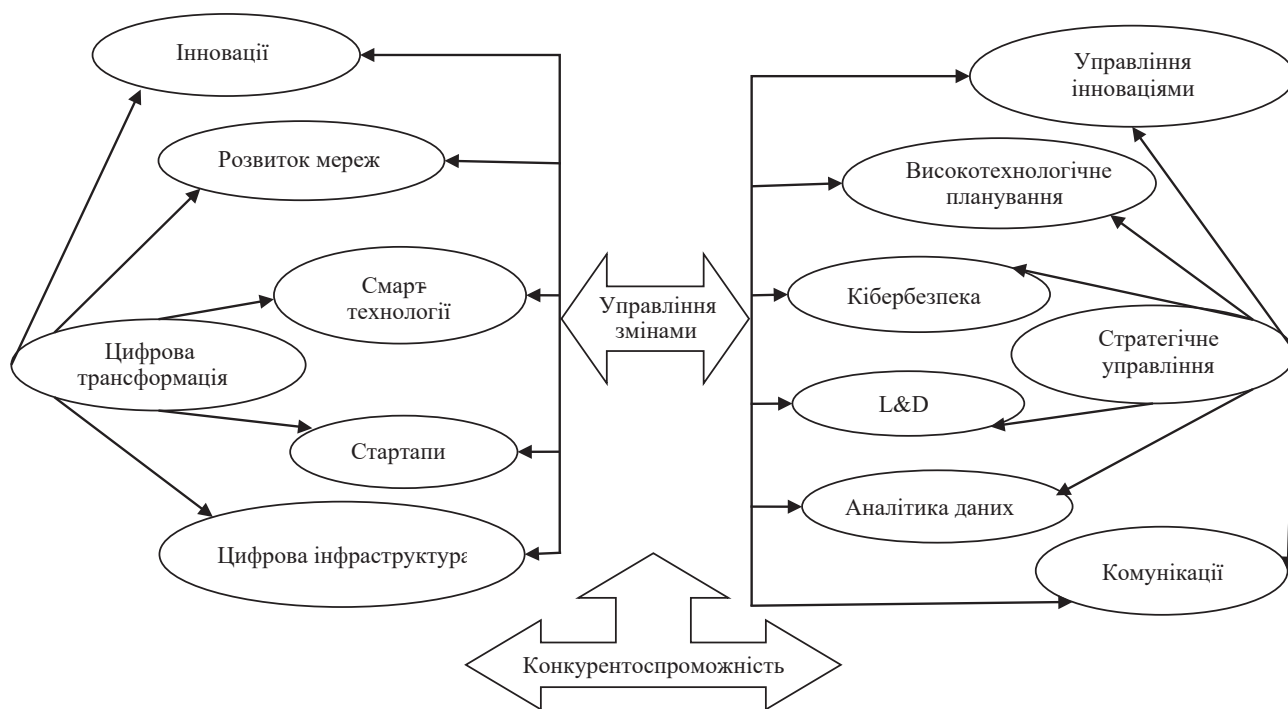


Рис. 1. Взаємодія між елементами цифрової трансформації

Джерело: [1–8]

Рис. 1 демонструє, як елементи цифрової трансформації взаємодіють один з одним і впливають на стратегічне управління підприємствами в сучасних умовах:

- цифрова трансформація – є ключовим сегментом сучасного бізнес-ландшафту, впливає на всі аспекти організаційної діяльності, вимагаючи переосмислення бізнес-моделей, процесів, продуктів і послуг через цифрові технології. Потребує стратегічного підходу до впровадження технологій, що може підвищити ефективність та інноваційність;

- інноваційні технології – пропонують нові можливості для автоматизації, оптимізації процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами. Зокрема штучний інтелект може значно підсилити аналітичні можливості, допомагаючи ухвалювати рішення на основі даних, що є ключовим аспектом стратегічного управління;

- стартапи і Смарт-технології – часто є джерелами інновацій і можуть стимулювати корпоративні стратегії через партнерства або інкубаційні програми. Смарт-технології, такі як IoT, інтернет військових речей (IoMT), цифровий двійник та автоматизовані системи, які відіграють важливу роль у розвитку «розумних» операцій і послуг;

- розвиток мереж та Інфраструктурні зміни – створення надійної IT-інфраструктури є критично важливим для успішної цифрової трансформації. Вдосконалення мереж сприяє підвищенню зв'язності та масштабованості

операцій, що є ключовими факторами для глобального бізнесу. Розвинена мережа дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати комунікацію та забезпечити безперебійний доступ до ресурсів і даних у будь-який час та з будь-якого місця;

- високотехнологічне планування дозволяє організаціям розробляти та впроваджувати стратегії, які сприяють довгостроковій стійкості та розвитку. Це передбачає інтеграцію передових технологій у процеси управління, що допомагає компаніям швидше реагувати на зміни ринку та отримувати конкурентні переваги [9]. Завдяки високотехнологічному плануванню організації можуть прогнозувати тенденції, адаптувати свої стратегії до нових умов і впроваджувати інноваційні рішення, що забезпечують ефективну реакцію на виклики і зміцнюють їхні позиції на ринку;

- стратегічне управління – це процес, що інтегрує всі елементи, визначаючи пріоритети у виборі, впровадженні та використанні технологій для досягнення бізнес-цілей. Ефективне стратегічне управління забезпечує узгодженість цифрової трансформації зі загальною стратегією і цілями організації, сприяючи її розвитку і зростанню в динамічному бізнес-середовищі;

- конкурентоспроможність забезпечує здатність підприємств ефективно конкурувати на ринку, відповідаючи на виклики і використовуючи можливості для розвитку.

Цифрова трансформація передбачає використання новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, аналітика даних, штучний інтелект та інші інноваційні інструменти. Ці технології забезпечують зменшення витрат на операційні процеси, підвищення точності та швидкості обробки інформації, а також поліпшення якості обслуговування клієнтів. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам модернізувати свої бізнес-процеси, підвищити ефективність і швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Завдяки цьому підприємства мають змогу оптимізувати свої ресурси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.

Окрім того, цифрові технології надають імпульс для інновацій і розвитку бізнесу. Вони дозволяють підприємствам створювати нові продукти і послуги, розширювати ринки збуту та впроваджувати нові бізнес-моделі. Проте для того щоб ці технології приносили користь, їх необхідно інтегрувати в стратегічне управління підприємства. Результатом інтеграції цифрової трансформації бізнесу в стратегічне управління є підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності, оптимізації витрат, поліпшення обслуговування клієнтів та інноваційного розвитку. У кінцевому підсумку, цифрова трансформація дозволяє підприємствам займати провідні позиції на ринку, забезпечуючи їм сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Інтеграція цифрових рішень у стратегічне управління означає перепроектування бізнес-процесів і стратегічних ініціатив з урахуванням нових технологічних можливостей. Це передбачає адаптацію бізнес-моделей, оновлення стратегічних цілей, створення гнучких процесів та структур, здатних швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Таким чином, цифрова трансформація та її інтеграція у стратегічне управління є важливими факторами для забезпечення

конкурентних переваг і розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Вони дозволяють ефективно використовувати новітні технології для покращення операцій, створення нових можливостей і забезпечення сталого розвитку.

З огляду на вищевикладене, стає очевидним, що для розвитку підприємств у сучасних реаліях потрібен комплексний підхід до впровадження технологічних змін у стратегічний контекст. Стратегічне управління, яке об'єднує всі зазначені елементи, дозволяє ефективно керувати вибором, впровадженням та використанням технологій для досягнення бізнес-цілей. Це передбачає не лише вибір відповідних технологій, але й їх інтеграцію в усі аспекти бізнес-діяльності, що сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

Розглянемо вектори розвитку стратегічного управління (табл. 1).

Табл. 1 відображає ключові напрями розвитку стратегічного управління та їх роль у забезпеченні розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Методи управління відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності організацій, що сприяє їх стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Пріоритетними методами управління є:

- аджайл (Agile) методологія, орієнтована на гнучкість і швидке реагування на зміни, ця методологія дозволяє організаціям оперативно адаптуватися до нових викликів, застосовуючи ітераційний підхід до розробки та впровадження проєктів;
- Lean-управління, зосереджене на підвищенні ефективності шляхом усунення втрат і оптимізації процесів, що дозволяє компаніям швидше впроваджувати інновації і реагувати на зміни в ринковому середовищі;
- дизайн-мислення, фокусується на глибокому розумінні потреб клієнта та креативному вирішенні проблем, що сприяє розробці продуктів і послуг, які краще відповідають вимогам ринку;

Таблиця 1

Вектори розвитку стратегічного управління

Вектор розвитку	Опис
Цифрова трансформація	Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, що дозволяє підприємствам бути більш адаптивними
Модернізація управлінських структур	Адаптація організаційних структур для підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень, що є важливим в умовах складного бізнес-середовища
Адаптація до ринкових змін	Постійний моніторинг і швидке реагування на зміни в ринкових умовах, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі

Джерело: розроблено на основі рис. 1

- технологічне партнерство та співпраця, участь у стратегічних партнерствах з іншими компаніями для спільного використання ресурсів і обміну знаннями, що розширює можливості організації у впровадженні інновацій.

Для ефективної адаптації до змін підприємства повинні використовувати такі гнучкі методи управління, як:

- регулярне оновлення стратегічних планів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі дозволяє швидко реагувати на нові виклики та можливості;
- впровадження гнучких організаційних структур, що дозволяє швидко змінювати ролі та обов'язки співробітників відповідно до нових вимог;
- заохочення інновацій та творчого підходу до вирішення проблем допомагає знаходити нові шляхи розвитку та адаптації;
- забезпечення відкритої та прозорої комунікації всередині організації сприяє швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень;
- постійне навчання співробітників новим навичкам та знанням, що забезпечує їх готовність до змін;
- регулярний моніторинг зовнішнього середовища та аналіз внутрішніх процесів дозволяє виявляти потенційні загрози та можливості.

Слід також зауважити, що деякі підприємства стикаються з труднощами при адаптації до нових умов через такі причини:

- стійкість до змін – організаційна культура, що не підтримує інновації, може створювати опір нововведенням; співробітники можуть відчувати страх перед невідомим або втрату стабільності [10];
- недостатня гнучкість – жорсткі організаційні структури та процеси можуть ускладнювати швидке реагування на зміни; бюрократичні процедури часто заважають адаптації;
- відсутність ресурсів – недостатність фінансових, людських або технологічних ресурсів може обмежувати здатність компанії впроваджувати необхідні зміни, особливо в малих та середніх підприємствах [11];
- низький рівень комунікації – відсутність відкритої комунікації всередині організації може призводити до непорозумінь та опору змінам, а співробітники можуть не розуміти цілей та переваг нововведень;
- недостатнє навчання та розвиток – підприємства, які не інвестують у навчання та розвиток (L&D) своїх співробітників, можуть зіткнутися з недостатньою обізнаністю навичок та знань для адаптації [5];

- відсутність лідерства – недостатня комунікація щодо цілей і напрямів змін, що призводить до нерозуміння та опору з боку співробітників.

Цифрове стратегічне управління вимагає застосування конкретних методів та інструментів, які забезпечують ефективну інтеграцію технологій у бізнес-процеси.

Одним із основних методів цифрового стратегічного управління є інтеграція технологій на основі бізнес-аналітики. Це передбачає використання аналітичних інструментів, таких як Power BI, Tableau, Google Analytics, для збору, обробки та аналізу даних, що генеруються у процесі діяльності компанії. Застосування цих інструментів дозволяє керівникам отримувати детальну інформацію про стан бізнесу в реальному часі, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика на основі даних допомагає визначати найбільш ефективні напрями розвитку, оцінювати результати впровадження нових технологій і коригувати стратегії в залежності від змін ринкових умов.

Ще одним важливим методом є автоматизація бізнес-процесів. Інструменти, такі як UiPath, Blue Prism та Automation Anywhere, дозволяють значно підвищити ефективність виконання рутинних завдань, скоротити час на їх виконання та знизити ризики, пов'язані з людським фактором. Автоматизація сприяє оптимізації операційних процесів, зменшенню витрат на їх виконання і підвищенню точності та якості виконуваних завдань. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам зосередитися на стратегічних питаннях, таких як розвиток нових продуктів і послуг, поліпшення взаємодії з клієнтами та вихід на нові ринки.

Інтеграція хмарних технологій є ще одним важливим методом цифрового стратегічного управління. Використання платформ, таких як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure тощо, надає компаніям можливість швидко масштабувати свої ІТ-ресурси, забезпечувати доступність даних та додатків з будь-якої точки світу, а також підвищувати безпеку інформаційних систем. Хмарні технології забезпечують гнучкість і адаптивність, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та швидко впроваджувати інновації.

Забезпечення кібербезпеки також є ключовим методом цифрового стратегічного управління. Використання інструментів, таких як FireEye, Symantec тощо, дозволяє захищати інформаційні системи від кібератак, забезпечувати безперервний моніторинг загроз

і швидко реагувати на інциденти. Захист даних та інформаційних систем є критично важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі, оскільки будь-які порушення можуть призвести до значних фінансових втрат та шкоди репутації компанії.

Окрім того, управління інноваціями є важливою складовою цифрового стратегічного управління. Інструменти, такі як IdeaScale та Spigit, допомагають підприємствам систематизувати процес генерації, оцінки та впровадження нових ідей. Вони сприяють активному залученню співробітників і клієнтів до процесу інновацій, що дозволяє компаніям виявляти нові можливості для розвитку і реалізовувати найбільш перспективні ідеї. Управління інноваціями дозволяє створювати культуру постійного вдосконалення, що є необхідним для успішного функціонування в умовах змінного технологічного ландшафту.

Таким чином, цифрове стратегічне управління вимагає комплексного підходу, який передбачає використання аналітичних інструментів, автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію хмарних технологій, забезпечення кібербезпеки та управління інноваціями. Застосування цих методів дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати технології у свої бізнес-процеси, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, стійкість та здатність до адаптації в умовах постійних змін.

Висновки. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації вимагає постійного оновлення знань, адаптації до нових технологій та інноваційного підходу до ведення бізнесу, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства в сучасних реаліях.

Цифрова трансформація забезпечує підприємствам можливість підвищити конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність через впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей і хмарні обчислення. Успішна інтеграція цих технологій допомагає підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати, підвищувати продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

Однак, для ефективної реалізації цифрової трансформації підприємства стикаються з численними викликами, які потребують комплексного підходу. Це передбачає необхідність адаптації організаційних структур і стратегій до нових умов, управління змінами, забезпечення гнучкості в бізнес-процесах і структуруванні, а також забезпечення кібербезпеки. Також актуально інвестування в навчання і розвиток співробітників, щоб забезпечити готовність підприємств до впровадження нових технологій і змін.

Список використаних джерел:

1. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280–290.
2. Джалілов А.Я. Інституційна система фрагментарного міжнародного виробництва транснаціональних фірм. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 36–40.
3. Кочетков В.М., Мусієнко О.О. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001>
4. Крисоватий А.І., Сохацька О.М., Скавронська І.В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія / за наук. ред. А.І. Крисоватого та О.М. Сохацької. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
5. Коваленко С. Великі зміни у компанії часто радять розпочати із культури. У чому складність цього підходу. URL: <https://forbes.ua/leadership/veliki-zmini-u-kompanii-chasto-radyat-rozpochati-iz-kulturi-u-chomu-skladnist-tsogo-pidkhopu-08022022-3550>
6. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx
7. Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 35 p. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
8. Ягорі Я. Десять найбільш очікуваних технологічних новинок 2024 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/5/708403/>
9. Костьов'ят Г.І., Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-11)
10. Центр розвитку інновацій. Як українській бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuyetsya.html
11. Як український бізнес адаптується до нових умов. URL: <https://www.management.com.ua/partners/2024/06/10/yak-ukrayinskij-biznes-adaptuyetsya-do-novih-umov/>

References:

1. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 17, pp. 280–290. (in Ukrainian)
2. Dzhililov A. Ya. (2015) Instytutsiina systema frahmentarnoho mizhnarodnoho vyrobnytstva transnatsionalnykh firm [Institutional system of fragmented international production by transnational firms]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 36–40. (in Ukrainian)
3. Kochetkov V. M., Musiienko O. O. (2013) Rozvytok ukraïnskykh TNK yak faktor rostu ekonomiky krainy [Development of Ukrainian MNCs as a factor in the state's economic growth]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001> (in Ukrainian)
4. Krysovatyi A. I., Sokhatska O. M., Skavronska I. V. and others. (2018) Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv: monograph [The fourth industrial revolution: shifting directions of international investment flows] / Edited by A. I. Krysovatyi and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. (in Ukrainian)
5. Kovalenko S. (2022) Velyki zminy u kompanii chasto radiat rozpochaty iz kultury. U chomu skladnist tsoho pidkhodu [Major changes in a company are often advised to begin with culture. What are the challenges of this approach?]. Available at: <https://forbes.ua/leadership/veliki-zmini-u-kompanii-chasto-radyat-rozpochati-iz-kulturi-u-chomu-skladnist-tsogo-pidkhodu-08022022-3550> (in Ukrainian)
6. Rubmann M. (2015) Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. Available at: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx
7. Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). New York: United Nations. 35 p. Available at: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
8. Yahori Ya. (2024) Desiat naibilsh ochikuvanykh tekhnolohichnykh novynok 2024 roku [The ten most anticipated technological innovations of 2024]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/5/708403/> (in Ukrainian)
9. Kostovyyat H. I. (2018) Priorytetni napriamy rozvytku stratehichnoho menedzhmentu v Ukraini [Priority directions for the development of strategic management in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 10, pp. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-11). (in Ukrainian)
10. Innovation Development Centre (2024) Yak ukraïnskii biznes adaptuietsia ta vidnovliuietsia pid chas viiny: rezultaty doslidzhennia u kvitni – travni 2024 roku [How Ukrainian business adapts and recovers during the war: results of the study in April – May 2024]. Available at: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukraïnskiy_biznes_adaptuietsia.html (in Ukrainian)
11. Yak ukraïnskyi biznes adaptuietsia do novykh umov [How Ukrainian business adapts to new conditions]. Available at: <https://www.management.com.ua/partners/2024/06/10/yak-ukrayinskij-biznes-adaptuyet-sya-do-novih-umov/> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-4>
УДК 330.341.2.

Морозов Т. О.

кандидат економічних наук, докторант,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7362-8590>

Morozov Timur

PhD in Economics, Doctoral Student,
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ОСОБЛИВОСТІ РЕВОЛЮЦІЙНОГО ТИПУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

FEATURES OF THE REVOLUTIONARY TYPE OF DEVELOPMENT OF A STATE'S INNOVATIVE ECONOMY

Стаття присвячена аналізу революційного типу розвитку інноваційної економіки держави, його переваг і недоліків. В умовах глобальної конкуренції та стрімкого технологічного прогресу державам необхідно обрати ефективні стратегії для забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Революційний тип розвитку передбачає активне впровадження передових технологій, масштабні інвестиції в дослідження та розробки, а також створення інноваційної інфраструктури. Такі дії сприяють прискоренню економічного зростання, підвищенню рівня життя населення та зміцненню позицій країни на світовому ринку. У статті розглядаються ключові переваги революційного типу розвитку, такі як прискорення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності країни на глобальній арені, створення нових робочих місць і залучення значних обсягів інвестицій. Наводяться конкретні приклади країн, що успішно використовують цей підхід, і розглядається їхній досвід у сфері інноваційного розвитку. Водночас аналізуються і недоліки цієї стратегії, включно з можливими економічними ризиками, нерівномірністю розподілу благ від інновацій і викликами, пов'язаними з адаптацією населення та бізнесу до нових умов. Особлива увага приділяється можливим негативним наслідкам для соціальної стабільності та екологічної стійкості, які можуть виникнути в результаті надмірного акценту на швидкому технологічному прогресі. У статті також досліджуються приклади країн, що обрали революційний тип розвитку, і аналізується їхній досвід з точки зору економічних і соціальних наслідків. У завершальній частині підводяться підсумки аналізу, обговорюються перспективи застосування цієї стратегії в умовах сучасної глобальної економіки та пропонуються рекомендації для країн, що розглядають можливість переходу на революційний тип розвитку. У статті розкрито сутність поняття «революційного типу розвитку інноваційної економіки держави». Зокрема розкрито різні наукові підходи щодо його трактування. А саме економічний, стратегічний та статистичний, надано авторське визначення. Тема статті надає можливість досліджувати актуальні питання та проблеми з якими стикається економіка держави в період формування вектору розвитку та може привести до розуміння того, які фактори мають визначальне значення для отримання максимального економічного та соціального ефекту. У статті встановлено, що революційний тип розвитку інноваційної економіки може суттєво прискорити економічне зростання та підвищити конкурентоспроможність держави на світовому ринку.

Ключові слова: революційний тип розвитку, інноваційна економіка, економічне зростання, конкурентоспроможність, НДР, високотехнологічна продукція, інфраструктура, якість життя, освіта, наукові дослідження, інвестиції.

The article's abstract is dedicated to analyzing the revolutionary development model of a state's innovation economy focusing on its advantages and disadvantages. In the context of global competition and rapid technological progress countries must choose effective strategies to ensure sustainable economic growth and enhance competitiveness. The revolutionary development model involves the active implementation of advanced technologies, large-scale investments in research and development and the creation of innovative infrastructure. These actions contribute to accelerating economic growth improving the population's standard of living and strengthening the country's position in the global market. The article examines the key advantages of the revolutionary development model, such as accelerating economic growth, increasing the country's competitiveness on the global stage, creating new jobs and attracting significant investments. Specific examples of countries successfully employing this approach are provided along with an analysis of their experiences in innovation development. At the same time, the article analyzes the disadvantages of this strategy including potential economic risks, unequal distribution of innovation benefits and challenges related to the adaptation of the population and businesses to new conditions. Particular attention is

given to potential negative consequences for social stability and environmental sustainability that may arise from an excessive focus on rapid technological progress. The article also explores examples of countries that have chosen the revolutionary development model and analyzes their experiences in terms of economic and social outcomes. The concluding section summarizes the analysis, discusses the prospects for applying this strategy in the modern global economy and offers recommendations for countries considering transitioning to a revolutionary development model. The article reveals the essence of the concept of the “revolutionary type of development of the state’s innovative economy”. It specifically explores various scientific approaches to its interpretation, including economic, strategic, and statistical perspectives, and provides an author’s definition. The topic of the article offers the opportunity to explore current issues and challenges faced by the state’s economy during the formation of its development trajectory and may lead to an understanding of which factors are crucial for achieving maximum economic and social impact. The article establishes that the revolutionary type of innovative economy development can significantly accelerate economic growth and enhance the state’s competitiveness in the global market. At the same time, the implementation of this model is accompanied by significant risks, including uneven sectoral development and social challenges.

Keywords: revolutionary type of development, innovation economy, economic growth, competitiveness, R&D, high-tech products, infrastructure, quality of life, education, scientific research, investments.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності держав на міжнародній арені. Проте традиційні моделі розвитку інноваційної економіки вичерпують свій потенціал, що змушує шукати нові підходи до стимулювання економічного зростання. Одним із таких підходів є революційний тип розвитку, який передбачає кардинальні зміни в економічній політиці та структурі держави. Однак впровадження цієї моделі пов’язане з численними ризиками, включаючи нерівномірний розвиток галузей і соціальні виклики. Вивчення ефективності цього підходу є актуальним завданням для забезпечення стійкого економічного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється інноваційному розвитку як основному чиннику економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави. Ряд дослідників підкреслюють важливість застосування революційного підходу в економіці, який дозволяє значно прискорити процеси модернізації та впровадження нових технологій. У працях таких вчених, як Фріман, Шумпетер і Портер, розкривається важливість інновацій як драйверів економічного прогресу, що може сприяти вирішенню глобальних економічних викликів. Водночас, інші дослідження акцентують увагу на ризиках і викликах, пов’язаних з нерівномірним розвитком галузей та соціальними наслідками революційних змін в економіці. Крім того, у звітах міжнародних організацій, таких як Світовий банк та Світова торгова організація, надається статистичний аналіз успішних прикладів впровадження інноваційних стратегій у різних країнах. Проте досі залишається недостатньо дослідженим вплив революційного типу розвитку на довгострокову стабільність економіки та її соціально-економічні показники. Тому важливою є подальша

наукова розробка цього питання, що дасть змогу глибше зрозуміти переваги та недоліки революційного підходу до розвитку інноваційної економіки.

Метою статті полягає в аналізі революційної моделі розвитку інноваційної економіки держави, підкреслюючи її потенційні переваги для економічного зростання та конкурентоспроможності, а також пов’язані з нею ризики та виклики.

Методологія. Методологія статті ґрунтується на комплексному підході, який включає аналіз статистичних даних, порівняння успішних прикладів застосування революційної моделі розвитку інноваційної економіки в різних країнах, а також дослідження наукових праць і звітів міжнародних організацій. Основний акцент робиться на кількісному та якісному аналізі впливу цієї моделі на економічне зростання та конкурентоспроможність держави. Методологія також передбачає критичний огляд можливих ризиків і обмежень, що можуть виникнути при впровадженні цієї стратегії.

Наукова новизна. Наукова новизна статті полягає в систематизації переваг і недоліків революційної моделі розвитку інноваційної економіки, що базується на аналізі сучасних тенденцій та статистичних даних з різних країн. У дослідженні вперше детально розглянуто вплив цієї моделі на конкурентоспроможність держави та соціально-економічні показники.

Виклад основного матеріалу. В умовах інноваційного глобального економічного ринку, який постійно трансформується та інновацій, які стали невід’ємною частиною його розвитку, вибір типу інноваційної економіки держави є ключовим фактором, який впливає на її фінансову перспективу та соціальну стабільність. Революційний тип розвитку інноваційної економіки – це стратегія, за якої впровадження нових технологій та інновацій відбувається швидкими, різкими

і часто радикальними кроками. На відміну від еволюційного типу розвитку, який характеризується поступовими, плавними змінами і адаптацією до нових умов, революційний підхід спрямований на кардинальне перетворення існуючих систем і процесів. Цей підхід передбачає високі темпи впровадження інновацій, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і потреби ринку.

Революційний тип розвитку часто асоціюється з інноваціями, які кардинально змінюють правила гри в тій чи іншій галузі. Це можуть бути проривні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, нанотехнології та біотехнології, які здатні значно підвищити продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність економіки. Наприклад, технології штучного інтелекту, які впроваджуються в різних галузях – від медицини до фінансів, можуть радикально змінити способи ведення бізнесу і взаємодії з клієнтами.

Революційний тип розвитку також вимагає значних змін в інфраструктурі, законодавчій базі та освіті. Це означає, що держава повинна бути готова до суттєвих інвестицій і реформ, щоб створити сприятливі умови для швидкого впровадження і масштабування інновацій. Успішний перехід до революційного типу розвитку часто супроводжується створенням спеціалізованих інноваційних кластерів і технопарків, які концентрують ресурси і таланти для прискореного розвитку ключових технологій.

Інноваційна економіка в сучасному світі відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності та поліпшенні якості життя населення. В умовах глобалізації та швидкозмінних ринкових умов здатність держави ефективно впроваджувати та використовувати інновації стає вирішальним фактором успіху. Інноваційна економіка допомагає країнам не лише адаптуватися до змін, але й ставати ініціаторами цих змін, формуючи нові глобальні тренди та стандарти.

Вибір революційного типу розвитку є важливим кроком і обумовлений кількома причинами:

- по-перше, стрімкий розвиток технологій вимагає від держав здатності швидко адаптуватися до нових умов і впроваджувати новітні досягнення;
- по-друге, посилення глобальної конкуренції змушує країни шукати нові шляхи для досягнення конкурентних переваг;
- по-третє, революційний тип розвитку дозволяє швидше вирішувати соціально-економічні проблеми, такі як безробіття, нерівність і доступ до якісних послуг.

Швидкі зміни можуть допомогти подолати технологічні та економічні бар'єри, які можуть уповільнити розвиток при еволюційному підході. Приклади країн, що успішно застосовують революційний підхід до розвитку інноваційної економіки, демонструють його потенціал для досягнення значних результатів. Так, Китай, Південна Корея та Ізраїль активно інвестують у наукові дослідження та розробки, створюють сприятливі умови для стартапів та впровадження нових технологій, що дозволяє їм займати лідируючі позиції на світовому ринку. Наприклад, Китай, завдяки своїй стратегії «Зроблено в Китаї 2025», прагне стати світовим лідером у високотехнологічних галузях, таких як робототехніка, біотехнології та нові матеріали.

Втім, революційний тип розвитку інноваційної економіки має свої переваги та недоліки, які необхідно ретельно аналізувати при прийнятті стратегічних рішень. Розглянемо ключові аспекти цього підходу, його переваги та ризики, а також приклади успішних практик. Розуміння цих аспектів допоможе державі приймати обґрунтовані рішення про те, як краще впроваджувати інновації та розвивати свою економіку в умовах швидкозмінного світу.

Революційний тип розвитку інноваційної економіки держави має багато переваг, які можуть суттєво прискорити економічне зростання і підвищити конкурентоспроможність країни на глобальному ринку.

Прискорення економічного зростання. Революційний тип розвитку дозволяє суттєво прискорити економічне зростання за рахунок активного впровадження передових технологій та інновацій. Наприклад, за даними Світового банку, країни, які активно інвестують в інновації, демонструють більш високі темпи економічного зростання [1]. У період з 2010 по 2020 рік темпи зростання ВВП Китаю, однієї з лідируючих країн за інвестиціями в дослідження та розробки, становили в середньому 6,7 % на рік, що значно вище середнього світового показника в 2,8 % (табл. 1).

Інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР) є ключовим драйвером економічного зростання, дозволяючи країнам розробляти нові продукти і технології, які створюють конкурентні переваги на міжнародному рівні. Так, Південна Корея, вкладаючи 4,8 % ВВП в НДДКР, демонструє стабільне економічне зростання, незважаючи на глобальні економічні коливання. За даними Європейської комісії, це дозволяє країні не лише утримувати високі темпи зростання, але й адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов.

Таблиця 1

Темпи економічного зростання в країнах-лідерах з інновацій

Країна	Середньорічний зріст ВВП (2010–2020), %	Інвестиції в НДДКР, % від ВВП
Китай	6.7	2.4
Південна Корея	3.0	4.8
США	2.2	2.8
Німеччина	1.9	3.1
Японія	1.3	3.2

Джерело: складено на основі [1]

Підвищення конкурентоспроможності.

Революційний тип розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни на глобальному ринку. Країни, які активно впроваджують інновації, можуть запропонувати на ринку нові продукти та послуги, що дозволяє їм займати лідируючі позиції в різних секторах економіки. Наприклад, Південна Корея, яка є світовим лідером за рівнем інвестицій у дослідження та розробки, займає перше місце в рейтингу інноваційних економік Bloomberg [2]. В першу п'ятірку інноваційних економік входять також Сінгапур з індексом 87,76, Швейцарія (85,49), Німеччина (84,30) та Швеція (83,22). Ефективне використання революційних інновацій сприяє створенню унікальних товарів та послуг, які неможливо відтворити конкурентам. Німеччина, одна з країн-лідерів в галузі інновацій, активно інвестує у високотехнологічне виробництво та розробки. Це дозволяє німецьким компаніям, таким як Siemens і Bosch, утримувати лідерство на світових ринках у своїх сегментах. За даними Світової організації торгівлі (СОТ), інноваційні компанії роблять значний внесок в економіку країни, створюючи робочі місця та залучаючи іноземні інвестиції [3].

Створення нових робочих місць. Швидке впровадження нових технологій та розвиток інноваційних секторів економіки сприяють створенню нових робочих місць. У період з 2010 по 2020 рік кількість робочих місць у секторі інформаційних технологій у США збільшилася на 25 %, що в 5 разів перевищує середній темп зростання зайнятості в країні.

За даними Бюро трудової статистики США, кількість робочих місць у сфері інформаційних технологій у 2020 році становила близько 12 мільйонів, що є одним із найвищих показників за останні десятиліття [4].

Розвиток нових технологій також сприяє появі нових професій і спеціальностей, що збільшує різноманіття на ринку праці. У Китаї, наприклад, завдяки значним інвестиціям в штучний інтелект і робототехніку, з'явилися тисячі робочих місць у цих галузях. Це не тільки сприяє зростанню зайнятості, але й підвищує кваліфікацію робочої сили, роблячи її більш конкурентоспроможною на глобальному ринку.

Залучення інвестицій. Революційний тип розвитку залучає значні інвестиції в економіку країни. Інвестори активно вкладають кошти у перспективні проекти та стартапи, що сприяє зростанню економіки та розвитку нових галузей. Наприклад, у 2020 році обсяг венчурних інвестицій у США становив близько 156 мільярдів доларів, що є рекордним показником за всю історію країни. Інвестори воліють вкладати свої кошти в країни з високим рівнем інноваційного розвитку, оскільки такі інвестиції обіцяють високу доходність. Південна Корея та Китай залучають значні обсяги іноземних інвестицій завдяки своїм активним інноваційним стратегіям та сприятливим умовам для ведення бізнесу (табл. 2). За даними Європейської комісії, це сприяє не лише економічному зростанню, але й розвитку високотехнологічних галузей, таких як біотехнології та інформаційні технології [5].

Таблиця 2

Обсяг венчурних інвестицій у провідних країнах

Країна	Обсяг венчурних інвестицій, млрд долл США	Частка від світового обсягу, %
США	156	52
Китай	80	27
Великобританія	15	5
Індія	10	3
Німеччина	8	2

Джерело: складено на основі [3]

Збільшення експорту високотехнологічної продукції. Революційний тип розвитку сприяє збільшенню експорту високотехнологічної продукції, що зміцнює позиції країни на світовому ринку і збільшує доходи від зовнішньої торгівлі. Країни, які активно впроваджують інновації, здатні запропонувати конкурентоспроможну продукцію, затребувану на міжнародній арені. Наприклад, за даними Світової організації торгівлі (СОТ), експорт високотехнологічної продукції з Південної Кореї у 2020 році становив близько 160 мільярдів доларів, що складає значну частку всього експорту країни [3].

Високий рівень експорту високотехнологічної продукції також сприяє збільшенню притоку іноземних валют і поліпшенню торгового балансу. У Китаї, де експорт високотехнологічних товарів становить значну частину економіки, це сприяє стабільності національної валюти і зміцненню економічних позицій на міжнародній арені. За даними Світового банку, це дозволяє Китаю активно брати участь у глобальній торгівлі та інвестувати у розвиток нових технологій [1].

Підвищення рівня освіти. Інноваційний розвиток вимагає високого рівня освіти та кваліфікації працівників. Країни, які активно інвестують в освіту, здатні створювати висококваліфіковані кадри, що сприяє прискоренню економічного зростання та підвищенню конкурентоспроможності. Наприклад, у 2020 році Південна Корея витратила близько 5 % свого ВВП на освіту, що є одним з найвищих показників у світі. Це дозволило країні зайняти лідируючі позиції в міжнародних рейтингах за рівнем освіти та інноваційного розвитку.

Високий рівень освіти сприяє створенню кваліфікованої робочої сили, готової до адаптації в умовах швидкозмінного ринку. За даними Світового Банку у Фінляндії, завдяки інвестиціям в освіту, досягнуті високі результати в міжнародних дослідженнях PISA (табл. 3), що свідчить про високий рівень знань та навичок студентів [1]. Це дозволяє Фінляндії активно впроваджувати інновації та підтримувати високі темпи економічного зростання.

Стимулювання наукових досліджень. Революційний тип розвитку стимулює наукові дослідження та розробки, що сприяє створенню нових знань і технологій. Це, у свою чергу, відкриває нові можливості для економічного зростання та поліпшення якості життя. Наприклад, у 2020 році США витратили близько 600 мільярдів доларів на дослідження та розробки, що становить близько 2,8 % ВВП країни (рис1.). Це дозволило США займати лідируючі позиції у світі за кількістю патентів і наукових публікацій [1]. Наукові дослідження сприяють розвитку нових технологій, які можуть використовуватися в різних галузях економіки, від охорони здоров'я до енергетики [9]. У Німеччині, де значні кошти вкладаються в наукові дослідження, досягнуті високі результати в галузі відновлюваних джерел енергії. Це дозволяє країні не лише поліпшувати екологічну ситуацію, але й створювати нові робочі місця в зеленій енергетиці.

Переваги революційного типу розвитку економіки полягають у прискоренні економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності, створенні нових робочих місць, залученні інвестицій, поліпшенні якості життя, збільшенні експорту високотехнологічної продукції, підвищенні рівня освіти, стимулюванні наукових досліджень та поліпшенні інфраструктури. Ці фактори сприяють створенню сприятливих умов для сталого та гармонійного розвитку суспільства.

Недоліки революційного типу розвитку. **Нерівномірність розвитку.** Революційний тип розвитку може призвести до нерівномірного розвитку різних галузей економіки. Високотехнологічні сектори отримують значне фінансування та підтримку, тоді як традиційні галузі можуть залишатися без належної уваги. Це може призвести до економічного та соціального розриву між різними секторами та групами населення. Наприклад, у США, незважаючи на активний розвиток технологій та стартапів, рівень безробіття в традиційних галузях, таких як виробництво та сільське господарство, залишається високим. За даними Бюро трудової статистики США, у 2021 році рівень безробіття серед працівників

Таблиця 3

Рівень інвестицій в освіту у провідних країнах

Країна	Інвестиції у освіту, % від ВВП	Рівень освіти (PISA)
Південна Корея	5.0	525
Фінляндія	4.6	520
Сінгапур	4.4	540
Німеччина	4.8	515
Японія	3.8	520

Джерело: сформовано автором на основі [1]

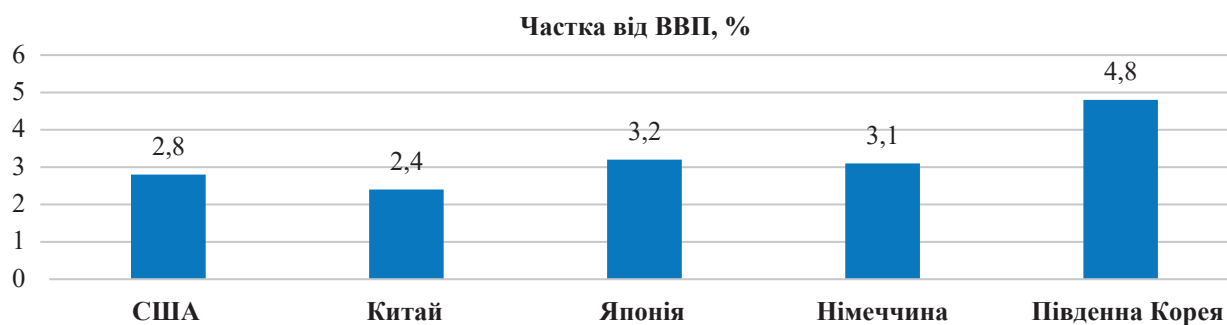


Рис. 1. Інвестиції в наукові дослідження та розробки

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3]

виробничого сектора становив 7,4 %, що значно вище середнього рівня безробіття в країні (6,7 %) [4].

Нерівномірний розвиток також може призводити до регіональних диспропорцій. Міста та регіони, де зосереджені високотехнологічні компанії та стартапи, отримують більше інвестицій та ресурсів, що призводить до значного зростання добробуту в цих регіонах. У той же час, менш розвинені регіони можуть зіткнутися з відтоком капіталу та кадрів, що погіршує їхні економічні проблеми. Наприклад, у Китаї регіони, такі як Пекін та Шеньчжень, приваблюють значну частину інвестицій у високі технології, тоді як менш розвинені регіони залишаються осторонь від цього процесу.

Залежність від зовнішніх факторів. Революційний тип розвитку часто призводить до підвищеної залежності економіки від зовнішніх факторів, таких як міжнародні політичні та економічні умови. Країни, які активно впроваджують нові технології, можуть зіткнутися з ризиками, пов'язаними з міжнародною конкуренцією, санкціями та торговими війнами. Наприклад, у 2018 році США ввели санкції проти китайської компанії Huawei, що серйозно вплинуло на її можливості щодо закупівлі ключових компонентів та технологій. У результаті, незважаючи на значні інвестиції в дослідження та розробки, компанія зіткнулася з серйозними проблемами у виробництві та реалізації своєї продукції.

Крім того, швидке впровадження нових технологій може підвищити уразливість до кібератак та інших видів зовнішніх загроз. У 2021 році світові збитки від кібератак становили близько 6 трильйонів доларів, за даними дослідження компанії Cybersecurity Ventures. Активне використання цифрових технологій та інтернету речей збільшує кількість потенційних уразливостей, що вимагає значних інвестицій у кібербезпеку та розробку ефективних захисних заходів [6]. Наприклад, атака на американську компанію Colonial Pipeline у травні 2021 року, яка призвела до тимчасової

зупинки роботи найбільшого нафтопроводу в США, показала уразливість критичної інфраструктури та необхідність підвищення рівня кібербезпеки.

Поглиблення цифрового розриву. Революційний тип розвитку економіки може поглибити цифровий розрив між різними верствами суспільства та регіонами. Швидке впровадження нових технологій потребує значних ресурсів та інфраструктури, що не завжди доступно всім верствам населення та регіонам. Це може призвести до нерівності в доступі до нових технологій та можливостей. Згідно зі звітом Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), у 2020 році близько 3,7 мільярда людей у світі все ще не мали доступу до інтернету. Більшість із них проживає в країнах, що розвиваються, де рівень доступу до сучасних технологій залишається низьким [7,10]. Це створює значні перешкоди для участі в глобальній цифровій економіці та використання можливостей, які надають нові технології. Цифровий розрив також може проявлятися всередині країн, де різні регіони та групи населення мають різний рівень доступу до технологій. Наприклад, у США різниця в доступі до високошвидкісного інтернету між міськими та сільськими районами залишається значною. За даними Федеральної комісії зі зв'язку США (FCC), у 2020 році близько 14,5 мільйонів американців, які проживають у сільських районах, не мали доступу до широкопasmового інтернету.

Збільшення технологічної залежності. Революційний тип розвитку може призвести до збільшення технологічної залежності від певних компаній та країн, які контролюють ключові технології та ресурси. Це може створювати вразливості та ризики для національної безпеки та економічної стабільності. Наприклад, у 2020 році залежність від китайських виробників мікросхем та електронних компонентів стала однією з ключових проблем для багатьох країн, включаючи США та Європейський Союз. Введення торгових санкцій та обмеження експорту

компонентів з Китаю показали, наскільки вразливими можуть бути ланцюги постачань та національні економіки. Крім того, технологічна залежність може проявлятися у залежності від певних платформ та сервісів, контрольованих великими транснаціональними корпораціями. Наприклад, домінування таких компаній, як Google, Amazon, Facebook та Apple, створює ризики для конкурентоспроможності та свободи ринку. У 2020 році Європейська комісія розпочала розслідування щодо цих компаній за підозрою у порушенні антимонопольного законодавства [8].

Таким чином, можна резюмувати, що незважаючи на значні переваги, революційний тип розвитку економіки також пов'язаний з багатьма недоліками, які необхідно враховувати та долати для забезпечення сталого та гармонійного розвитку суспільства. Ефективне управління ризиками та викликами, пов'язаними з впровадженням нових технологій, вимагає комплексного підходу, який включає розробку нових нормативних актів, посилення захисту даних, інвестування в освіту та перепідготовку кадрів, а також створення умов для рівномірного та сталого розвитку всіх секторів і регіонів економіки.

Революційний тип розвитку інноваційної економіки активно використовується в ряді країн, які досягли значних успіхів завдяки впровадженню передових технологій та стратегічним інвестиціям у наукові дослідження. Розглянемо декілька прикладів таких країн та їхні досягнення в цій області, приділяючи увагу їхнім підходам, стратегіям і конкретним результатам.

Південна Корея. Південна Корея є яскравим прикладом країни, що успішно застосовує революційний тип розвитку. Завдяки значним інвестиціям у дослідження та розробки (НДДКР), країна досягла високого рівня інноваційного розвитку. За даними на 2020 рік, Південна Корея інвестувала близько 4,8 % свого ВВП у НДДКР, що є одним із найвищих показників у світі. Це дозволило Південній Кореї зайняти лідерські позиції в глобальних рейтингах інновацій та технологічного розвитку. Південна Корея відома своїми передовими технологіями в галузі електроніки, телекомунікацій та автомобілебудування. Компанії, такі як Samsung і Hyundai, стали світовими лідерами у своїх галузях завдяки постійним інноваціям та розробці нових продуктів. Samsung, наприклад, займає лідерські позиції у виробництві смартфонів і телевізорів, впроваджуючи найновіші технології, такі як гнучкі дисплеї та штучний інтелект. Hyundai, у свою чергу, активно розвиває електричні та водневі

автомобілі, ставлячи амбітні цілі щодо скорочення викидів і підвищення екологічності транспорту. Крім того, країна активно розвиває інфраструктуру та освіту, що сприяє створенню висококваліфікованих кадрів та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Програми навчання та підтримки стартапів, такі як “K-Startup Grand Challenge”, приваблюють міжнародні таланти і стимулюють створення нових інноваційних підприємств.

Ключові досягнення Південної Кореї [1]:

- інвестиції в НІОКР (% від ВВП) – 4,8;
- експорт високотехнологічної продукції (млрд доларів) – 180;
- кількість стартапів у сфері інноваційних технологій – 12 тис. одиниць.

Китай. Китай також активно використовує революційний тип розвитку для досягнення високих показників економічного зростання та технологічного прогресу. У 2020 році Китай інвестував близько 2,4 % свого ВВП у НДДКР, що дозволило країні стати лідером за кількістю патентів та наукових публікацій. Це стало можливим завдяки державній політиці, спрямованій на стимулювання інновацій та підтримку стратегічно важливих галузей. Китай досяг значних успіхів у галузі штучного інтелекту, біотехнологій та відновлюваних джерел енергії. Країна активно розвиває свою інфраструктуру, включаючи будівництво високошвидкісних залізниць та модернізацію міст. Ці інвестиції сприяють зростанню економіки та покращенню якості життя населення. Наприклад, китайська ініціатива «Один пояс, один шлях» спрямована на розвиток інфраструктури та торговельних зв'язків з іншими країнами, що стимулює міжнародне співробітництво та економічну інтеграцію.

Компанії, такі як Huawei та Alibaba, стали глобальними лідерами у своїх секторах завдяки інноваційним підходам та значним інвестиціям у дослідження та розробки. Huawei активно розвиває технології 5G, займаючи лідируючі позиції на світовому ринку телекомунікацій. Alibaba, у свою чергу, розширює свої сервіси у галузі електронної комерції та хмарних обчислень, пропонуючи нові рішення для бізнесу та споживачів.

Ключові досягнення Китаю [2]:

- інвестиції в НІОКР (% від ВВП) – 2,4;
- експорт високотехнологічної продукції (млрд доларів) – 560;
- кількість стартапів у сфері інноваційних технологій – 45 тис. одиниць.

США. Сполучені Штати Америки є однією з провідних країн за рівнем інноваційного розвитку та інвестицій у НДДКР. У 2020 році США витратили близько 600 мільярдів доларів

на дослідження та розробки, що становить близько 2,8 % ВВП країни. Це дозволяє США займати лідируючі позиції у світі за кількістю патентів та наукових публікацій. США досягли значних успіхів у галузі інформаційних технологій, біотехнологій та аерокосмічної промисловості. Компанії, такі як Apple, Google та SpaceX, стали світовими лідерами завдяки постійним інноваціям та розвитку нових продуктів. Apple, наприклад, активно розробляє нові пристрої та програмне забезпечення, впроваджуючи технології доповненої реальності та штучного інтелекту. SpaceX досягає проривів у галузі космічних технологій, включаючи успішні запуски ракет та розвиток програми колонізації Марсу.

Країна також активно підтримує наукові дослідження та освіту, що сприяє створенню висококваліфікованих кадрів і підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Програми, такі як DARPA та Національний науковий фонд, спрямовані на підтримку передових досліджень та розробок у різних сферах науки та техніки.

Ключові досягнення США [1]:

- інвестиції в НІОКР (% від ВВП) – 2,8;
- експорт високотехнологічної продукції (млрд доларів) – 350;
- кількість стартапів у сфері інноваційних технологій – 70 тис. одиниць.

Японія. Японія є однією з світових лідерів за рівнем інноваційного розвитку та впровадження передових технологій. У 2020 році країна інвестувала близько 3,2 % свого ВВП у НДДКР, що дозволяє їй займати високі позиції у рейтингах конкурентоспроможності та наукових досліджень. Державна підтримка науки і технологій, а також розвинута система освіти сприяють створенню сприятливих умов для інноваційного розвитку.

Японія відома своїми передовими розробками в області електроніки, робототехніки та автомобілебудування. Компанії, такі як Toyota і Sony, стали світовими лідерами завдяки постійним інноваціям і розвитку нових продуктів. Toyota активно розробляє гібридні та водневі автомобілі, прагнучи знизити вплив на навколишнє середовище та покращити енергоефективність. Sony, в свою чергу, продовжує розвивати передові технології в області електроніки та розваг, включаючи розробки у сфері віртуальної реальності та високоякісного аудіо.

Країна також активно підтримує наукові дослідження та освіту, що сприяє створенню висококваліфікованих кадрів і підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Японські університети та дослідницькі центри займають високі позиції у світових

рейтингах, приваблюючи міжнародні таланти та розвиваючи передові наукові напрямки.

Ключові досягнення Японії [1]:

- інвестиції в НІОКР (% від ВВП) – 3,2;
- експорт високотехнологічної продукції (млрд доларів) – 140;
- кількість стартапів у сфері інноваційних технологій – 8 тис. одиниць.

Ізраїль. Ізраїль, також відомий як «Нація стартапів», є однією з найбільш інноваційних країн у світі. У 2020 році Ізраїль інвестував близько 4,9 % свого ВВП у НДДКР, що є одним з найвищих показників у світі. Державна підтримка інновацій, розвинута система венчурного капіталу та високий рівень освіти сприяють створенню сприятливих умов для розвитку технологій і стартапів. Ізраїль відомий своїми досягненнями в області кібербезпеки, медичних технологій та агро-техніки. Компанії, такі як Check Point і Teva Pharmaceuticals, стали світовими лідерами у своїх галузях завдяки постійним інноваціям і розробці нових продуктів. Check Point розробляє передові рішення в області кібербезпеки, захищаючи компанії та державні установи від кібератак. Teva Pharmaceuticals займається виробництвом генеричних та інноваційних ліків, покращуючи доступ до медичної допомоги для мільйонів людей по всьому світу.

Країна також активно підтримує наукові дослідження та освіту, що сприяє створенню висококваліфікованих кадрів. Ізраїльські університети та дослідницькі центри, такі як Техніон і Єврейський університет у Єрусалимі, займають високі позиції у світових рейтингах, приваблюючи міжнародні таланти та розвиваючи передові наукові напрямки.

Ключові досягнення Ізраїлю [1]:

- інвестиції в НІОКР (% від ВВП) – 4,9;
- експорт високотехнологічної продукції (млрд доларів) – 25;
- кількість стартапів у сфері інноваційних технологій – 6 тис. одиниць.

Ці приклади демонструють, що революційний тип розвитку дозволяє країнам досягати високих показників економічного зростання, конкурентоспроможності та якості життя населення. Інвестиції в дослідження і розробки, підтримка освіти та розвиток інфраструктури є ключовими факторами успіху для країн, які прагнуть до інноваційного розвитку.

Висновки. У статті встановлено, що революційний тип розвитку інноваційної економіки може суттєво прискорити економічне зростання, підвищити конкурентоспроможність держави на світовому ринку та забезпечити її більш стійке становище в глобальній економіці. Водночас впровадження цієї моделі

супроводжується значними ризиками, зокрема, нерівномірністю розвитку різних галузей, що може призвести до дисбалансів у національній економіці, а також до виникнення нових соціальних викликів, пов'язаних з адаптацією населення до нових економічних умов. Аналіз прикладів різних країн показав, що успішне застосування революційного підходу потребує не тільки значних інвестицій в інновації, освіту та інфраструктуру, але й чіткого стратегічного планування та координації дій на всіх

рівнях управління. Незважаючи на потенційні переваги, країнам необхідно ретельно оцінювати як можливості, так і ризики цієї моделі, щоб уникнути негативних наслідків та забезпечити стабільний розвиток економіки в довгостроковій перспективі. Загалом, стаття підкреслює важливість збалансованого підходу до впровадження інноваційного розвитку, який би враховував як економічні, так і соціальні аспекти, забезпечуючи стійке зростання та гармонійний розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Світовий банк. World Development Indicators. 2020. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>
2. Bloomberg. Innovation Index. 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/>
3. Світова торгова організація (СТО). World Trade Statistical Review. 2021. URL: <https://www.wto.org/>
4. Бюро трудової статистики США. Employment Projections. 2020. URL: <https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology>
5. Європейська комісія. European Innovation Scoreboard. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy/desi>
6. Cybersecurity Ventures. Official Annual Cybercrime Report. 2020. URL: <https://cybersecurityventures.com/>
7. Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ). Measuring digital development. 2020. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2020.aspx>
8. Європейський Союз. Загальний регламент з захисту даних (GDPR). 2018. URL: <https://gdpr.eu/>
9. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). Global Health Observatory (GHO) data. 2020. URL: <https://www.who.int/>
10. Міжнародне енергетичне агентство (МЕА). World Energy Outlook. 2020. URL: <https://www.iea.org/>
11. Freeman C., & Soete L. The Economics of Industrial Innovation. MIT Press. 1997.
12. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press. 1997.
13. Schumpeter J.A. Capitalism, Socialism, and Democracy. Harper & Brothers. 1942.
14. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press. 1990.
15. Aghion P., & Howitt P. A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*. 1992. № 60(2). P. 323–351.

References:

1. World Bank. World Development Indicators. (2020). Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>
2. Bloomberg. Innovation Index. (2021). Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/>
3. World Trade Organization (WTO). World Trade Statistical Review. (2021). Available at: <https://www.wto.org/>
4. U.S. Bureau of Labor Statistics. Employment Projections. (2020). Available at: <https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology>
5. European Commission. European Innovation Scoreboard. (2020). Available at: <https://ec.europa.eu/digital-strategy/desi>
6. Cybersecurity Ventures. Official Annual Cybercrime Report. (2020). Available at: <https://cybersecurityventures.com/>
7. International Telecommunication Union (ITU). Measuring Digital Development. (2020). Available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2020.aspx>
8. European Union. General Data Protection Regulation (GDPR). (2018). Available at: <https://gdpr.eu/>
9. World Health Organization (WHO). Global Health Observatory (GHO) Data. (2020). Available at: <https://www.who.int/>
10. International Energy Agency (IEA). World Energy Outlook. (2020). Available at: <https://www.iea.org/>
11. Freeman C., & Soete L. (1977) The Economics of Industrial Innovation. MIT Press.
12. Christensen C. M. (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.
13. Schumpeter J. A. (1942) Capitalism, Socialism, and Democracy. Harper & Brothers.
14. Porter M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. Free Press.
15. Aghion P., & Howitt P. (1992) A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*, no. 60(2), pp. 323–351.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-5>
УДК 339.138:658.8

Слюсарева Л. В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6845-9307>

Немировська О. В.

кандидат економічних наук, докторант,
доцент кафедри кібернетики та прикладної математики,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1955-6132>

Slusareva Liudmyla

Doctor of Science (Economics),
Head of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Economic Security,
State Tax University

Nemyrovska Oksana

PhD in Economics, Doctoral Student,
Associate Professor of Department of
Cybernetics and Applied Mathematics,
State Tax University

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

MARKETING ACTIVITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNMENT BODIES

Метою цього дослідження є комплексний аналіз концепції маркетингу територій та вивчення того, як органи місцевого самоврядування формують і реалізують політику розвитку територіальних громад, використовуючи сучасні маркетингові інструменти та технології. Вивчаючи ці процеси, дослідження прагне виявити унікальні особливості та виклики, з якими стикаються місцеві органи влади у просуванні та розвитку своїх регіонів. Крім того, дослідження має на меті розробити оригінальне визначення маркетингу, яке відображає його роль як життєво важливого компонента політики місцевого розвитку. Це передбачає розуміння того, як маркетингові стратегії можуть ефективно підтримувати соціально-економічне зростання громад, залучати інвестиції, підвищувати якість життя та створювати стає середовище для мешканців і бізнесу. Завдяки такому аналізу дослідження надасть цінну інформацію про інтеграцію маркетингу в ширшу структуру територіального розвитку, пропонуючи практичні рекомендації для політиків та місцевих лідерів щодо.

Ключові слова: територіальний маркетинг, стратегії управління територіями, імідж, формування іміджу територій, розвиток територіальних громад.

The primary aim of this study is to conduct an in-depth and comprehensive analysis of the concept of territorial marketing, focusing on how local self-government bodies approach the formulation and implementation of development policies for their respective territorial communities. The study delves into the application of modern marketing tools and technologies, examining how these resources are leveraged to promote and enhance the regions they govern. The investigation begins by exploring the fundamental principles of territorial marketing, including its origins, evolution, and the various methodologies employed by local authorities. This exploration seeks to uncover the unique characteristics and challenges that are inherent in the process of promoting a region's strengths and potential. These challenges may include limited resources, competition with other regions, and the need for a cohesive strategy that aligns with both local and national objectives. One of the critical objectives of this study is to develop an original and comprehensive definition of marketing as it applies specifically to local development policy. This definition is intended to capture the multifaceted role that marketing plays in the context of territorial management. It will highlight how marketing strategies can be employed not just as a means of promotion, but as a fundamental component of strategic planning and decision-making. The research aims to assist local governments in maximizing the potential of their regions, ultimately leading to more vibrant, prosperous, and sustainable communities. By effectively utilizing marketing strategies, local authorities can attract investments, encourage tourism,

and foster a positive environment for business development. Furthermore, the research aims to provide practical recommendations for policymakers and local leaders. These recommendations will be based on the insights gained from the analysis and will focus on how to effectively integrate marketing into the broader framework of territorial development. The goal is to enhance the competitiveness and appeal of regions, ensuring they are well-positioned to thrive in an increasingly interconnected and competitive global environment.

Keyword: territorial marketing, territory management strategies, image, formation of the image of territories, development of local communities.

Постановка проблеми. За умов інтернаціоналізації та глобалізації світової економіки, війн та колонізації територій, актуальність проблеми посилення конкурентної боротьби зростає в усіх сферах суспільства. Держави та регіони всередині держав активно змагаються за залучення інвестицій, адже це сприяє економічному розвитку та підвищенню якості життя. Туризм також стає об'єктом жорсткої конкуренції, оскільки іноземні туристи приносять не тільки прибуток, а й можливість обміну культурними та соціальними цінностями. Студенти з інших територій, особливо іноземці, є потенційними новаторами, які можуть внести свій вклад у розвиток бізнесу та науки, сприяючи економічному зростанню регіону. Водночас конкуренція за висококваліфіковані кадри та потенційних жителів стає ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку регіонів та територій.

Саме тому держави та регіони вкладають значні ресурси в покращення інфраструктури, створення сприятливих умов для бізнесу та забезпечення високої якості життя, щоб бути привабливими для інвесторів, туристів, студентів та різних за сферами фахівців. Важливим аспектом цієї конкурентної боротьби є також розвиток освіти та наукових досліджень, що дозволяє залучати талановиту молодь та стимулювати інновації.

Крім того, культурна дипломатія та маркетинг територій стають інструментами для формування позитивного іміджу регіонів на міжнародній арені. У цьому контексті велике значення має здатність регіонів інтегрувати іноземців у місцеву спільноту, забезпечуючи їм комфортні умови для життя та роботи.

Вважаємо, що конкурентна боротьба за ресурси та людський капітал стає важливим чинником у розвитку сучасних держав та їхніх регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Базою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, фахівців, зокрема, С. Анхольта [1], Б. Дженіс [2], І. Буднікевич [3; 6], І. Гавриш [4; 5], Ф. Котлера [7], М. Окландера [9–12], Л. Романової [13; 14].

Одним з перших проблемою розвитку територіального маркетингу зацікавився Ф. Котлер, виділивши 4 напрями розвитку просування територій – іміджевий, інвестиційний,

туристичний і соціально привабливий, а під територіальним маркетингом («маркетинг місць») в працях дослідника зазначається, як проектування місця (території) для задоволення потреб цільових ринків.

С. Анхольт у своєму дослідженні зазначає, що активний процес глобалізації означає те, що кожна країна, кожне місто та кожен регіон повинні конкурувати з кожними іншими за частку споживачів, туристів, інвесторів, студентів, підприємців, міжнародні спортивні і культурні заходи, а також за увагу й повагу ЗМІ (міжнародних зокрема), інших урядів та людей [1].

Як зазначає І. Буднікевич, муніципальний маркетинг – це діяльність, сукупність муніципальних інституцій та процесів, які забезпечують створення, інформування, доставку та обмін муніципального продукту, який має цінність для міських цільових аудиторій (населення, бізнесу, інвесторів, відвідувачів, клієнтів, партнерів, міської громади та суспільства в цілому) та спрямований на соціально-економічний розвиток міста в довготривалій перспективі [3].

Барбара Дженіс у своїй науковій праці акцентує увагу на складних дослідженнях іміджу країни, розкриваючи за допомогою складної причинно-наслідкової моделі взаємозв'язок між вимірами іміджу країни, атрибутами бренду країни та показниками добробуту країни [2]. За результатами її досліджень, імідж країни розглядається як щось, що може позиціонувати або його можна оцінювати – так само, як продукти або бренди. Можливість оцінки назви країни як бренду, а також обґрунтованість такого підходу є предметом наукових дискусій та розбіжностей, і в цей час, становлять предмет численних тематичних дослідницьких проектів.

Аналіз праць даної теми дозволяє зробити висновки про те, що науковці продовжують розробку теоретичних та методологічних засад формування системи маркетингу територій, а також пошук ефективних рішень підвищення місцевої конкурентоздатності.

Важливо також зазначити, що сильний імідж країни може мати безпосередній вплив на рівень добробуту населення, підвищуючи якість життя та створюючи нові можливості для розвитку. Таким чином, вивчення теоретичних і практичних аспектів іміджу країни

та його впливу на конкурентоспроможність стає ключовим напрямком сучасних наукових досліджень, що сприяє формуванню більш ефективних стратегій національного розвитку.

Метою даного дослідження є аналіз концепції маркетингу територій, виявлення особливостей формування органами місцевого самоврядування політики розвитку територіальної громади з використанням маркетингових інструментів та технологій, а також розробка авторського визначення маркетингу як певної складової частини політики місцевого (територіального) розвитку.

Виклад основного матеріалу. Прийнято вважати, що концепція територіального маркетингу розглядається як ефективний інструмент для підвищення результативності управління територіями. Вона спрямована на задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів території в громадських благах, послугах та ідеях. Це також підвищує привабливість території для проживання, відвідування, діяльності та інвестицій. Територіальний маркетинг допомагає вирішити проблеми, з якими органи місцевої влади не справляються традиційними методами, зберігає та формує нові конкурентні переваги, сприяє досягненню цілей сталого розвитку та розвитку партнерства, а також гармонізації інтересів учасників соціально-економічних відносин.

Таким чином, цільова аудиторія маркетингу території включає мешканців територіальних громад (населення), бізнес, туристів (бажані відвідувачі), органи місцевого самоврядування та потенційних інвесторів.

Розглянемо кожен суб'єкт з призми його ролі у підвищенні конкурентоспроможності території (рис. 1).

Роль населення у підвищенні конкурентоспроможності території є надзвичайно важливою, оскільки людський капітал виступає основним ресурсом для розвитку регіону. Освічене та кваліфіковане населення сприяє розвитку інновацій, підвищенню продуктивності праці та якості продукції і послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність регіону. Громадяни, які активно беруть участь у місцевому економічному житті, створюють сприятливе середовище для підприємництва, підтримуючи місцеві бізнеси та сприяючи розвитку нових галузей.

Крім того, населення відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу регіону, оскільки активна участь у культурних, соціальних та екологічних ініціативах підвищує привабливість території для інвесторів, туристів та нових мешканців. Місцеві жителі, які підтримують сталий розвиток та збереження екології, сприяють створенню комфортних умов для життя, що є важливим чинником для залучення талановитих фахівців та інвесторів.

Також важливо зазначити, що населення може відігравати значну роль у розвитку громадянського суспільства, що сприяє більш ефективному управлінню регіоном і прийняттю рішень, які відповідають потребам і інтересам місцевих жителів. Таким чином, активна участь населення у соціально-економічному житті регіону є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Бізнес відіграє ключову роль у залученні інвестицій, створенні робочих місць та стимулюванні інновацій, що сприяє зростанню економічної активності в регіоні. Крім того, активна участь бізнесу у розвитку

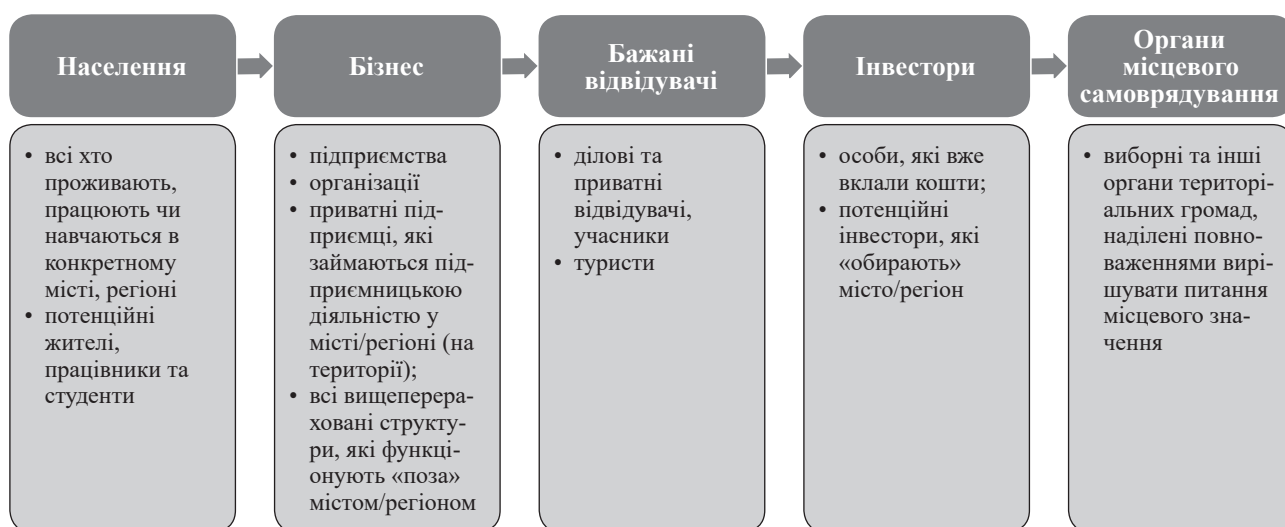


Рис. 1. Цільова аудиторія маркетингу території (основні суб'єкти маркетингу території)

Джерело: сформовано автором

інфраструктури, підтримці освіти та наукових досліджень, а також у соціальних проєктах сприяє формуванню позитивного іміджу регіону, що є важливим для залучення нових інвесторів і фахівців.

Підприємства також можуть сприяти інтеграції регіональних ринків у глобальні економічні процеси, розвиваючи експортний потенціал і впроваджуючи міжнародні стандарти якості. У свою чергу, конкуренція між підприємствами стимулює їх до підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції та послуг, що позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність регіону.

Співпраця між бізнесом, місцевою владою та громадськими організаціями також є важливим чинником успішного розвитку регіональних ринків, оскільки дозволяє більш ефективно вирішувати соціально-економічні проблеми та знаходити нові можливості для зростання. Таким чином, бізнес виступає не лише як економічний двигун регіону, але й як активний учасник процесу підвищення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Туристи створюють додатковий попит на місцеві послуги та продукти, сприяючи зростанню малого і середнього бізнесу, зокрема у сфері гостинності, роздрібної торгівлі, громадського харчування та розваг. Це, у свою чергу, стимулює економічний розвиток і підвищує доходи місцевих жителів.

Ділові подорожуючі, які приїжджають на конференції, виставки або для укладення угод, сприяють налагодженню міжнародних зв'язків, обміну досвідом і знаннями, а також залученню інвестицій. Їхній вплив часто виходить за межі безпосередніх ділових заходів, оскільки такі візити можуть призвести до довгострокових економічних та інноваційних співробітництв, що підвищує загальну конкурентоспроможність території.

Приватні відвідувачі, наприклад, ті, хто приїжджає на постійне або тимчасове проживання, можуть стати активними учасниками місцевої спільноти, привносячи нові ідеї, навички та культурні цінності. Їхня присутність може стимулювати розвиток нових соціальних інфраструктур, таких як школи, медичні заклади та культурні центри, що покращує якість життя на території та робить її більш привабливою для інших відвідувачів та мешканців.

Інвестори відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності території, оскільки вони забезпечують капітал, необхідний для стимулювання економічного розвитку та модернізації регіону. Інвестиції сприяють розширенню виробничих потужностей,

створенню нових галузей і підвищенню продуктивності праці, що є основними чинниками зростання регіональної економіки. Завдяки капіталовкладенням інвесторів можливе впровадження новітніх технологій, розвиток інфраструктури та посилення зв'язків з міжнародними ринками, що сприяє підвищенню економічної ефективності та конкурентних переваг регіону. Залучення інвесторів також відіграє важливу роль у зростанні рівня зайнятості та добробуту населення, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток території. Інвестиції створюють нові робочі місця, підвищують доходи місцевих жителів і стимулюють розвиток суміжних галузей, таких як сфера послуг, будівництво та торгівля. Крім того, інвестиційні проєкти, спрямовані на розвиток освіти, охорони здоров'я та інших соціальних сфер, підвищують якість життя в регіоні, що сприяє залученню талановитих кадрів та зміцненню людського капіталу. Інвестори також сприяють підвищенню інноваційного потенціалу регіону, що є важливим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Органи місцевого самоврядування відіграють центральну роль у створенні сприятливих умов для економічного розвитку, залучення інвестицій і підтримки підприємництва на території. Їх здатність ефективно управляти ресурсами, впроваджувати інноваційні підходи та створювати сприятливі умови для бізнесу та населення є вирішальною для довгострокового успіху регіону в умовах глобальної конкуренції.

І. Буднікевич, поділяючи процесний підхід, еволюцію об'єктів регіонального маркетингу представила таким чином: технологія виробництва територіального продукту → рівень унікальності та якості територіального продукту → інвестиційна привабливість регіону → потреби цільової аудиторії → раціональні потреби цільової аудиторії → індивідуальні потреби цільових аудиторій [4].

Вважаємо, що маркетингова політика привабливості включає заходи для привернення уваги цільових аудиторій до певної території, будь то країна, регіон, місто чи туристична зона. Вона розробляється та впроваджується органами територіальної влади разом із членами громади та є частиною територіальних програм і стратегій розвитку. Ця політика впливає на бізнесову, інвестиційну, туристичну, соціальну, міграційну, екологічну та інфраструктурну привабливість територій, створюючи сприятливе підприємницьке та інноваційне середовище. Вона визначає напрями інвестицій, туристичних потоків та залучення

кваліфікованих фахівців і працівників, зменшуючи відтік населення, особливо молоді та середнього класу, з регіону (території).

На нашу думку, інструменти територіального маркетингу дозволяють:

- охарактеризувати ресурси території, умови життєдіяльності та якість територіального менеджменту, який часто має адміністративну складову;
- оцінити вартість проживання та/або ведення діяльності на території;
- здійснити просторову оцінку розташування території;
- організувати просування інформації та створити привабливий образ ресурсів території, умов життєдіяльності та ділової активності.

В Україні сьогодні формується конкурентне середовище, що дає можливість за допомогою маркетингових досліджень виявляти, формувати та реалізовувати конкурентні переваги територій. Цьому сприяє активізувати їх соціально-економічний розвиток. Змінюється філософія та цілі розвитку регіонів та міст, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, створюючи якісні умови для проживання, праці, соціальної реалізації населення та привабливе середовище для інвестицій і підприємництва.

Українські маркетингологи торкаються різних аспектів територіального маркетингу. Здебільшого виділяючи його три рівні: національний, регіональний та муніципальний. Так, Окландер М.А., поняття «територіальний маркетинг» пропонує трактувати як використання концепції, методології і технології маркетингу суб'єктами управління економічних систем макро- і мезорівнів (мезомаркетинг і макромаркетинг). У своїй роботі [8, 9, 11] науковець дає обґрунтоване визначення, що муніципальний маркетинг – це маркетинг у діяльності органів місцевого самоврядування, регіональний – це маркетинг у діяльності регіональних органів державного управління (місцевих державних адміністрацій, уряду Автономної Республіки Крим), національний – маркетинг у діяльності уряду України. Окрім того, автор акцентує увагу на тому, що в процесі системної трансформації українського суспільства слід враховувати те, що територіальний маркетинг має базуватися на всебічному врахуванні потреб населення регіону, стану і динаміки ринків, що формуються, інтересів держави і окремих підприємств, створенні умов для максимальної адаптації соціально-економічної структури регіону до зміни маркетингового середовища.

Для формування системи територіального маркетингу важливо визначити критерії та показники ефективності її функціонування.

У літературі існує безліч точок зору на перелік індикаторів конкурентоспроможності країн та регіонів. Це може включати економічні показники, соціальні умови, рівень розвитку інфраструктури, якість життя, а також інші фактори, що впливають на привабливість території для інвестицій, проживання та ведення бізнесу.

На регіональному рівні (на певній території) узагальнюючим показником, який характеризує рівень розвитку економіки регіону, є валовий регіональний продукт, який визначається як сума валової доданої вартості усіх видів економічної діяльності, включаючи чисті податки на продукти. Тобто, це інтегрований показник економічного розвитку регіонів України, який характеризує результат виробничої діяльності резидентів в межах економічної території регіону і вимірюється сукупною вартістю товарів та послуг, виготовлених ними для кінцевого використання.

Маркетингова діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування є частиною маркетингової системи країни. До цієї системи входять також управлінські системи маркетингової діяльності інших чотирьох секторів економіки: нефінансових і фінансових корпорацій, домашніх господарств, некомерційних організацій. У свою чергу, маркетингова система є складовою національної економічної системи.

Маркетингова діяльність органів державного управління має багатогранне значення. З економічної точки зору, це механізм стимулювання зменшення виробництва одних товарів і швидкого збільшення виробництва інших, залежно від конкретних умов і ролі території у внутрішньому та міжнародному поділі праці. Її значення полягає у гармонізації інтересів всіх учасників ринку, сприяючи налагодженню зв'язків між суб'єктами господарювання, продавцями та покупцями, зростанню ділової активності, збільшенню інвестицій і кількості робочих місць, а також оптимізації структури господарського комплексу.

З суспільно-політичної точки зору, маркетингова діяльність на макро- та мезорівнях сприяє формуванню споживчих вподобань, стандартів соціальної поведінки, а також впливає на представництво політичних партій у владі. Ідеологічна роль полягає у сприянні поширенню певної ідеології, а освітньо-виховна – у поширенні нових знань та формуванні практичних навичок. Психологічна роль включає формування психологічних установок, самооцінки, реакцій і психологічного клімату.

Основним напрямом у процесі формування системи державного управління

маркетинговою діяльністю є розвиток центральних та місцевих органів влади, які виконують маркетингові функції. Доцільно створити в структурі органів державного управління та місцевого самоврядування організаційний механізм для реалізації маркетингової діяльності, такий як служба маркетингу.

Висновки. В результаті проведеного дослідження визначаємо, що територіальний маркетинг – це діяльність, спрямована на задоволення специфічних потреб суб'єктів, які функціонують у межах певного регіону, а також на підвищення його привабливості для різних цільових аудиторій. Метою територіального маркетингу є не тільки підвищення привабливості та конкурентоспроможності регіону, але й забезпечення рівномірного розвитку та вирішення існуючих соціально-економічних проблем. Інструменти територіального маркетингу надають можливість не лише просувати територіальний продукт, але й планувати, реалізовувати та оцінювати його стратегічний розвиток.

Основними суб'єктами територіального маркетингу в Україні повинні стати місцеві органи управління. Вони мають об'єднувати

зусилля окремих організацій та стимулювати участь місцевих громад і бізнесу у просуванні регіону, щоб підвищити його привабливість для інвесторів, туристів і бізнес-структур. Територіальний продукт може включати інвестиційну та туристичну привабливість, екологічність, безпеку та можливості для бізнесу, залежно від наявних ресурсів регіону. Важливо забезпечити диференціацію територіальних продуктів з одночасним комплексним підходом до створення бренду регіону.

Впровадження маркетингового підходу в практику стратегічного територіального управління на будь-якому рівні вимагає значних зусиль та фінансових ресурсів. Тому важливо починати з розробки маркетингових заходів для міст і регіонів, поступово розширюючи цей підхід на макрорівень. Окрім розробки практичних підходів до впровадження маркетингу в управління територіями на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому), важливими завданнями є брендинг регіонів, переоцінка територій як продуктів у глобальному контексті, а також застосування новітніх інформаційних технологій у маркетингу територій.

Список використаних джерел:

1. Anholt S. Competitive identity. The new brand management for nations, cities and regions. *Palgrave Macmillan*, 2007. P. 30–53.
2. Jenes B. Theoretical and practical issues in measuring country image dimensions and measurement model of country image and country brand: Ph.D. Dissertation. Corvinus Univ. Budapest Doctoral School of Business Administration. Budapest, 2012.
3. Буняк Н.М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізм її реалізації : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.10.01. Луцьк, 2006. 212 с.
4. Буднікевич І.М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2012. 645 с.
5. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 76–85.
6. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Критерії експертного виміру інвестиційної та інноваційної привабливості регіонів у поствоєнній трансформації України: маркетинговий підхід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. № 4. С. 79–96. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v4/6.pdf>
7. Буднікевич І.М., Заблудська І.В., Бастраков Д.А. SMART-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the development of the economic systems*. № 4. С. 99–106. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/247>
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ. 2020. 880 с.
9. Немировська О.В., Слюсарева Л.В. Перспективи використання стратегій територіального маркетингу для України. *Журнал «Проблеми системного підходу в економіці»*. Випуск 4 (93)/2023. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-4>
10. Окландер М.А. Методика розрахунку ефективності територіального маркетингу. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 2002. № 1. С. 86–91.
11. Окландер М.А. Методологічні засади оцінки ефективності мікромаркетингу та його складових (на прикладі комплексу просування). *Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. Одеського державного економічного університету*. Вип. 15. Одеса: ОДЕУ, 2003. С. 222–226.
12. Окландер М.А. Статистичний моніторинг внеску туризму в економіку території. *Статистика України*. 2002. № 4. С. 49–52.
13. Окландер М.А. Концепція маркетингової діяльності органів державного управління. *Праці Одеського політехнічного університету: Науковий та виробничо-практичний збірник з технічних та природничих наук*. Вип. 1 (17). Одеса, 2002. С. 223–226.
14. Романова Л.В. Методологічні засади формування маркетингу територій. Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні тенденції та суперечності розвитку світо-

вої економіки та бізнесу»: збірник матеріалів конференції, м. Київ, 25 січня 2022 р. / ред. кол.: Семєнєць-Орлова І.А. (гол. ред.), Каліна І.І. (заст. гол. ред.), Мазур Ю.В. (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. 332 с. С. 40–46.

15. Романова Л., Бережинський Д. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. № (1). С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>

16. Слюсарєва Л.В. Плейсбрендинг як маркетинговий інструмент розвитку територій *Бренд-менеджмент: маркетингові технології*: матеріали V міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 14 березня 2023 р.). Київ : Держ.торг.-екон. ун-т, 2023. С. 276–280.

References:

1. Anholt S. (2007) Competitive identity. The new brand management for nations, cities and regions. Palgrave Macmillan, pp. 30–53.
2. Jenes B. (2012) Theoretical and practical issues in measuring country image dimensions and measurement model of country image and country brand: Ph.D. Dissertation. Corvinus Univ. Budapest Doctoral School of Business Administration. Budapest.
3. Bunyak N. M. (2006) Formuvannya marketynhovoї stratehii rozvytku rehionu ta mekhanizm yii realizatsii [Formation of the marketing strategy of the region development and the mechanism of its implementation]. (PhD in Economics). Lutsk. 212 p.
4. Budnikevych I. M. (2012) Munitsypal'nyy marketynh: teoriya, metodolohiya, praktyka [Municipal marketing: theory, methodology, practice]. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 645 p. (in Ukrainian)
5. Budnikevych I. M., Havrysh I. I. (2016) Kontseptsiiia terytorialnoho marketynhu yak osnova formuvannya ta pidvyshchennia pryvabylyvosti. [Territorial marketing concept as a basis of formation and increase of territories attraction of the regions]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 76–85. (in Ukrainian)
6. Budnikevych I. M., Havrysh I. I. (2023) Kryterii ekspertnoho vymiru investytsiinoi ta innovatsiinoi pryvabylyvosti rehioniv u postvoiennoi transformatsii Ukrainy: marketynhovyi pidkhid. [Criteria for the expert measurement of investment and innovation attractiveness of regions in the post-war transformation of Ukraine: a marketing approach]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, vol. 4, pp. 79–96. Available at: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v4/6.pdf> (in Ukrainian)
7. Budnikevych I. M., Zablodska I. V., Bastrakov D. A. (2023) SMART-kontseptsiiia innovatsiinoho prosorovoho rozvytku: dosvid rozvynutykh krain. [SMART-concept of innovative spatial development: experience of developed countries]. *Modelling the development of the economic systems*, vol. 4, pp. 99–106 (in Ukrainian)
8. Kotler F., Armstronh H. (2020) *Osnovy marketynhu*. [Marketing basics]. Kyiv. 880 p. (in Ukrainian)
9. Slyusareva L. V., Nemyrovska O. V. (2023) Perspektyvy vykorystannia stratehii terytorialnoho marketynhu dlia Ukrainy. [Prospects of using territorial marketing strategies for Ukraine]. *Journal "Problems of a Systematic Approach to Economics"*, vol. 4 (93), pp. 25–34. (in Ukrainian)
10. Oklander M. A. (2002) Metodyka rozrakhunku efektyvnosti terytorialnoho marketynhu. [Methodology for calculating the effectiveness of territorial marketing]. *Visnyk Ukrainskoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 86–91. (in Ukrainian)
11. Oklander M. A. (2003) Metodolohichni zasady otsinky efektyvnosti mikromarketynhu ta yoho skladovykh (na prykladi kompleksu prosuvannya). [Methodological bases for assessing the effectiveness of micromarketing and its components (on the example of the promotion complex)]. *Bulletin of socio-economic research: Collection of scientific papers of Odesa State Economic University*, vol. 15, pp. 222–226. (in Ukrainian)
12. Oklander M. A. (2002) Statystychnyi monitorynh vnesku turyzmu v ekonomiku terytorii. [Statistical monitoring of the contribution of tourism to the economy of the territory]. *Statistics of Ukraine*, vol. 4, pp. 49–52. (in Ukrainian)
13. Oklander M. A. (2002) Kontseptsiiia marketynhovoї diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia. [The concept of marketing activity of public administration bodies]. *Works of Odesa Polytechnic University: Scientific and industrial-practical collection on technical and natural sciences*, vol. 1 (17), pp. 223–226. (in Ukrainian)
14. Romanova L. V. (January 25, 2022) Metodolohichni zasady formuvannya marketynhu terytorii [Methodological principles of territory marketing formation]. Proceedings of the *National scientific-practical conference with international participation "Modern trends and contradictions in the development of the world economy and business": conference proceedings* / eds. Semenets-Orlova I.A. (head of the conference), Kalina I.I. (deputy head of the conference), Mazur Y.V. (compiled and edited) and others. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, 332 p., pp. 40–46. (in Ukrainian)
15. Romanova L. V. Berezhynskiy D. (2023) Marketynh yak instrument rozvytku imidzhu terytorialnykh hromad. [Marketing as a tool for developing the image of territorial communities]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. (1), pp. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9> (in Ukrainian)
16. Slyusareva L. V. (March 14, 2023) Pleytsbrendynh yak marketynhovyy instrument rozvytku terytoriy [Place branding as a marketing tool for the development of territories]. Proceedings of the *Brand management: marketing technologies: materials of the V International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: State University of Trade and Economics, pp. 276–280. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-6>
УДК 342.951:351.74

Хаванов А. В.

кандидат економічних наук,
АТ «Державний експортно-імпортний банк України»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9755-3420>

Khavanov Artem

PhD in Economics,
JSC “The State Export-Import Bank of Ukraine”

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСКОРДОННА КОРУПЦІЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

GLOBALIZATION AND CROSS-BORDER CORRUPTION: CHALLENGES FOR ECONOMIC SECURITY

У статті розглядається проблема транскордонної корупції в умовах глобалізації та її вплив на економічну безпеку держав. Акцент зроблено на складність корупційних схем, що перетинають національні кордони, що ускладнює їхнє виявлення та припинення. Проаналізовано основні форми транскордонної корупції, такі як підкуп іноземних посадових осіб та відмивання грошей через міжнародні фінансові системи. Оцінено ефективність міжнародних механізмів боротьби з корупцією, включаючи Конвенції ООН та ОЕСР, а також виявлено їхні недоліки. Зроблено висновки щодо необхідності посилення міжнародного співробітництва, підвищення прозорості фінансових операцій та зміцнення правозастосування на національному рівні. Розглядаються перспективи подальших досліджень та розробка інноваційних антикорупційних механізмів для забезпечення глобальної економічної безпеки.

Ключові слова: транскордонна корупція, глобалізація, економічна безпека, антикорупційна політика, відмивання грошей, підкуп іноземних посадових осіб, міжнародна співпраця, фінансова прозорість.

The article addresses the issue of transnational corruption in the context of globalization and its impact on the economic security of states. The focus is on the complexity of corruption schemes that cross national borders, making their detection and prevention increasingly challenging. The study analyzes key forms of transnational corruption, such as bribery of foreign officials and money laundering through international financial systems. The article assesses the effectiveness of international mechanisms to combat corruption, including the United Nations Convention against Corruption and the OECD Anti-Bribery Convention, highlighting their limitations. These limitations include differences in national legal frameworks, varying levels of enforcement, and challenges in international coordination. Furthermore, the article underscores the need for enhanced international cooperation, including the development and implementation of unified legal standards and enforcement mechanisms. It also emphasizes the importance of increasing transparency in financial operations, particularly in offshore jurisdictions and anonymous corporate structures, to mitigate the risks associated with illicit financial flows. Strengthening anti-corruption enforcement at the national level is identified as a crucial step, which involves reinforcing government institutions, ensuring the independence of the judiciary, and protecting whistleblowers and journalists investigating corruption cases. The article also explores the broader implications of transnational corruption, such as its impact on political stability, investment attractiveness, and social inequality, all of which contribute to the erosion of trust in public institutions and the rule of law. The findings suggest that without a concerted global effort, the challenges posed by transnational corruption will continue to undermine economic security and hinder sustainable development. Finally, the article points to the need for further research into the evolving nature of transnational corruption in a globalized world, as well as the development of innovative anti-corruption tools and strategies. These future efforts should focus on understanding the factors that drive transnational corruption, exploring the role of technology in both facilitating and combating corruption, and assessing the long-term impacts of corruption on global economic stability. The article concludes by calling for a comprehensive, coordinated approach that involves international organizations, governments, businesses, and civil society in the fight against transnational corruption to ensure global economic security and sustainable development.

Keywords: transnational corruption, globalization, economic security, anti-corruption policy, money laundering, bribery of foreign officials, international cooperation, financial transparency.

Постановка проблеми. В епоху глобалізації транскордонна корупція стала одним із найбільш значущих викликів для забезпечення економічної безпеки держав. Зростання міжнародних економічних зв'язків, розвиток транснаціональних корпорацій та фінансових ринків призвели до ускладнення корупційних

схем, що виходять за межі національних юрисдикцій, що потребує пошуку ефективних способів боротьби з цим феноменом на глобальному рівні.

Транскордонна корупція характеризується тим, що незаконні фінансові потоки та корупційні дії переміщуються через державні

кордони, що значно ускладнює їх виявлення, розслідування та припинення. Такі процеси підривають основи державної влади, сприяють розвитку організованої злочинності та завдають значної шкоди економіці як окремих держав, так і світової економіки загалом.

Корупція негативно впливає на економічну безпеку, знижуючи ефективність державного управління, підриваючи довіру до інститутів влади та знижуючи інвестиційну привабливість країни. Крім того, транскордонна корупція сприяє поширенню економічних та соціальних диспропорцій, посилюючи нерівність та сприяючи концентрації багатства в руках корупціонерів.

В умовах глобалізації корупційні схеми стають дедалі складнішими та багаторівневими, залучаючи до своєї орбіти не лише державні структури, а й приватні компанії, фінансові інститути, а також міжнародні організації. Таким чином, транскордонна корупція є комплексною загрозою, яка потребує комплексного та системного підходу для її подолання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у теоретичне дослідження проблеми впливу корупції на забезпечення економічної безпеки держави зробили, зокрема: Гулак О.В., Курило В.І., Дубчак Л.М., Корчинський І.О., Мельник С.І., Мандзіновська Х.О., Саврасов, М., Самодай, В., Ковтун, Г., Славкова, А., Колісник, Д., Пискун Л.М. Однак, вплив корупції на систему економічної безпеки держави та механізмів її нейтралізації потребує подальших досліджень.

Метою цієї статті є аналіз впливу корупції на економічну безпеку шляхом визначення механізмів її функціонування, оцінка наслідків цього впливу та розробка пропозицій щодо заходів реагування. Метою цієї статті є дослідження транскордонної корупції в умовах глобалізації, оцінка викликів, які вона становить для економічної безпеки держав та розробка пропозицій, спрямованих на посилення міжнародних антикорупційних механізмів.

Виклад основного матеріалу. Транскордонна корупція є складним і багаторівневим феноменом, який включає різні форми незаконної діяльності, такі як підкуп іноземних посадових осіб, відмивання грошей через міжнародні фінансові системи, використання офшорних зон для ухилення від сплати податків і корупційні схеми в транснаціональних корпораціях.

Однією з найпоширеніших форм транскордонної корупції є підкуп іноземних посадових осіб. Це може включати як пряме хабарництво, так і більш складні схеми, такі як надання

вигідних контрактів або послуг в обмін на лобіювання інтересів компаній на міжнародній арені. Такі дії підривають довіру до державних інституцій та створюють умови для нерівної конкуренції на міжнародних ринках.

Відмивання грошей через міжнародні фінансові системи є також важливим аспектом транскордонної корупції. Корупційні доходи, отримані в одній країні, можуть бути легалізовані через складні фінансові схеми, що включають використання офшорних банківських рахунків, фіктивних компаній та інвестиційних фондів. Ці схеми дозволяють корупціонерам приховувати походження коштів та уникати відповідальності, створюючи серйозні ризики для міжнародної фінансової системи [1].

Використання офшорних зон та юрисдикцій з низьким рівнем прозорості також сприяє поширенню транскордонної корупції. Офшорні компанії та рахунки часто використовуються для приховання корупційних доходів, ухилення від сплати податків та обходу міжнародних санкцій [10]. Такі юрисдикції надають мінімальний рівень контролю та правозастосування, що робить їх привабливими для корупціонерів та організованих злочинних угруповань [2].

Транснаціональні корпорації відіграють ключову роль у глобальній економіці, але вони також можуть стати інструментом реалізації корупційних схем. Наприклад, великі компанії можуть використовувати свої дочірні структури та філії у різних країнах для проведення незаконних фінансових операцій, обходу податкових та регуляторних вимог чи підкupu іноземних посадових осіб. Такі дії не тільки підривають конкурентоспроможність та довіру до бізнесу, а й створюють загрозу [5] економічній безпеці держав [6], де такі корпорації ведуть свою діяльність.

Міжнародні механізми боротьби з транскордонною корупцією та їх ефективність. В останні десятиліття світовим співтовариством було докладено значних зусиль на міжнародному рівні для боротьби з транскордонною корупцією. Одним із ключових інструментів у цій боротьбі є Конвенція ООН проти корупції [4], ухвалена у 2003 році. Конвенція передбачає заходи щодо запобігання, виявлення та припинення корупції, а також механізми міжнародного співробітництва у розслідуванні корупційних справ та повернення незаконно отриманих активів.

Конвенція ОЕСР щодо боротьби з підкупом іноземних посадових осіб [3], прийнята у 1997 році, також відіграє важливу роль у боротьбі з транскордонною корупцією. Ця

Конвенція зобов'язує країни-учасниці переслідувати за законом компанії та приватних осіб, залучених до підкупу іноземних посадових осіб з метою отримання ділових переваг. Однак, незважаючи на прогрес у правозастосуванні, ефективність Конвенції ОЕСР обмежена через відмінності у правових системах країн-учасниць, а також недостатню координацію та обмін інформацією між ними.

Міжнародний валютний фонд (IMF) [9] і Світовий банк [8] також беруть активну участь у боротьбі з корупцією, надаючи країнам-членам рекомендації та технічну допомогу в розробці та реалізації антикорупційних стратегій. Ці організації наголошують на важливості зміцнення інститутів державного управління, підвищення прозорості та підзвітності державних фінансів, а також посилення правозастосування у боротьбі з корупцією.

Однак, незважаючи на всі зусилля, залишається низка проблем, які обмежують ефективність міжнародних механізмів боротьби з транскордонною корупцією.

По-перше, відсутність єдиних стандартів та механізмів правозастосування на міжнародному рівні ускладнює координацію антикорупційної діяльності між країнами. Відмінності у національних законодавствах, рівнях розвитку правових інститутів та політичних системах створюють додаткові бар'єри для міжнародного співробітництва у цій галузі.

По-друге, проблеми конфіденційності та відсутність прозорості у міжнародних фінансових операціях ускладнюють виявлення та припинення корупційних схем. Офшорні юрисдикції, банківська таємниця та анонімні компанії створюють умови для приховування корупційних доходів та ухилення від відповідальності. У зв'язку з цим важливим напрямом боротьби з транскордонною корупцією є посилення міжнародного контролю за фінансовими операціями та підвищення прозорості у фінансовій сфері.

По-третє, недостатня політична воля та корупція на національному рівні також перешкоджають ефективній боротьбі з транскордонною корупцією. У деяких країнах корупція глибоко вкоренилася в системі державного управління, що унеможливорює проведення ефективних антикорупційних реформ та переслідування корупціонерів. У таких умовах міжнародні антикорупційні ініціативи стикаються із серйозними труднощами у реалізації своїх цілей.

Виклики та ризики транскордонної корупції для економічної безпеки держав. Транскордонна корупція становить серйозні виклики та ризики для економічної безпеки

держав. Один із головних ризиків полягає у підриві довіри до державних інститутів та правової системи. Корупція знижує ефективність державного управління, призводить до нецільового використання державних ресурсів та спотворює економічні процеси, що негативно позначається на макроекономічній стабільності та сталому розвитку.

Транскордонна корупція також створює загрозу фінансовій безпеці держав, сприяючи поширенню тіньової економіки та відмиванню грошей [15]. Незаконні фінансові потоки через міжнародні фінансові системи можуть використовуватися для фінансування тероризму, організованої злочинності та інших протиправних дій, що посилює загрози для національної та міжнародної безпеки.

Крім того, транскордонна корупція знижує інвестиційну привабливість країн, оскільки компанії та інвестори стикаються з підвищеними ризиками під час ведення бізнесу в умовах корупції. Корупційні практики призводять до збільшення витрат на ведення бізнесу, погіршення умов конкуренції та зниження довіри з боку іноземних інвесторів, що негативно позначається на економічному зростанні та розвитку [13].

Особливу увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із впливом транскордонної корупції на політичну стабільність [12]. Корупція може підривати демократичні інститути, сприяти поширенню політичної нестабільності та конфліктів, а також посилювати соціальну нерівність та невдоволення серед населення [14]. В умовах глобалізації ці процеси можуть швидко поширюватися на інші країни та регіони, створюючи глобальні ризики для міжнародної безпеки.

Висновки. Транскордонна корупція в умовах глобалізації є серйозною загрозою для економічної безпеки держав і потребує комплексного підходу для її подолання. Важливо визнати, що боротьба з транскордонною корупцією неможлива без міжнародного співробітництва та координації зусиль на глобальному рівні. Необхідно розробити та впровадити єдині стандарти та механізми правозастосування, посилити контроль за міжнародними фінансовими операціями та забезпечити більш високу прозорість у діяльності транснаціональних корпорацій та фінансових інститутів.

Враховуючи вищевикладене, для підвищення ефективності боротьби з транскордонною корупцією необхідно розробити та реалізувати комплексні заходи, спрямовані на усунення виявлених проблем та викликів. Насамперед слід посилити міжнародне співробітництво та

координацію зусиль у боротьбі з корупцією. Це може включати розробку та впровадження єдиних стандартів та механізмів правозастосування, посилення обміну інформацією між країнами, а також розширення повноважень міжнародних організацій у розслідуванні та переслідуванні корупційних справ.

Важливим напрямом є підвищення прозорості у міжнародних фінансових операціях та посилення контролю за рухом капіталу. Для цього необхідно встановити суворіші вимоги щодо розкриття інформації про бенефіціарних власників компаній, посилити контроль за діяльністю офшорних юрисдикцій, а також розробити та впровадити механізми контролю за фінансовими операціями, що включають обмін інформацією між країнами та міжнародними організаціями.

Крім того, необхідно посилити антикорупційне правозастосування на національному рівні. Для цього слід зміцнювати інститути державного управління, підвищувати незалежність судової системи, а також забезпечити захист правозахисників та журналістів, які займаються розслідуванням корупційних справ. Важливим кроком є створення незалежних антикорупційних органів, наділених повноваженнями для розслідування та переслідування корупційних злочинів.

Необхідно також розвивати механізми запобігання корупції, спрямовані на усунення причин та умов, що сприяють її розповсюдженню. Це може включати розробку та впровадження програм з підвищення прозорості та підзвітності у державних закупівлях, створення механізмів контролю за діяльністю державних службовців, а також посилення контролю за фінансуванням політичних партій та виборчих кампаній.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають вивчення нових форм та методів транскордонної корупції, аналіз факторів, що сприяють її поширенню, а також розробку та впровадження інноваційних антикорупційних механізмів та інструментів. Важливо також зосередитись на вивченні впливу глобалізації на транскордонну корупцію та оцінці довгострокових наслідків цього явища для економічної безпеки держав.

Боротьба з транскордонною корупцією потребує скоординованих зусиль міжнародної спільноти, урядів, бізнесу та громадянського суспільства. Тільки спільними зусиллями можна забезпечити ефективну протидію цій загрозі та створити умови для сталого економічного розвитку та забезпечення глобальної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Дослідження Transparency International Україна. URL: <https://ti-ukraine.org/research/> (дата звернення: 16.08.2024).
2. Інформаційні матеріали Відділу боротьби з корупцією та економічною злочинністю Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC). URL: <https://www.unodc.org/corruption/index.html> (дата звернення: 16.08.2024).
3. Конвенція ОЕСР про боротьбу з хабарництвом. Офіційний сайт Організації Економічного Співробітництва та Розвитку. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/> (дата звернення: 16.08.2024).
4. Конвенція ООН проти корупції. Відділ боротьби з корупцією та економічною злочинністю Управління ООН з наркотиків і злочинності. URL: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html> (дата звернення: 16.08.2024).
5. Корчинський І.О., Мельник С.І. Основні загрози економічній безпеці держави в сучасних умовах розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.79> (дата звернення: 16.08.2024).
6. Мандзіновська Х.О. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Економічні науки. Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.79>
7. Офіційний сайт Організації Економічного Співробітництва та Розвитку. Центр антикорупції та доброчесності. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (дата звернення: 27.06.2024).
8. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 16.08.2024).
9. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <https://www.imf.org/en/Home> (дата звернення: 16.08.2024).
10. Публікації Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/publications> (дата звернення: 16.08.2024).
11. Рекомендація Ради громадської доброчесності ОЕСР. Офіційний сайт Організації Економічного Співробітництва та Розвитку. URL: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/> (дата звернення: 16.08.2024).
12. Рекомендація щодо подолання ризиків корупції в агентствах, які займаються співробітництвом у сфері розвитку. Офіційний сайт Організації Економічного Співробітництва та Розвитку. URL:

<https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/managing-risk-corruption-development/> (дата звернення: 16.08.2024).

13. Саврасов М. Вплив корупції на економічне зростання в новому конструкті тінізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-65>

14. Самодай В., Ковтун Г. Корупція: загрози та наслідки для соціуму. *Економіка та суспільство*. 2023. № (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-67>

15. Пискун Л.М. Теоретико-методологічні основи дослідження тіньової економіки та корупції. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.143>

References:

1. Doslidzhennya Transparency International Ukrayina [Researches of Transparency International Ukraine]. Available at: <https://ti-ukraine.org/en/research/> (accessed August 16, 2024).

2. Informatsiyni materialy Viddilu borot'by z koruptsiyeyu ta ekonomichnoyu zlochynnistyu Upravlinnya OON z narkotykiv i zlochynnosti (UNODC). [Information materials The United Nations Convention against Corruption (UNCAC). United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) i (UNODC)]. Available at: <https://www.unodc.org/corruption/index.html> (accessed August 16, 2024).

3. Konventsiya OESR pro borot'bu z khabarnytstvom. [OECD Anti-Bribery Convention. Organization of Economic Cooperation and Development]. Available at: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/> (accessed August 16, 2024).

4. Konventsiya OON proty koruptsiyi. [The United Nations Convention against Corruption (UNCAC)]. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) Corruption and Economic Crime Branch. Available at: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html> (accessed August 16, 2024).

5. Korchynskiy I. O., Melnyk S. I. (2019) Osnovni zagrozy ekonomichniy bezpetsi derzhavy v suchasnyh umovah rozvytku [The main threats to the economic security of the state in modern conditions of development]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.79> (accessed August 16, 2024). (in Ukrainian)

6. Mandzhovska H. O. (2016) Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist, skladovi element ta problem zabezpechennya [Economic security of the state: essence, constituent elements and problems of provision]. *Ekonomichni nauky. Naukovi zapysky*, vol. 2 (53), pp. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.79> (in Ukrainian)

7. Ofitsiynyy sayt Orhanizatsiyi Ekonomichnoho Spivrobitnytstva ta Rozvytku [Organization of Economic Cooperation and Development]. Tsentri antykoruptsiyi ta dobrochesnosti. Available at: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (accessed August 16, 2024).

8. Ofitsiynyy sayt Svitovoho banku [Official website World Bank]. Available at: <https://www.worldbank.org/> (accessed August 16, 2024).

9. Ofitsiynyy sayt Mizhnarodnoho valyutnoho fondu [International Monetary Fund official website]. Available at: <https://www.imf.org/en/Home> (accessed August 16, 2024).

10. Publikatsiyi Transparency International [Publications of Transparency International]. Official website URL: <https://www.transparency.org/en/publications> (accessed August 16, 2024).

11. Rekomendatsiya Rady hromads'koyi dobrochesnosti OESR. [OECD Recommendation of the Council on Public Integrity]. Organization of Economic Cooperation and Development. Available at: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/> (accessed August 16, 2024).

12. Rekomendatsiya shchodo podolannya ryzykiv koruptsiyi v ahent'stvakh, yaki zaymayut'sya spivrobitnytstvom u sferi rozvytku. [Recommendation on tackling the risk of corruption in development co-operation agencies]. Organization of Economic Cooperation and Development. Available at: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/managing-risk-corruption-development/> (accessed August 16, 2024).

13. Savrasov M. (2023) Vplyv koruptsii na ekonomichne zrostannya v novomu konstrukti tinizatsii svitovoi ekonomiky [The influence of corruption on economic growth in the new construct of shadowing of the world economy]. *Економіка та суспільство*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-65> (in Ukrainian)

14. Samodai V., Kovtun G. (2023) Koruptsia: zagrozy ta naslidky dlya sotsiumu [Corruption: threats and consequences for society]. *Економіка та суспільство*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-67> (in Ukrainian)

15. Pyskun L. M. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhenya tinovoi ekonomiky ta koruptsii [Theoretical and methodological foundations of the study of the shadow economy and corruption]. *Економіка та держава*, no. 4, pp. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.143> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>
УДК 339.1

Чекотун К. Ю.

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1053-3501>

Chekotun Kostiantyn

Postgraduate Student at the Department of Economics and Business Finance,
State University of Trade and Economics

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМТСТВА ТОРГІВЛІ В ПЕРІОД ВІЙНИ

COMPETITION IN THE CONSUMER MARKET OF UKRAINE DURING THE WAR

Стаття присвячена актуальним питанням вивчення конкуренції на споживчому ринку України в період війни (повномасштабного вторгнення). Проаналізовано стан конкуренції на споживчому ринку України та фактори, що вплинули на зміни у взаємодії між учасниками ринку. Досліджено приклади зміни поведінки суб'єктів господарювання на ринку з початку війни. Окреслено основні види змін конкурентного становища на споживчому ринку та їх причини. Установлено, що складність дослідження конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах війни пояснюється існуванням ряду особливостей: насамперед конкурентоспроможність може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів; вона є відносним поняттям і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів; залежить від рівня конкурентоспроможності товарів, галузі, країни тощо. Ідентифіковано фактори конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах війни. Охарактеризовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, фактор конкурентоспроможності, торгівля, споживчий ринок, підприємство.

With the beginning of the war, many companies, including international ones, suspended their activities on the Ukrainian market, which led to the simplification of business entities' entry into the market. The full-scale invasion of the aggressor country primarily affected the change in consumer priorities and increased demand for domestically produced products. This caused a decrease in the volume of imports, which leads to the intensification of competition among local producers and promotes the development of domestic production. Since the beginning of the full-scale invasion, many international companies have either stopped working in Ukraine altogether or suspended their activities. In connection with these events, an increase in competition among domestic manufacturers was monitored through the appearance of new participants precisely in connection with the easing of conditions caused by the withdrawal of some foreign entities from the market and the preference of Ukrainians for the products of domestic manufacturers. It is external crisis factors that have a significant destabilizing effect, which leads to the aggravation of threats to the competitiveness of trade enterprises, among them the following: economic, political, social, scientific and technological factors. Despite the full-scale military operations and the blockade, business in Ukraine continues to develop. Registration of new enterprises is growing rapidly, which explains the ability of Ukrainian business to adapt and find new opportunities even in the most difficult conditions. The prospects for the development of competition in the consumer market of Ukraine in the conditions of the military conflict are determined by a number of key features – increased patriotism and the preference for domestic goods in the consumer behavior of the population contribute to the growth of the popularity and competitiveness of Ukrainian manufacturers. In general, despite the challenges associated with the military conflict, Ukrainian trading companies have the opportunity to actively develop and compete in the consumer market, using their flexibility and innovative potential.

Keywords: competition, competitiveness, factor of competitiveness, trade, consumer market, enterprise.

Постановка проблеми. З початком війни багато компаній, в тому числі і міжнародних, призупинили свою діяльність на ринку України, що призвело до спрощення виходу на ринок суб'єктів господарювання. Повномасштабне вторгнення країни агресора, в першу чергу, вплинуло на зміну пріоритетів споживачів та збільшення попиту на продукти

внутрішнього виробництва. Це зумовило зменшення обсягів імпорту, що призводить до інтенсифікації конкуренції серед місцевих виробників та сприяє розвитку вітчизняного виробництва. У сучасний час Україна переживає історично значущий період, який невідомо як вплине на колективну свідомість та погляди українців у майбутньому.

Однак, війна обумовила виникнення нових викликів для розвитку вітчизняних підприємств торгівлі – нестабільність ринкового середовища, нестача кваліфікованих кадрів, постійні обстріли та перебої в електропостачанні. Тому ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі є надзвичайно важливою, особливо, зважаючи на загострення військового конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даної проблематики на різних рівнях займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Афенді А., Балабанова Л., Борисюк І., Василенко В., Должанський І., Драган О., Загорна Т., Кривенко А., Кобиляцький Л., Мазаракі А., Пашкуда Т., Портер М., Пшеслінський Д., Смолін І., Тарасовський Ю., Шаріпов О. та багато інших. Проте, незважаючи на ґрунтовність поглядів, представлених в наукових працях, дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах війни не здійснено. У зв'язку з цим, постає необхідність додаткового вивчення даного питання.

Метою статті є проведення аналізу впливу факторів конкурентоспроможності підприємства з початку повномасштабного вторгнення країни агресора в Україну.

Виклад основного матеріалу. Україна, як суверенна країна, неодноразово стикалася з викликами військових конфліктів, які впливали на всі сфери її життя, у тому числі і на економіку. Однією з ключових сфер, що постійно піддається впливу під час воєнних дій, є споживчий ринок. Це механізм, що дозволяє узгоджувати та реалізовувати економічні інтереси між виробниками товарів та послуг і споживачами через формування ринкових цін. Однією з ключових складових ефективного функціонування споживчого ринку є конкуренція. Глобалізація товарних ринків та інтеграція України у міжнародні економічні зв'язки значно посилюють важливість конкуренції і призводять до активізації конкурентного середовища на споживчому ринку. У той же час, конкуренція на внутрішньому ринку розвивається нерівномірно, боротьба між учасниками ринку часто недостатньо чітка, і значна частина торговельних підприємств та організацій працюють з втратами. Вітчизняні компанії також стикаються з конкуренцією від зарубіжних у традиційних сегментах ринку, які в останні роки здобувають основні позиції. Також спостерігається зростання недобросовісної конкуренції, що проявляється у розширенні обсягів тіньових товарних та фінансових операцій.

Агресія та воєнні події проти України вражали всі сфери внутрішньої економіки, включаючи роздрібну торгівлю. Ринок відчутно зазнав впливу через зміни в міграційних потоках, активні військові дії в деяких регіонах та загальне зниження доходів громадян. У той же час, сектор роздрібної торгівлі поступово адаптується до нових умов після початкового шоку в перші місяці війни. У контексті споживчого ринку, український мережевий ритейл є однією із найбільш прибуткових галузей економіки України. Початок повномасштабного вторгнення завдав торговельним мережам збитків, кількість яких сягає 50,7 млрд. грн, а скорочення товарообігу за перші місяці війни вже складало 75 % від довоєнного рівня [2].

Окрім прямих втрат внаслідок бойових дій, відбулося закриття і руйнування магазинів та складів у районах бойових дій та втрата контролю над об'єктами на окупованих територіях; нестабільність функціонування логістики по всій країні; відтік персоналу та покупців; економія енергоресурсів та низька купівельна спроможність населення. Все це, створює проблеми ефективного функціонування ринкової конкуренції та провокує її зниження. Так, мережа «АТБ», що є найбільшою за кількістю магазинів в Україні, внаслідок російської агресії змушена була призупинити роботу майже 200 торговельних точок. Частина з них постраждала або була знищена, а інші були відрізані від комунікацій. Десятки супермаркетів «АТБ», що опинилися у зоні конфлікту, працювали збитково, але намагалися задовольняти потреби населення. На сьогоднішній день понад 100 магазинів в Київській, Черкаській, Чернігівській, Сумській та Харківській областях відновили свою роботу. Крім того, мережі вдалося відкрити сім нових магазинів. Щодо іншого важливого гравця ринку – Fozzy Group (до якої належать супермаркети «Сільпо», Le Silpo, магазини формату «коло дому», «Фора», Thrash! ТРАШ!, Fozzy C&C) – до російської агресії в Україні керувала 736 магазинами, проте наразі працює понад 670 торгових точок [2].

Під впливом війни неабияких змін зазнала структура споживчого ринку. Українці зменшили споживання закордонних товарів, та почали надавати перевагу саме українським виробникам. Це сприяло появі нових українських компаній на ринку та зміцненню позицій вже існуючих. Крім того, можливість такого розвитку було спричинено призупиненням діяльності на ринку України багатьох іноземних компаній внаслідок бойових дій. Станом на серпень 2022 р. серед тих, хто ще

не відновив свою роботу, перебувають бренди компанії Inditex: Zara, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti та H&M [3].

У довосний час в «організованому» ритейлі домінували іноземні бренди, що займали близько 78 % ринку. Війна надала українським виробникам шанс відібрати частку ринку у світових гігантів індустрії моди, у результаті чого майже всі провідні українські бренди змогли збільшити виторг за минулий рік, незважаючи на падіння купівельної спроможності та еміграцію значної частини українців. Конкуренція українських гравців з великими іноземними є досить складною, адже бюджети, масштаби та цільове охоплення цих компаній не співставні. Тимчасова відсутність брендів групи Inditex та H&M «підсвітила» українські бренди, внаслідок чого вони отримали час і увагу покупців. Зміна споживацьких уподобань під час війни пояснюється і в наданні переваг для продуктів та послуг, що несуть патріотичний зміст. Ще кращі конкурентні позиції займають нові виробники тактичного військового та універсального одягу.

З початку повномасштабного вторгнення багато міжнародних компаній або припинили роботу в Україні зовсім, або призупинили свою діяльність. В зв'язку з даними подіями відслідковувалося збільшення конкуренції серед вітчизняних виробників шляхом появи нових учасників саме в зв'язку з пом'якшення умов спричинених виходом з ринку деяких іноземних суб'єктів та наданням переваги українцями продукції вітчизняного виробника.

Проте, попри повномасштабні бойові дії та блекауту бізнес в Україні продовжує розвиватися. За даними у 2023 році кількість зареєстрованих ФОПів складає майже 2 мільйони, а компаній – понад 1,2 мільйони.

Варто зазначити, що закриті ФОПи за цей рік були повністю компенсовані новими відкритими справами, а кількість новозареєстрованих компаній у 5,6 разів перевищує чисельність бізнесів, що припинили роботу [4].

У квітні 2023 року бізнес, вперше за останні 2 роки, виявив позитивну динаміку у порівнянні з попереднім місяцем. Індекс очікувань ділової активності Національного банку України у квітні зріс до 51,5 пунктів, порівняно з 49,5 у березні, що свідчить про очікування щодо зростання виробництва. Зауважено, що поліпшення у сфері енергопостачання, збільшення обсягів пропозиції продовольства та палива, покращення інфляційних та валютних очікувань, а також підвищення споживчих настроїв населення позитивно позначилися на очікуваннях підприємств більшості секторів [5].

Загалом впродовж першого року військових дій в Україні було зареєстровано 17,1 тисяч нових компаній та 178,5 тисяч ФОПів. У березні 2022 року зафіксовано найнижчу кількість нових реєстрацій бізнесу в умовах війни – всього 14 нових компаній та 2050 нових ФОПів. Проте після цього спостерігається стрімке зростання темпів відкриття нових підприємств або перереєстрації існуючих (рис. 1).

Варто зазначити, що окремої уваги потребує дослідження конкурентоспроможності новостворених компаній. Переважна їх більшість – це суб'єкти господарювання, задіяні в сфері торгівлі. Складність дослідження в даному випадку підтверджується та пояснюється існуванням ряду особливостей:

- конкурентоспроможність як адаптивність не є іманентною якістю підприємства;
- може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів;

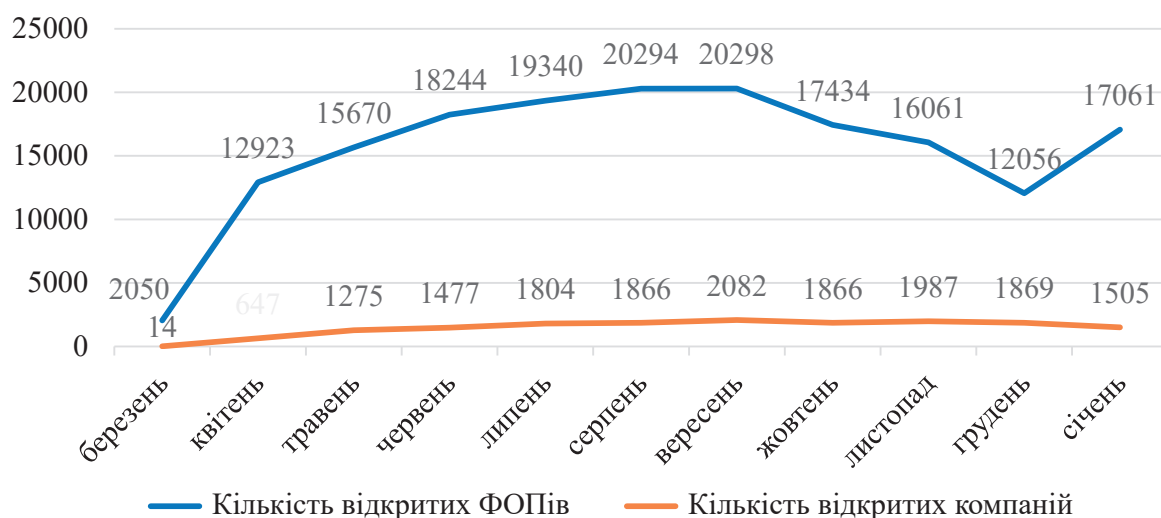


Рис. 1. Помісячна динаміка реєстрації бізнесу у 2022 році

Джерело: [1; 6]

- відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- залежить від рівня конкурентоспроможності товарів, галузі, країни;
- залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття та ін. [7, с. 27–28].

Одночасно з цим, можемо стверджувати, що конкурентоспроможність підприємств торгівлі перебуває під впливом двох груп факторів – зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх суттєва мінливість в часи війни вимагає високих адаптивних можливостей для господарюючого суб'єкта. Відповідно до такого підходу внутрішні фактори трактують, як потенційні можливості підприємства, які включають в себе виробничо-технологічний, науково-технічний, маркетинговий, фінансово-економічний, кадровий потенціал, а також ефективність внутрішнього контролю. До зовнішніх факторів конкурентоспроможності відносять заходи економіко-адміністративного впливу держави на суб'єкт господарювання, характеристики ринку (тип, склад, структура), діяльність громадських організацій, політичних партій тощо [8, с. 32].

В умовах війни значного дестабілізуючого впливу завдають саме зовнішні кризових факторів, що обумовлює загострення загроз конкурентоспроможності підприємства торгівлі, серед них такі: економічні (економічна криза, інфляція, податкова політика, рівень зайнятості і безробіття та ін.); політичні фактори (воєнна агресія РФ проти України, політична криза, діяльність політичних партій та органів державної влади, міжнародна політика в сфері торгівлі та ін.); соціальні фактори (традиційні та звичаєві особливості поведінки споживачів, діяльність громадських організацій, волонтерський рух, структура споживачів та ін.); науково-технологічні фактори (розвиток науково-технічного прогресу тощо.)

Таким чином, варто зазначити, агресія РФ проти України суттєво вплинули на її економіку та споживчий ринок. В результаті вторгнення країни агресора, спостерігається загострення дестабілізуючого впливу зовнішніх факторів конкурентоспроможності, що спричинило зміну пріоритетів споживачів,

збільшення попиту на внутрішню продукцію та зменшення обсягів імпорту, зростання конкуренції серед місцевих виробників та підтримку вітчизняного виробництва.

Висновки. Роздрібна торгівля в Україні зазнала серйозних труднощів внаслідок війни, зокрема через закриття магазинів та складів у районах бойових дій, втрату контролю над об'єктами на окупованих територіях та нестабільність логістики. Проте, сектор роздрібної торгівлі поступово адаптується до нових умов. Неабиякої популярності зазнали українські вітчизняні виробники, що сприяло зростанню їх позицій на ринку та створило можливість виходу нових гравців. Більшість українців надають перевагу продукції вітчизняних брендів з усвідомленим наміром, що свідчить про підтримку внутрішнього виробництва в умовах воєнного конфлікту. Незважаючи на повномасштабні військові дії та блокаду, бізнес в Україні продовжує розвиватися. Реєстрація нових підприємств і ФОПів стрімко зростає, що пояснює здатність українського бізнесу адаптуватися та знаходити нові можливості навіть у найскладніших умовах. Зауважимо, перспективи розвитку конкуренції на споживчому ринку України в умовах воєнного конфлікту визначаються рядом ключових ознак – підвищений патріотизм та перевага вітчизняних товарів у споживчій поведінці населення сприяють зростанню популярності та конкурентоспроможності українських виробників; відновлення та розвиток інфраструктури, а також підвищення якості логістичних послуг може стати додатковим стимулом для підприємств у покращенні конкурентоспроможності та розширенні географії постачання; специфічні умови воєнного часу можуть стати каталізатором для інновацій та впровадження нових технологій у виробництві, що дозволяє компаніям отримати конкурентні переваги. У цілому, незважаючи на виклики, пов'язані з військовим конфліктом, українські торговельні компанії мають можливість активно розвиватися та змагатися на споживчому ринку, використовуючи свою гнучкість та інноваційний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.06.2024).
2. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 16.06.2024).
3. Шаріпов О. Рік без Zara і H&M. Хто з українських брендів зміг скористатися «простим» конкурентів. Forbes.ua. Бізнес, мільярди, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/rik-bez-zara-i-hampm-khto-z-ukrainskikh-brendiv-zmig-skoristatisya-prostiem-konkurentiv-05052023-13435> (дата звернення: 16.06.2024).

4. Opendatabot. Війна не зупинила бізнес: відкривається більше нових справ, аніж закривається. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war> (дата звернення: 16.06.2024).
5. Тарасовський Ю. В Україні попри війну відкривається більше нових бізнесів, аніж закривається. Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-popri-viynu-vidkrivaetsya-bilshe-novikh-kompaniy-anizh-zakrivaetsya-08052023-13513> (дата звернення: 16.06.2024).
6. Kornyliuk R. Бізнес в рік війни. Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> (дата звернення: 16.06.2024).
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. С. 28–29.
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
9. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
10. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2010. 125 с.

References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: sait [State Statistics Service of Ukraine: website]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed June 16, 2024).
2. Tsina zmin. Transformatsiia rozdribnoi torhivli pid chas viiny [Price of changes. The transformation of retail trade during the war]. Kyivstar Business Hub. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-viiny> (accessed June 16, 2024).
3. Sharipov O. (2022) Rik bez Zara i H&M. Khto z ukrainskykh brendiv zmih skorystatsia "prostoieim" konkurentiv [A year without Zara and H&M. Which of the Ukrainian brands was able to take advantage of the "downtime" of competitors]. Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investysii, kompanii Available at: <https://forbes.ua/company/rik-bez-zara-i-hampm-khto-z-ukrainskikh-brendiv-zmig-skoristatsiya-prostoem-konkurentiv-05052023-13435> (accessed June 16, 2024).
4. Opendatabot. Viina ne zupynyla biznes: vidkryvaietsia bilshe novykh sprav, anizh zakryvaietsia [Opendatabot. The war did not stop business: more new cases are opened than closed]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war> (accessed June 16, 2024).
5. Tarasovskyi Yu. (2022) V Ukraini popry viinu vidkryvaietsia bilshe novykh biznesiv, anizh zakryvaietsia [In Ukraine, despite the war, more new businesses are opening than closing]. Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investysii, kompanii Available at: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-popri-viynu-vidkrivaetsya-bilshe-novikh-kompaniy-anizh-zakrivaetsya-08052023-13513> (accessed June 16, 2024).
6. Kornyliuk R. (2022) Biznes v rik viiny | Bloh YC.Market. Bloh YC.Market | Doslidzhennia rynku ta konkurentyi analiz [Business in the year of war YC.Market Blog. YC.Market Blog | Market research and competitive analysis]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> (accessed June 16, 2024).
7. Drahan O. I. (2006) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretychni aspekty. Monohrafiia [Management of enterprise competitiveness: theoretical aspects. Monograph]. DAKKKiM. Pp. 28–29. (in Ukrainian)
8. Dolzhanskyi I. Z., Zahorna T. O. (2006) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: Navch. posib. [Competitiveness of the enterprise: Education. manual]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 384 p. (in Ukrainian)
9. Pashkuda T. V., Afendi A. I. (2022) Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Directions of trade development in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759> (accessed June 16, 2024).
10. Mazaraki A. A., Psheslinskyi D. M., Smolin I. V. (2010) Torhovelne pidpriemstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist [Commercial enterprise: strategy, policy, competitiveness]. monohrafiia. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 125 p. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-18>
УДК 004.9+336

Мухін О. О.

кандидат економічних наук, докторант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3038-0002>

Брязкало М.М.

аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

Mukhin Oleksii

PhD in Economics, Doctoral Student,
Interregional Academy of Personnel Management

Briazkalo Maksym

Postgraduate Student,
Interregional Academy of Personnel Management

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF MARKET PLAYERS BASED ON THE USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY

В статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг суб'єктів на ринку нерухомості на засадах застосування технології блокчейн. Акцентовано, що використання блокчейну в різних сферах національної економіки, зокрема ринку нерухомості, надає суб'єктам цих ринків численні переваги, зокрема чинить позитивний вплив на прозорість, безпеку, децентралізацію, ефективність, зниження витрат, швидкість транзакцій, надійність даних, доступність, моніторинг ланцюга поставок, можливість токенизації. Визначено найперспективніші та найважливіші напрями використання блокчейну на ринку нерухомості: токенизацію нерухомості, смарт-контракти, прозорість ланцюга власності, безпечного зберігання та верифікації особистих даних учасників ринку. Детально розглянуто інструменти, за допомогою яких блокчейн здійснює вплив на зміну ринку нерухомості, забезпечуючи його прозорість, безпеку та ефективність.

Ключові слова: національна економіка, ринок нерухомості, конкурентні переваги, блокчейн, смарт-контракти, токенизація нерухомості.

The article examines the theoretical and practical aspects of forming competitive advantages of real estate market players on the basis of blockchain technology. It is emphasised that the use of blockchain in various areas of the national economy, in particular the real estate market, provides numerous advantages to the subjects of these markets, in particular; it has a positive impact on transparency, security, decentralisation, efficiency, cost reduction, transaction speed, data reliability, accessibility, supply chain monitoring, and the possibility of tokenisation. The paper identifies the most promising and important areas of blockchain use in the real estate market: real estate tokenisation, smart contracts, transparency of the property chain, secure storage and verification of personal data of market participants. The publication provides a detailed analysis of the tools that blockchain uses to influence the change in the real estate market, ensuring its transparency, security and efficiency.

Keywords: national economy, real estate market, competitive advantages, blockchain, smart contracts, real estate tokenisation.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку національної економіки характеризуються стрімким розвитком інноваційних технологій, загалом, та інструментів діджиталізації, зокрема, та їх впровадженням у різні сфери суспільного та економічного життя країни. Відтак в умовах діджиталізованого середовища формування конкурентних переваг має здійснюватись на засадах використання цифрових інструментів, продуктів та послуг.

Разом з тим, в умовах воєнного часу в Україні особливо гостро постає питання забезпечення спроможності національної економіки зберігати стійкість та невразливість до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі, її стале та збалансоване зростання. Тому необхідність постійного підвищення рівня безпеки ринкових трансакцій з метою зниження рівня шахрайства, хакерських атак, дезінформації та

інших ризиків, створює додатковий поштовх до більш широкого застосування системи блокчейн та обґрунтовує актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню тематики блокчейну присвячена значна кількість наукових праць іноземних авторів. Зокрема, основоположні аспекти впровадження технологій блокчейн належать таким зарубіжним науковцям як Дж. Даї, Д. Дрешер, Дж. Жао, Равал, Л. Лелу, В. Могайар, Алекс та Дон Тапскотт, Л. Павчук, М. Ван Райменам, М. Свон та інші. Однак розгляд обраної проблематики недостатньо представлений серед вітчизняних науковців. Більшість існуючих наукових робіт з вивчення технології блокчейн зосереджена на формулюванні визначення, методів обліку та обґрунтуванні переваг її застосування у фінансовому секторі, тобто предметом дослідження найчастіше виступають саме криптовалюти. Вагомими здобутками в даному напрямку є наукові праці таких науковців, як Н. Архірейська, О. Лапко, Н. Ющенко, О. Желюк та ін. Водночас складні питання щодо різних сфер застосування технології блокчейну та пов'язаних з нею конкурентних переваг та ризиків потребують більш детального розгляду.

Мета статті – дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг суб'єктів на ринку нерухомості на засадах застосування технології блокчейн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових джерел щодо трактування конкурентоспроможності та конкурентних переваг суб'єктів ринку дає підстави дійти висновку, що в узагальненому вигляді поняття конкурентна перевага представляє собою фактор чи комбінацію факторів, які роблять діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами та в результаті призводять до підвищення загальної результативності функціонування певного ринку. В умовах діджиталізованого середовища формування конкурентних переваг має здійснюватись на засадах цифрової трансформації та орієнтуватись на використання цифрових інструментів, продуктів та послуг.

З огляду на зазначене досить слушною видається думка Н. Краус, що цифрові продукти та послуги здатні сформувати додаткові конкурентні переваги. Так, серед цифрових продуктів та послуг, які характеризуються належністю до певної сфери чи галузі виробництва, дослідниця виокремлює [2]:

– BlockChain – вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію; блокчейн

розглядається як спосіб зберігання і узгодження бази даних, копія якої є у кожного учасника;

– Digital marketing – інструменти просування за допомогою цифрових каналів: радіо, телебачення, зовнішня реклама; використовує комплексні методи online стратегії, розробки сайтів та мобільних додатків, креативу і копірайтингу, контекстної реклами, SMM, інших інтерактивних продуктів;

– CRM&BPM – готові процеси для управління всіма типами угод; CRM об'єднує можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM);

– Grid-технології – орієнтовані на підприємства, які спільно використовують глобальні ресурси, бази даних, програмне забезпечення та надають колективний розподілений режим доступу до ресурсів і до зв'язаних з ними послугами в рамках глобальних організацій;

– Digital-страхування – digital-стратегія в страхуванні: трансформація всього бізнесу в напрямі роботи з електронним полісом, Інтернет-продажі;

– ePrescription – електронний рецепт (eTransfer – конфіденційна передача електронного рецепту до аптеки; eCapture – формування електронного рецепту лікарем; eDispensation – передача даних з аптеки до медичного закладу);

– TeleHealth – «цифрові» технології для надання дистанційних медичних послуг та підтримки роботи лікарів.

Використання блокчейну на різних ринках національної економіки, зокрема ринку нерухомості, надає суб'єктам цих ринків численні переваги, які роблять застосування цієї технології надзвичайно привабливим. Блокчейн – це децентралізована технологія розподіленої книги, яка забезпечує безпечне та прозоре зберігання та передачу даних. Він привернув значну увагу завдяки своєму потенціалу трансформувати різні галузі, включаючи фінанси, охорону здоров'я, логістику та нерухомість. На ринку нерухомості блокчейн може спростити транзакції, створити прозорість і знизити ризик шахрайства. Так, впровадження технології блокчейн може допомогти розробити нові бізнес-моделі та створити більш доступний і безпечний ринок нерухомості. Однак існують і численні проблеми впровадження блокчейну на ринку нерухомості, які можуть уповільнити або ускладнити процес його впровадження та подальшого застосування. Варто також зазначити, що реалізація потенціалу покращення функціонування ринку нерухомості шляхом впровадження блокчейну потребує вирішення проблем правових та регуляторних перешкод,

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки використання блокчейну

Переваги	Недоліки
Прозорість Блокчейн забезпечує високий рівень прозорості завдяки своїй децентралізованій природі. Усі транзакції зберігаються у відкритому і незмінному реєстрі, доступному для перевірки будь-яким учасником мережі. Це дозволяє знизити рівень шахрайства та корупції	Правові та регуляторні бар'єри Блокчейн є новою технологією, і багато країн ще не розробили відповідні правові та регуляторні рамки для її використання. Відсутність чітких законодавчих норм може створювати невизначеність для учасників ринку та стримувати інвестиції в блокчейн-проекти.
Безпека Дані, збережені на блокчейні, захищені криптографічними методами, що робить їх практично незмінними та захищеними від несанкціонованого доступу. Це знижує ризик втрати або підробки інформації	Інтеграція з існуючими системами Інтеграція блокчейну з існуючими системами управління нерухомістю може бути складною і затратною. Це вимагає значних інвестицій у розробку та впровадження нових технологій, а також навчання персоналу.
Децентралізація Відсутність центрального контролю в блокчейні означає, що жодна окрема організація чи особа не може маніпулювати даними або керувати системою. Це забезпечує більшу стійкість і надійність системи	Технічні обмеження Блокчейн-технологія ще не є досконалою і стикається з деякими технічними обмеженнями, такими як масштабованість і швидкість транзакцій. Висока вартість і тривалість обробки транзакцій можуть обмежувати її застосування на великих ринках з високою активністю
Ефективність Блокчейн може значно підвищити ефективність операцій завдяки автоматизації процесів за допомогою смарт-контрактів. Це дозволяє швидше і з меншою кількістю помилок проводити транзакції, що особливо важливо для ринку нерухомості	Безпека та конфіденційність даних Хоча блокчейн забезпечує високий рівень безпеки, він також може стати ціллю для кіберзлочинців. Крім того, питання конфіденційності даних залишається актуальним, особливо в контексті зберігання особистих даних на децентралізованих платформах
Зниження витрат Використання блокчейну може зменшити операційні витрати за рахунок виключення посередників та автоматизації процесів. Це дозволяє знизити комісійні збори та інші витрати, пов'язані з обробкою транзакцій	Прийняття та розуміння технології Для успішного впровадження блокчейну необхідна підтримка і розуміння технології з боку всіх учасників ринку, включаючи інвесторів, покупців, продавців та регуляторів. Відсутність знань і скептицизм щодо нових технологій можуть стати серйозною перешкодою для їх впровадження
Швидкість транзакцій Блокчейн дозволяє здійснювати транзакції в режимі реального часу або з мінімальною затримкою, що значно прискорює процеси, які зазвичай займають дні або тижні у традиційних системах	Енергоспоживання Деякі блокчейн-платформи, такі як біткойн, вимагають значних обсягів енергії для обробки транзакцій. Це може бути проблемою з точки зору екологічної стійкості і призвести до додаткових витрат
Надійність даних Оскільки блокчейн зберігає всі записи у незмінному вигляді, дані стають надійними і достовірними. Це особливо важливо для ведення реєстрів прав власності та інших документів у сфері нерухомості	Відсутність стандартів Відсутність єдиних стандартів для впровадження блокчейну у сфері нерухомості може призводити до несумісності між різними системами і ускладнювати їх інтеграцію
Доступність Блокчейн робить дані доступними для всіх учасників мережі без необхідності довіряти центральному органу. Це підвищує рівень довіри між учасниками і спрощує доступ до інформації	Відповідальність та ризики У разі помилки в смарт-контрактах або інших автоматизованих процесах, може бути складно визначити відповідальність і виправити ситуацію. Це створює додаткові ризики для учасників ринку
Моніторинг ланцюга поставок У випадках, коли нерухомість включає складні ланцюги поставок, блокчейн дозволяє легко відстежувати походження і переміщення активів, забезпечуючи прозорість і відповідність стандартам	Відповідальність та ризики У разі помилки в смарт-контрактах або інших автоматизованих процесах, може бути складно визначити відповідальність і виправити ситуацію. Це створює додаткові ризики для учасників ринку
Можливість токенизації Блокчейн дозволяє токенизувати активи, перетворюючи їх на цифрові токени, які можуть бути легко продані або обміняні. Це відкриває нові можливості для інвестування і торгівлі нерухомістю	Труднощі з управлінням правами власності Перенесення записів про права власності на блокчейн може викликати юридичні питання, особливо в країнах з складною системою реєстрації нерухомості. Необхідно забезпечити, щоб блокчейн-записи були визнані дійсними і мали юридичну силу

а також забезпечення широкої підтримки та розуміння даної технології серед учасників ринку. Основні переваги та недоліки блокчейну наведені в табл. 1.

Як було зазначено вище, однією з досить перспективних галузей для впровадження блокчейну є ринок нерухомості. Найперспективнішими та найважливішими напрямками використання блокчейну на ринку нерухомості варто відзначити наступне:

1. Токенізація нерухомості, тобто процес перетворення прав власності на нерухомість або певну частку в ній у цифрові токени на основі технології блокчейн. Токенізація дозволяє розділити власність на нерухомість на менші частки у вигляді цифрових токенів. Це дає інвесторам можливість купувати та продавати частки в нерухомості без необхідності купувати нерухомість повністю. Такий підхід робить інвестиції в нерухомість більш доступними для широкого кола інвесторів.

2. Смарт-контракти, тобто програми, які автоматично виконують умови контракту при досягненні певних умов. У нерухомості смарт-контракти можуть автоматизувати процес купівлі-продажу, оренди та управління нерухомістю; забезпечити безпечне і швидке виконання угод; зменшити витрати на посередників та мінімізувати ризик людської помилки.

3. Блокчейн може забезпечити прозорість ланцюга власності, зокрема прозорий і незмінний запис усіх транзакцій з нерухомістю, що дозволяє легко відстежувати історію власності. Це може значно знизити ризики шахрайства та спростити процес перевірки прав власності при купівлі-продажу нерухомості.

4. Верифікація особистих даних спроможна забезпечити безпеку та конфіденційність особистих даних, що є важливим аспектом ринку нерухомості. Блокчейн може використовуватися для безпечного зберігання та верифікації особистих даних учасників ринку, що знижує ризики крадіжки даних та шахрайства.

Використовуючи розглянуті напрями, блокчейн отримує значний потенціал щодо зміни ринку нерухомості, забезпечуючи його прозорість, безпеку та ефективність.

Так, варто зазначити, що блокчейн сприяє *прозорості* на ринку нерухомості завдяки своїм унікальним властивостям і функціональним можливостям. Основні механізми, що забезпечують прозорість, включають:

1. Створення незмінного реєстру транзакцій, тобто кожна транзакція, що відбувається на блокчейні, записується в незмінний реєстр, який неможливо змінити або видалити без погодження всієї мережі. В результаті запровадження такого реєстру всі дані про купівлю,

продаж, оренду та інші операції з нерухомістю будуть зберігатись в постійно доступному для перегляду вигляді.

2. Забезпечення відкритого доступу до даних – блокчейн забезпечує доступ всіх учасників до однієї й тієї ж інформації, оскільки є децентралізованою системою. Така система дозволить всім сторонам перевіряти записи про власність, історію транзакцій і відстежувати будь-які зміни, що відбуваються з нерухомістю. Такий підхід знижує ризик шахрайства і недобросовісних практик.

3. Прозорість смарт-контрактів – смарт-контракти на блокчейні автоматично виконують умови угод, як тільки виконуються певні критерії. Умови і результати виконання смарт-контрактів зберігаються на блокчейні, що робить їх доступними для перевірки всіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє зменшити непорозуміння і сприяє довірі між учасниками угод. Так, до прикладу, смарт-контракти використовуються для автоматизації угод з нерухомістю, де умови договору (ціна, дата передачі прав власності, тощо) кодуються в контракті. Це дозволяє автоматично передавати права власності та кошти, коли всі умови виконані. При здійсненні операцій з оренди смарт-контракти можуть автоматизувати процес оренди, зокрема автоматичне стягнення орендної плати, контроль за виконанням умов договору та повернення депозитів після завершення терміну оренди.

4. Здійснення публічного аудиту і контролю – блокчейн забезпечує можливість публічного аудиту, що дозволяє стороннім організаціям, таким як регулятори і аудитори, перевіряти відповідність операцій з нерухомістю законодавчим нормам і стандартам. Це сприяє більшій відповідальності учасників ринку і підвищує довіру до системи.

5. Забезпечення відстеження історії власності – блокчейн дозволяє точно відстежувати історію власності на об'єкти нерухомості, включаючи всі попередні угоди та зміни у власності. Це допомагає покупцям і продавцям отримати повну інформацію про об'єкт, що купується або продається, і знижує ризик помилок або непорозуміння.

6. Запобігання подвійним продажам – на традиційному ринку нерухомості можуть виникати ситуації, коли один і той же об'єкт продається декільком покупцям одночасно. Блокчейн запобігає таким ситуаціям завдяки своїй децентралізованій і незмінній природі, що унеможливує повторний продаж одного й того ж об'єкта.

Відтак блокчейн значно підвищує прозорість ринку нерухомості, забезпечуючи надійне і доступне зберігання даних про транзакції,

відкритий доступ до інформації, автоматизацію і контроль за виконанням угод. Це сприяє зменшенню шахрайства, підвищенню довіри між учасниками ринку і загальному покращенню функціонування ринку нерухомості.

Окрім вищевикладеного, блокчейн технологія забезпечує високу *безпеку* на ринку нерухомості завдяки своїй незмінності, криптографічному захисту, автоматизації через смарт-контракти, децентралізації та прозорості. Це знижує ризик шахрайства, покращує управління правами власності і підвищує загальну довіру до системи. Так, функцію *безпеки* блокчейн забезпечує через кілька ключових механізмів:

– блокчейн зберігає всі транзакції в незмінному реєстрі. Це означає, що як тільки дані записані в блокчейн, їх не можна змінити або видалити. Це забезпечує цілісність і автентичність інформації про права власності та історію транзакцій, що знижує ризик шахрайства та підробки документів;

– блокчейн використовує криптографічні методи для захисту даних. Кожен блок у ланцюжку має унікальний криптографічний хеш, який пов'язаний з попереднім блоком. Це унеможливорює зміну інформації без зміни всіх попередніх блоків, що практично неможливо зробити непомітно. Криптографія також захищає особисті дані користувачів, забезпечуючи їх конфіденційність і безпеку;

– смарт-контракти автоматизують процеси на основі чітко визначених умов, що знижує ризик людських помилок та шахрайства. Вони забезпечують автоматичне виконання

угод при досягненні певних умов, що виключає можливість маніпуляцій з боку будь-якої з сторін угоди;

– блокчейн є децентралізованою системою, де дані зберігаються і обробляються мережею вузлів (комп'ютерів). Відсутність єдиного центру контролю робить систему більш стійкою до атак і шахрайства. Будь-яка спроба змінити дані або здійснити несанкціоновану транзакцію буде відразу помічена мережею і заблокована;

– блокчейн забезпечує прозорий запис всіх транзакцій, доступний для перевірки будь-яким учасником мережі. Це дозволяє проводити незалежний аудит і перевірку відповідності без необхідності довіряти центральному органу. Прозорість даних також підвищує довіру серед учасників ринку і знижує ризик шахрайства;

– блокчейн дозволяє створювати системи для перевірки автентичності документів і прав власності. Наприклад, цифрові підписи і хеші документів можуть бути записані в блокчейн для забезпечення їх незмінності і автентичності. Це полегшує процес перевірки документів і знижує ризик підробки.

Блокчейн технологія підвищує *ефективність* ринку нерухомості за рахунок декількох ключових механізмів, включаючи автоматизацію процесів, скорочення витрат, підвищення прозорості і швидкості транзакцій. Відтак це дозволяє створити більш надійну, прозору і ефективну систему управління нерухомістю.

Основні способи, якими блокчейн сприяє підвищенню ефективності, наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Основні напрями підвищення ефективності функціонування ринку нерухомості за рахунок блокчейн

Очікувані зиски	Шляхи досягнення ефективності	Приклад використання
1	2	3
Автоматизація процесів за допомогою смарт-контрактів	Смарт-контракти дозволяють автоматизувати багато аспектів угод з нерухомістю, таких як купівля-продаж, оренда та управління власністю. Смарт-контракти автоматично виконують умови договору, що знижує ризик людських помилок і значно прискорює процеси.	Платформа Proru використовує смарт-контракти для автоматизації процесу купівлі-продажу нерухомості, що включає переговори, підписання контрактів і передачу прав власності.
Скорочення витрат і посередників	Блокчейн дозволяє скоротити кількість посередників, таких як брокери, юристи та нотаріуси, завдяки автоматизації і прозорості процесів. Це знижує комісійні збори і адміністративні витрати.	Використання смарт-контрактів для автоматизації орендних угод і стягнення орендної плати знижує необхідність у посередниках і відповідно зменшує витрати.
Прозорість і довіра	Блокчейн забезпечує прозорий і незмінний реєстр транзакцій, який доступний для перевірки всіма учасниками мережі. Це підвищує рівень довіри між учасниками ринку і знижує ризик шахрайства.	Реєстри прав власності на блокчейні дозволяють легко перевірити історію власності та виключити можливість подвійних продажів.

Продовження Таблиці 2

1	2	3
Швидкість транзакцій	Блокчейн дозволяє проводити транзакції значно швидше, оскільки вони можуть бути підтверджені та виконані в режимі реального часу. Це особливо важливо для угод з нерухомістю, які зазвичай займають багато часу	Використання блокчейну для автоматизації процесів купівлі-продажу дозволяє скоротити час на укладення угод з днів або тижнів до годин.
Зменшення ризику людських помилок	Автоматизація за допомогою смарт-контрактів та блокчейн-технологій знижує ризик помилок, що виникають внаслідок людського фактору. Усі умови договору кодуються і виконуються автоматично, що знижує ймовірність помилок.	Платформа для управління орендою Rentberry використовує смарт-контракти для автоматизації процесів оренди, що знижує ризик помилок і спрощує управління орендними угодами.
Спрощення процесу аудиту та перевірки	Блокчейн дозволяє легко проводити аудит і перевірку транзакцій завдяки незмінному і прозорому реєстру. Це спрощує процеси перевірки відповідності законодавчим нормам і стандартам.	Використання блокчейн-рішень для управління документами забезпечує прозорість і доступність документів для аудиту і перевірки відповідності.

Підсумовуючи варто зазначити, що переваги блокчейну роблять його привабливим для використання в багатьох галузях, включаючи ринок нерухомості. Таки чинники, як забезпечення прозорості, безпеки, ефективності

та зниження витрат є ключовими факторами, що сприяють впровадженню цієї технології. Попри існуючі перешкоди, потенціал блокчейну обіцяє значні покращення та інновації у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Архирейська Н. Блокчейн – інноваційна технологія постіндустріальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 125–129.
2. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
3. Лапко О., Солосіч О. Технологія блокчейн: поняття, сфери застосування та вплив на підприємницький сектор. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 77–82.
4. Ющенко Н. Розвиток блокчейн-технологій в Україні та світі. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/40.pdf
5. Tapscott D. & Tapscott A. (2016). Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. URL: [books.google.com](https://books.google.com/books?id=insightinvestment.com); [PDF] insightinvestment.com
6. Swan M. (2015). Blockchain: Blueprint for a new economy. URL: [books.google.com](https://books.google.com/books?id=sapcoin.net); [PDF] sapcoin.net
7. Blockchain risk factors. World Economic Forum. URL: <http://widgets.weforum.org/blockchain-toolkit/risk-factors#q01>
8. Marcell Gogan. Blockchain Technology in the Future: 7 Predictions for 2020. URL: <https://www.aithority.com/guest-authors/blockchain-technology-in-the-future-7-predictions-for-2020/>

References:

1. Arkhireiska N. (2017). Blokchein – innovatsiina tekhnolohiia postindustrialnoi ekonomiky [Blockchain is an innovative technology of the post-industrial economy]. *Biznes Inform*. № 7. PC. 125–129.
2. Kraus, N. M., Goloborodko, O. P. and Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
3. Lapko O., Solosich O. (2019). Tekhnolohiia blokcheyn: poniattia, sfery zastosuvannia ta vplyv na pidpriyemnytskyi sektor [Blockchain technology: concepts, applications and impact on the business sector]. *Biznes Inform*. № 6. P. 77–82.
4. Iushchenko N. Rozvytok blokchein-tekhnolohii v Ukraini ta sviti [Development of blockchain technologies in Ukraine and the world]. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/40.pdf
5. Tapscott D. & Tapscott A. (2016). Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. Available at: [books.google.com](https://books.google.com/books?id=insightinvestment.com); [PDF] insightinvestment.com
6. Swan M. (2015). Blockchain: Blueprint for a new economy. Available at: [books.google.com](https://books.google.com/books?id=sapcoin.net); [PDF] sapcoin.net
7. Blockchain risk factors. World Economic Forum. Available at: <http://widgets.weforum.org/blockchain-toolkit/risk-factors#q01>
8. Marcell Gogan. Blockchain Technology in the Future: 7 Predictions for 2020. Available at: <https://www.aithority.com/guest-authors/blockchain-technology-in-the-future-7-predictions-for-2020/>

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-8>
УДК 336.22:339.727.22

Сливка О. А.

кандидат економічних наук,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8585-3333>

Маслій В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9672-9669>

Бляск В. І.

аспірант,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5514-670X>

Slyvka Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Maslii Vadym

PhD in Economics, Associate Professor,
West Ukrainian National University

Bliask Volodymyr

Postgraduate Student,
West Ukrainian National University

TAX HELL INDEX ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ

TAX HELL INDEX AS A TOOL FOR ASSESSING THE IMPACT OF TAX POLICY ON FOREIGN DIRECT INVESTMENT

В роботі проаналізовано зв'язок між ефективністю податкової системи та обсягами залучених прямих іноземних інвестицій. В якості показника ефективності застосовано Tax Hell Index, висвітлено методику побудови та проаналізовано його аналітичні можливості шляхом декомпозиції на дві основні компоненти. На основі оцінки ефективності податкової системи виділено три групи країн: «податкове пекло», країни із ризиковою податковою системою та країни із нормальною податковою системою. На основі результатів кореляційного аналізу, в розрізі трьох груп досліджуваних країн, виявлено наявність оберненого зв'язку між фіскальною компонентою та компонентою «якість управління». Результати аналізу взаємозалежності між фіскальною компонентою індексу та обсягами прямих іноземних інвестицій для країн-членів ЄС засвідчили про наявність слабого оберненого зв'язку між даними показниками.

Ключові слова: податкова система, прямі іноземні інвестиції, фіскальна компонента, кореляційний аналіз, ефективність.

Globalization has significantly influenced the flows of foreign direct investment (FDI), promoting their growth and diversification. The competition among governments to attract foreign investment has become a crucial aspect of international economic policy. Among the traditional determinants of FDI, a favorable tax policy is an important factor affecting the choices of foreign investors. The main instruments of fiscal policy include government revenues (tax receipts) and government expenditures. Effective fiscal policy significantly impacts the volume of attracted FDI.

Studying the impact of tax policy on FDI is relevant for several key reasons: 1) Tax policy directly affects investors' decisions on capital placement, which, in turn, impacts economic growth; 2) Researching tax policy is important for understanding how countries can enhance their competitiveness; 3) Tax policy should not only promote investment attraction but also ensure sufficient tax revenues to finance government expenditures; 4) Studying the impact of tax policy on FDI allows countries to adapt to new global challenges and maintain competitive advantages; 5) The results of research help governments develop and implement tax reforms that maximize the attraction of FDI. Evaluating the impact of tax policy on FDI is a complex task and involves the use of various methods and approaches. In our study, we applied the method of systematic literature review, decomposition method, correlation analysis, comparative method, and graphical methods. The results of the decomposition of the Tax Hell Index indicate an inverse relationship between its two components: the fiscal component and the "quality of governance" component. This means that a high level of fiscal pressure does not always correspond to low governance quality indicators and vice versa. The results of the correlation analysis, which was used to assess the strength of the relationship between the fiscal component and the volume of FDI, revealed a weak inverse relationship between the examined indicators. Thus, we can conclude that this index does not fully characterize the effectiveness of tax policy in the context of attracting FDI, and therefore, it is advisable to use multifactor regression models for further research.

Keywords: tax system, foreign direct investments, fiscal component, correlation analysis, effectiveness.

Постановка проблеми. Прискорені процеси глобалізації породили значну конкуренцію між країнами в сфері залучення іноземних інвестицій. Останні розглядаються як драйвер економічного зростання, не тільки для країн з перехідною економікою, але й для високорозвинених. Прямі іноземні інвестиції, завдяки лібералізації торгівлі та відкритості кордонів, є найбільш ефективним інструментом отримання технологічних інновацій, нових методів виробництва та управління, вони розширюють експортні можливості та сприяють розвитку нових секторів економіки країни-реципієнта.

Національні уряди при розробці політики залучення іноземних інвестицій обов'язково враховують податкову складову, оскільки остання є доповнюючою компонентою формування інвестиційного клімату країни. Ефективність податкової системи, в контексті податкового навантаження та його структури, адміністрування податків є ключовим фактором у залучення прямих іноземних інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль податкової політики в процесі залучення прямих іноземних інвестицій різносторонньо висвітлена у науковій літературі. А. Klemm та S. Van Parys (2012) зазначають, що податкова політика часто застосовується для сприяння ПІІ. На основі даних по країнах Латинської Америки, Карибського басейну та Африки за 1985–2004 роки вони знайшли докази того, що нижчі ставки податку на прибуток та більш тривалі податкові канікули позитивно впливають на обсяги залучених ПІІ [1]. І.А. Nistor та D. Raun (2013) до основних причин, з яких іноземних інвесторів цікавлять певні країни відносять економічну та фіскальну політику останніх, а також рівень бюрократії або наявність необхідної інфраструктури. На прикладі Румунії вони встановили наявність зв'язку між економічним розвитком, рівнем оподаткування та обсягами

залучених ПІІ [2]. Податкову політику країни-реципієнта як визначальну детермінанту ПІІ також виокремлюють М. Justman, J.F. Thisse та T. Van Ypersele [3], S. Silajdzic та E. Mehic [4]. А. Dornean та D.C. Oanea зазначають, що за допомогою фіскальної політики центральні органи влади можуть впливати на розподіл доходів і ресурсів та на економічну діяльність, а її зміни впливають на такі макроекономічні показники як ВВП, державний борг та ПІІ. Вони виділяють два важливих інструменти фіскальної політики: державні доходи (податкові надходження) та державні витрати [5].

Ефективність податкової політики країни можна оцінити за допомогою таких показників як індекс податкової конкурентоспроможності, індекс легкості ведення бізнесу, індекс економічної свободи, індекс податкового тягаря, індекс соціальної справедливості податкової системи.

Мета статті визначити, чи існує зв'язок між Tax Hell Index та обсягами залучених прямих іноземних інвестицій.

Виклад основного матеріалу. Для оцінки ефективності податкової системи країни, експертами неприбуткової організації «The 1841 Foundation» був розроблений «Tax Hell Index». Він складається з двох основних компонентів: фіскальної та якості управління (рис. 1). Їх вибір, як зазначає засновник Martin Litwak обумовлений тим, що: «Країну з високими ставками податків, не можна автоматично ідентифікувати як «пекло».

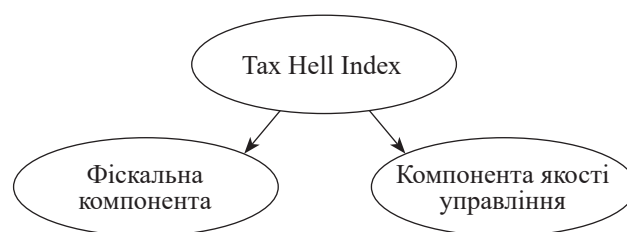


Рис. 1. Складові Tax Hell Index

Джерело: сформовано авторами

Це набагато складніший термін. Хоча найбільший вплив спричиняє фіскальний тиск, «податкове пекло» – це не тільки країна з високими податками, а швидше країна із низькою якістю управління, слабким верховенством права, де права на приватне життя та власність не застосовуються або не захищені належним чином» [6].

Фіскальна складова (питома вага в індексі 60 %) оцінюється за наступними напрямками та показниками:

- фіскальний тиск: вимірюється як загальна сума податків у відсотках до ВВП країни;
- борговий тиск: як відношення загального державного боргу до ВВП;
- інфляційний податковий тиск: як індекс інфляції;
- потенційний фіскальний тиск: відношення дефіциту/профіциту державного бюджету до ВВП.

Якість управління (питома вага в індексу 40 %) оцінюється на основі Всесвітніх показників управління (далі – WGI). Їх розробили D. Kaufmann, A. Kraay and M. Mastruzzi [7] для того, щоб допомогти дослідникам та аналітикам оцінити закономірності в сприйнятті якості управління органами державної влади в різних країнах, вони представлені на офіційному веб-сайті світового банку [8]. До їх складу входить 6 агрегованих показників: голос і відповідальність; верховенство права; регуляторна якість; політична стабільність; ефективність уряду; контроль корупції.

Агрегований Tax Hells Index дає можливість розбити досліджувані країни на три

Таблиця 1
Залежність між фіскальною компонентою та компонентою «якість управління»

Група	2022 рік	2023 рік
«Податкове пекло»	-0,774	-0,771
Ризикова	-0,799	-0,934
Нормальна	-0,432	-0,352

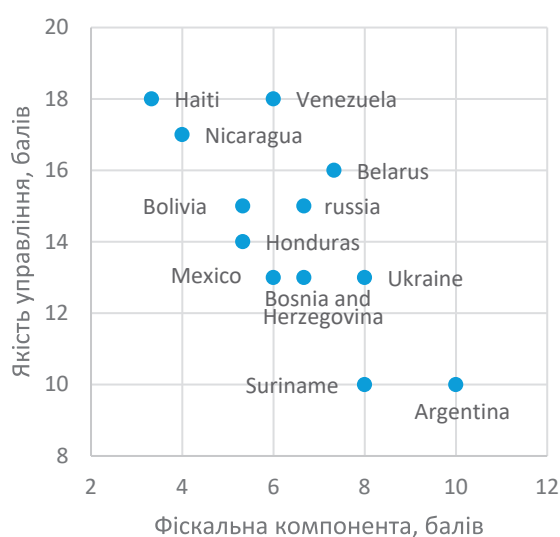
Джерело: сформовано авторами на основі даних [6]

групи: «податкове пекло», ризикова, нормальна. Загалом в 2022 році було оцінено 94, а в 2023 – 82 країни світу [6].

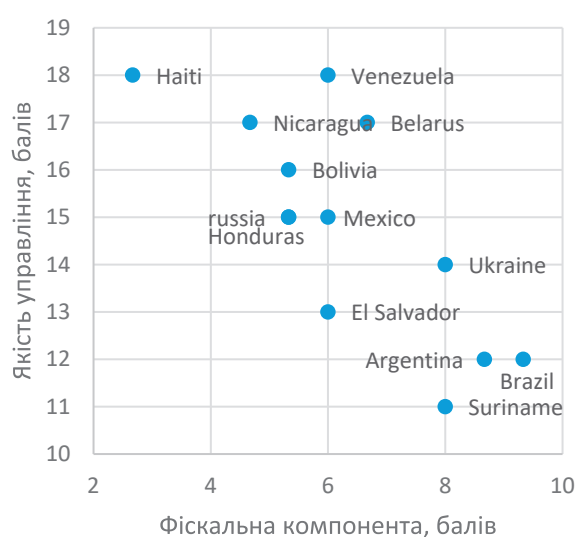
Оскільки Tax Hells Index складається з двох складових, на нашу думку, буде доцільно перевірити наскільки вони залежні між собою: чи відповідають високі (негативні) значення фіскальної складової високим (негативним) показникам якості управління, або ж навпаки. Для цього використаємо лінійний коефіцієнт кореляції. Обчислимо його значення для кожної групи країн (табл. 1), на основі інформації наведеної на офіційному сайті «The 1841 Foundation» [6].

Як свідчать отримані результати, між двома компонентами Tax Hells Index існує обернений зв'язок: посилення фіскального тиску не завжди супроводжується погіршенням якості управління. Особливо це помітно в тих країнах, які увійшли до першої та другої групи (рис. 2 і 3).

Зокрема, для Гаїті фіскальна компонента є доволі низькою (3,33 в 2022 році та 2,67 в 2023 році), проте через надзвичайно високе значення компоненти «якість управління» (18, як в 2022 так і в 2023 роках) ця



а)



б)

Рис. 2. Залежність між якістю управління та фіскальною компонентою для країн I групи:
а) 2022 рік, б) 2023 рік

Джерело: побудовано авторами засобами Excel на основі [6]

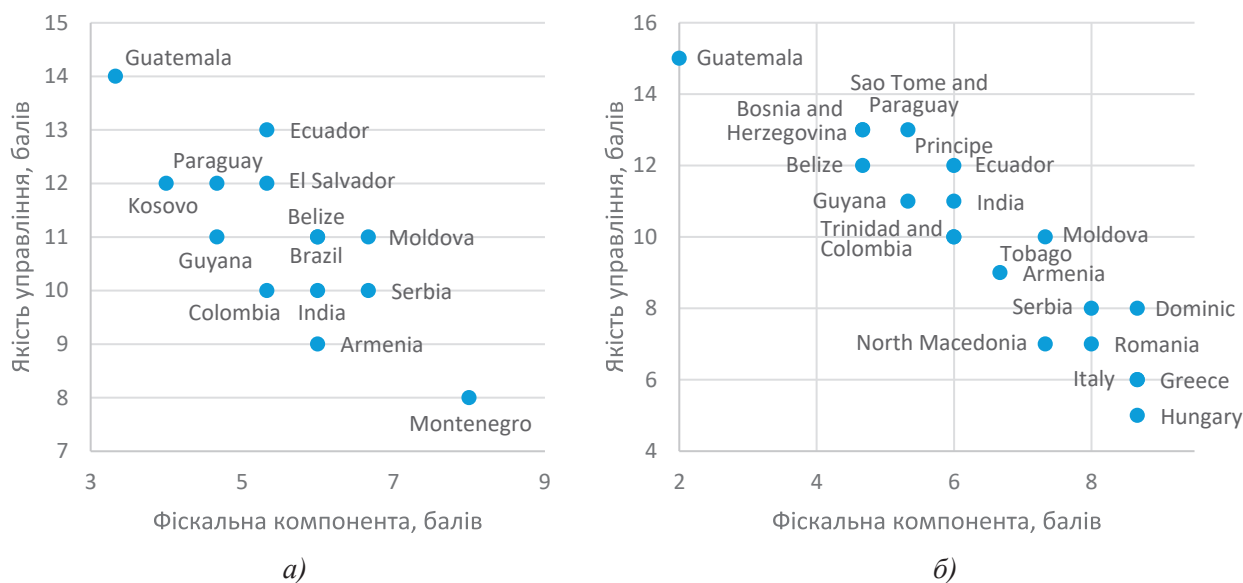


Рис. 3. Залежність між якістю управління та фіскальною компонентою для країн II групи:
а) 2022 рік, б) 2023 рік

Джерело: побудовано авторами засобами Excel на основі [6]

країна відноситься до I групи. Для Сурінама, навпаки, високому значенню фіскальної компоненти (8, за досліджуваний період) відповідає найменше, для країн даної групи значення компоненти «якість управління» (10 в 2022 році та 11 в 2023 році). Україна має високі показники по обох компонентах протягом досліджуваного періоду (8 і 13 відповідно в 2022 році, 8 і 14 в 2023 році).

Аналогічна ситуацій по II групі: наприклад, Гватемала має дуже низький бал по фіскальній компоненті (3,33 в 2022 році та 2,0 в 2023 році), проте найвищий бал по

компоненті «якість управління» (14 і 15, відповідно в 2022 та 2023 роках). Парагвай, отримав доволі низькі бали за фіскальною компонентою (4,67 в 2022 році та 5,33 в 2023 році) проте компонента «якість управління» становила 12 балів в 2022 році та 13 в 2023 році.

Для країн з «нормальною» податковою системою, існує доволі слабкий обернений зв'язок між вищезрозглянутими двома компонентами, про що свідчить графічне відображення на рис. 4. До цієї групи входять як країни із високим значенням фіскальної

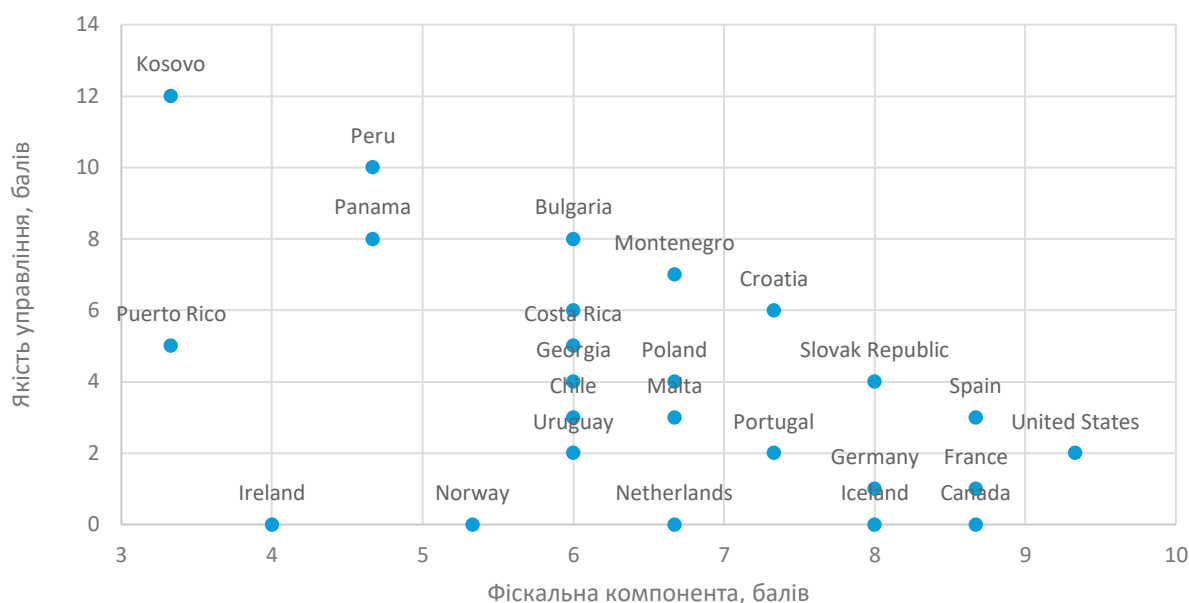


Рис. 4. Залежність між якістю управління та фіскальною компонентою для країн III групи, 2023 рік

Джерело: побудовано авторами засобами Excel на основі [6]

Таблиця 2

**Розподіл європейських країн за Tax Hells Index, 2022–2023
(країни розміщено відповідно до кількості балів)**

Група	2022 рік	2023 рік
«податкове пекло»	Україна, Боснія та Герцеговина	Україна
ризикова	Молдова, Чорногорія, Сербія, Косово	Молдова, Сербія, Боснія та Герцеговина, Греція, Італія, Румунія, Північна Македонія, Угорщина
нормальна	Хорватія, Словаччина, Греція, Італія, Угорщина, Болгарія, Кіпр, Польща, Північна Македонія, Румунія, Іспанія, Бельгія, Франція, Великобританія, Австрія, Німеччина, Словенія, Ісландія, Латвія, Португалія, Фінляндія, Чехія, Мальта, Нідерланди, Естонія, Литва, Норвегія, Швеція, Люксембург, Швейцарія, Сан Марино, Данія, Ірландія	Хорватія, Косово, Чорногорія, Болгарія, Іспанія, Словаччина, Кіпр, Бельгія, Франція, Польща, Великобританія, Німеччина, Словенія, Латвія, Португалія, Мальта, Чехія, Австрія, Ісландія, Фінляндія, Естонія, Литва, Нідерланди, Сан Марино, Норвегія, Швеція, Данія, Люксембург, Швейцарія, Ірландія

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

компоненти та низьким значенням компоненти «якість управління», так і навпаки. Зокрема у 2023 році до неї були включені такі країни із високим рівнем оподаткування та високою якістю управління: Іспанія: 8,67 та 3,00 відповідно; США: 9,33 та 2,00; Словаччина: 8,00 та 4,00; Бельгія: 8,67 та 1,00; Франція: 8,67 та 1,00; Канада: 8,67 та 0,00.

Стосовно європейських країн (див. табл. 2), до першої групи в 2022 році входила Україна та Боснія та Герцеговина; до другої: Молдова, Чорногорія, Сербія та Косово; до третьої – усі інші країни, які були оцінені. В 2023 році Україна залишилась в першій групі, до другої групи була включена Боснія та Герцеговина (що свідчить про певний прогрес у фіскальній політиці та управлінні), Сербія, а також Греція, Італія, Румунія, Північна Македонія та Угорщина (що свідчить про погіршення фіскальних умов в цих країнах).

До третьої групи увійшли інші країни ЄС та Косово. Слід зазначити, що вдруге Ірландія очолює рейтинг європейських країн.

Серед країн-членів ЄС найкращі значення Tax Hells Index в 2022 році мали Ірландія, Швеція, Литва та Естонія, а за фіскальною складовою: Ірландія, Данія та Румунія. В 2023 році найкращі значення Tax Hells Index були у Ірландії, Люксембургу та Швейцарії, фіскальної складової у цих же країн. З метою оцінки впливу податкової системи на обсяги залучених ПП, застосуємо кореляційний аналіз. В якості факторної змінної візьмемо значення Tax Hells Index, а також значення його фіскальної компоненти, результативною змінною буде показник «внутрішні запаси прямих іноземних інвестицій у відсотках до ВВП».

Дані щодо цього показника наведено на офіційному сайті Eurostat [9].

За відсутності даних по всіх країнах членах ЄС за 2023 рік, обчислимо коефіцієнт кореляції між вищезазначеними показниками за 2022 рік. Так, коефіцієнт кореляції між значеннями Tax Hells Index та внутрішніми запасами ПП становить -0,281, а між фіскальною компонентою та внутрішніми запасами ПП – (-0,191), що свідчить про слабкий обернений зв'язок між досліджуваними змінними.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що Tax Hells Index не повною мірою дає оцінку ефективності податкової системи певної країни. Його складові не завжди взаємоузгоджені між собою, про що свідчить обернений зв'язок між ними. Оцінка впливу податкової системи як на основі Tax Hells Index, так і на основі його фіскальної складової не дає можливості оцінити, наскільки взаємопов'язані між собою фіскальні детермінанти та обсяги залучених іноземних інвестицій. Насамперед, це може бути пов'язане із оцінюванням на основі крос секційних даних, які не містять інформації про зміни в часі окремих одиниць спостереження та не показують трендів або еволюцію змін. Для оцінки причинно-наслідкових зв'язків між податковою системою та обсягами залучених прямих іноземних інвестицій, в подальшому, доцільно застосовувати дані панельного типу або часових рядів. Логічним також видається побудова багатфакторних регресійних моделей, оскільки є можливість здійснити декомпозицію фіскальної компоненти, що і є перспективним напрямом дослідження в даному контексті.

Список використаних джерел:

1. Klemm A., Van Parys S. (2012) Empirical evidence on the effects of tax incentives. *International Tax and Public Finance*, no. 19 (3), pp. 393–423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-011-9194-8>
2. Nistor Ioan Alin, Paun Dragos (2013) Taxation and its effect on foreign direct investments – the case of Romania. *Financial Sciences*, no. 3 (16), pp. 37–47.
3. Justman Moshe, Thisse Jacques-Francois, Van Ypersele Tanguy (2005) Fiscal Competition and Regional Differentiation. *Regional Science and Urban Economics*, no. 35 (6), pp. 848–861. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2005.04.001>
4. Silajdzic Sabina, Mehic Eldin (2022) How Effective Is Tax Policy in Attracting Foreign Direct Investments in Transition Countries? *Central European Business Review, Prague University of Economics and Business*, no. 1, pp. 19–39. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.274>
5. Dornean Adina, Oanea Dumitru-Cristian (2014) The Impact of Fiscal Policy on FDI in the Context of the Crisis. Evidence from Central and Eastern European Countries. *Procedia Economics and Finance*, no. 15, pp. 406–413. DOI: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00468](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00468)
6. The 1841 Foundation. Tax Hells Index 2022, 2023. Available at: <https://the1841foundation.com>
7. Kaufmann Daniel, Kraay Aart, Mastruzzi Massimo (2010) The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. (January 2010). *Hague Journal on the Rule of Law*, no. 3 (2). DOI: <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
8. Worldwide Governance Indicators (n.d.), Available at: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/> (accessed April 1, 2024).
9. Eurostat. Available at: <http://www.ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/>

References:

1. Klemm, Alexander, Van Parys, Stefan. (2012). Empirical evidence on the effects of tax incentives. *International Tax and Public Finance*. 19 (3). P. 393-423. <https://doi.org/10.1007/s10797-011-9194-8>
2. Nistor, Ioan Alin, Paun, Dragos. (2013). Taxation and its effect on foreign direct investments – the case of Romania. *Financial Sciences*. 3 (16). P. 37-47.
3. Justman Moshe, Thisse Jacques-Francois, Van Ypersele Tanguy. (2005). Fiscal Competition and Regional Differentiation, *Regional Science and Urban Economics*. 35 (6). P. 848-861. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2005.04.001>
4. Silajdzic Sabina, Mehic Eldin, (2022). How Effective Is Tax Policy in Attracting Foreign Direct Investments in Transition Countries? *Central European Business Review, Prague University of Economics and Business*. 1. P. 19-39. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.274>
5. Dornean Adina, Oanea Dumitru-Cristian. (2014). The Impact of Fiscal Policy on FDI in the Context of the Crisis. Evidence from Central and Eastern European Countries. *Procedia Economics and Finance*. 15. P. 406-413. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00468](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00468)
6. The 1841 Foundation. Tax Hells Index 2022, 2023. <https://the1841foundation.com>
7. Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart, Mastruzzi, Massimo. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. (January 2010). *Hague Journal on the Rule of Law*. 3 (2). <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
8. Worldwide Governance Indicators (n.d.), <https://info.worldbank.org/governance/wgi/> (accessed: 01.04.2024).
9. Eurostat. URL : <http://www.ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/>

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-9>
УДК 331.522.4

Барандич Б. О.

аспірант кафедри менеджменту,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5053-8058>

Barandych Bohdan

Postgraduate Student at the Department of Management,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ: ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ

PERSONNEL POTENTIAL OF THE CONSTRUCTION SEKTOR: THE PROCESS OF FORMATION AND INCREASE

Питання ефективності формування та нарощування кадрового потенціалу в будівельній галузі на сьогодні постає вкрай гостро. Достатня забезпеченість підприємств необхідними висококваліфікованими кадрами та їх раціональне використання має велике значення для ефективного функціонування і економічного зростання будівельної галузі. Саме будівельний сектор забезпечує необхідну матеріальну базу для функціонування всіх інших галузей економіки, включаючи інфраструктуру, дороги, будівлі, промислові та виробничі споруди, тобто всі матеріальні блага, які задовольняють потреби суспільства. Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей економіки за обсягом витрачених коштів та кількістю зайнятих у ній людей, що зумовлює необхідність розробки комплексних організаційно-економічних механізмів її функціонування. Якість її розвитку є сигналом для економічної системи всієї країни та чітким індикатором рівня життя населення. Розвиток людського капіталу – складний і багатограний процес. Важливо підходити до нього своєчасно і комплексно, а також вивчати набутий досвід. У статті проаналізовано термін «кадровий потенціал» та його трактування вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Визначено основні фактори, що впливають на кадровий процес та його основні складові.

Ключові слова: кадровий потенціал, будівельний сектор економіки, ефективність, мотивація, формування, організаційно-економічний процес.

The issue of the effectiveness of forming and building human resources in the construction industry is extremely acute today. Sufficient supply of enterprises with the necessary highly qualified personnel and their rational use is of great importance for the effective functioning and economic growth of the construction industry. It is the construction sector that provides the necessary material base for the functioning of all other sectors of the economy, including infrastructure, roads, buildings, industrial and production facilities, i.e. all material goods that meet the needs of society. The construction industry is one of the most important sectors of the economy in terms of the amount of money spent and the number of people employed, which necessitates the development of comprehensive organizational and economic mechanisms for its functioning. The quality of its development is a signal for the economic system of the whole country and a clear indicator of the standard of living of the population. Human capital development is a complex and multifaceted process. It is important to approach it in a timely and comprehensive manner, as well as to learn from the experience gained. Features of the human resources potential of the construction sector in Ukraine include a number of problems. Demographic situation (aging personnel, shortage of young specialists, large outflow of qualified personnel abroad), low level of prestige of construction professions, insufficient compliance of educational programs with the needs of the labor market, shortage of specialists with knowledge and experience of new technologies and innovations in construction, low level of payment and dangerous working conditions complicate the situation in the industry. Economic and political instability, war and occupation of part of Ukraine's territory have the most significant negative impact. To solve these problems, it is necessary to improve working conditions and wages, increase the prestige of construction professions, modernize educational programs, improve the qualifications of personnel, encourage young people to work in the construction industry, and create favorable conditions for the development of the sector. The article analyzes the term “human resources potential” and its interpretation by domestic and foreign researchers. The main factors influencing the personnel process and its main components are identified.

Keywords: personnel potential, construction sector of the economy, efficiency, motivation, formation, organizational and economic process.

Постановка проблеми. Сьогодні процес залучення та підготовки висококваліфікованих працівників, здатних забезпечити внутрішній ринок праці та сформуванню кадровий потенціал країни, має вирішальне значення для економічної могутності держави. Успіх будь-якого сектору економіки значною мірою залежить від ефективності його працівників, знання, навички та вміння яких сприяють досягненню виробничих, фінансових, маркетингових та інших цілей компанії, а також є запорукою її розвитку. Забезпечення будівельного сектору кваліфікованими працівниками набуває все більшого значення. Існує усвідомлене розуміння того, що найважливішим активом є людина загалом і професіонал зокрема. У цьому контексті дуже важливо дослідити природу людських ресурсів та їхню роль у конкурентоспроможності.

У Державній програмі розвитку економіки України вже давно запропоновані шляхи вирішення вищезазначених проблем, але вони досі не реалізовані, головним чином через неможливість формування інтелектуального капіталу професійної політичної еліти з національною свідомістю і моральними принципами. Для того, щоб подолати технічну і технологічну відсталість національної економіки, необхідно по-перше, викоринити корупцію з усього державного управлінського апарату, по-друге, поєднати макроекономічні регулятори, ефективну промислову та інноваційну політику, модернізувати та розвивати виробництво, стимулювати науково-технічний та інноваційний розвиток усіх галузей економіки, в тому числі будівельної галузі як стратегічно важливої для держави, яка впливає на розвиток не тільки інших галузей, а й соціальної інфраструктури країни.

Сьогодні на шляху формування та нарощування кадрового потенціалу існує низка перешкод, які потрібно подолати, аби створити безпечне середовище, що сприяє ефективному використанню персоналу. Дефіцит кадрів, професійна диверсифікація та технологічні зміни вимагають ретельного підбору та навчання, винагороди та належного використання кожного фахівця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Темою формування кадрового потенціалу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зважаючи на економічні, політичні, соціальні, цифрові та безпекові реалії, що є особливо актуальними для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану. Зокрема широке висвітлення сутності поняття «кадровий потенціал» знайшло відображення

в працях таких вчених, як: В.В. Безсмертна, Т.В. Білорус [3], О.В. Григор'єва, Г.А. Дмитренко, В.І. Довбенко [6], С.Б. Іваницька [8], В.М. Мельник, О.Ю. Савченко, Л.О. Чернишова [16], Л.М. Шутенко та багатьох інших. Питання сутності кадрової політики, методичні складники її формування досліджували: І.М. Дашко [5], І.І. Каліна, Г.М. Коваленко, С.О. Коцалап [10], С.В. Стрехова [14], Г.М. Тригер, С.А. Ушацький [17], О.А. Шаповал [19], Н.М. Шуляр, В.Г. Щербак. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом висвітлювали зарубіжні дослідники: М. Амстронг, Г. Деслер Л. Стаут, Д. Ульріх та інші. Разом з тим, практично-методологічні аспекти формування та нарощування кадрового потенціалу будівельних підприємств потребують подальшого дослідження.

Мета статті – розглянути поняття «кадровий потенціал» та підходи до трактування цього терміну. Визначити елементи розвитку та основні етапи його формування. Окреслити внутрішні і зовнішні аспекти, які впливають на процес планування кадрів у будівельній галузі.

Виклад основного матеріалу. Оскільки будівельний сектор має стратегічне значення для держави і є найбільшим джерелом поповнення бюджету, кадровий потенціал є одним з основних важелів економічного зростання країни. Невизначеність багатьох соціально-економічних процесів ставить перед будівельним сектором дуже складні завдання. Тому управління людськими ресурсами має функціонувати як система, що забезпечує стратегічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу відповідно до довгострокових цілей компанії. Це необхідна умова для виживання та подальшого розвитку будівельних підприємств у сучасних умовах трансформації економіки держави, що підтверджується світовим досвідом. Тому ефективні інвестиції в людські ресурси, їх управління та розвиток мають життєво важливе значення.

Основна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити його необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати завдання та досягати поточних і стратегічних цілей.

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням його функцій та досягненням цілей довгострокового розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), що використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

На сьогодні не існує єдиного розуміння кадрового потенціалу. З огляду на необхідність активізації кадрової політики, без якої неможливо подолати соціально-економічну кризу виробництва, питання розвитку кадрового потенціалу стає актуальною проблемою. У сучасних умовах кадровий потенціал слід розглядати як сукупність можливостей і здібностей працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів [15]. У широкому розумінні кадровий потенціал – це навички та здібності працівників, які можуть бути використані для його ефективної діяльності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту. Кадровий потенціал можна розглядати і в більш вузькому сенсі – як тимчасово вакантні або резервні робочі місця, які потенційно можуть бути заповнені фахівцями в результаті їх розвитку та навчання [6].

Термін «кадровий потенціал» набув значення в період переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва як своєрідна відповідь науковців на практичні потреби виробництва [3] і має різні тлумачення (табл. 1).

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємством, разом з механізмами розвитку людських ресурсів

дають можливість створити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [12].

Процес відтворення кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, таких як: розробка та впровадження кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони з урахуванням наукових рекомендацій соціальної психології, теорії менеджменту та організації, тобто всього арсеналу наукових знань, що визначають можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності [8]. Розвиток кадрового потенціалу підприємства неможливий без наступних складових:

1. Організаційного забезпечення.
2. Фінансового забезпечення.
3. Інформаційного забезпечення.
4. Науково-методичного забезпечення.
5. Мотиваційного забезпечення.

Система організаційного забезпечення – це сукупність взаємопов'язаних відділів і внутрішніх структурних підрозділів підприємства, яке забезпечує розробку та прийняття управлінських рішень з окремих аспектів кадрової діяльності та несе відповідальність за результати цих рішень [3]. Основою цієї системи є структура управління кадровою діяльністю підприємства, яке складається

Таблиця 1

Трактування терміну «кадровий потенціал підприємства»

№ п/п	Автор	Сутність терміну
1.	Безсмертна В.В. [1]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші характеристики.
2.	Краснокутська Н.С. [11]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
3.	Слиньков В.Н. [13]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі
4.	Федонін О.С. [18], Репіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
5.	Федорова В.А., Карпенко Т.В.	Кадровий потенціал – це інтегрована сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрової безпеки
6.	Берглезова Т.В. [2]	Кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту

з окремих керівників, менеджерів, служб, відділів та інших організаційних підрозділів апарату управління.

Фінансування може здійснюватися через різні джерела, адже важливо створити на підприємстві систему, яка буде забезпечувати потрібні кошти для розвитку торговельних кадрів і забезпечення мотиваційних заохочень для персоналу. Спроможне використання цих фінансових ресурсів дозволить отримати прибуток у майбутньому та стимулювати економічний ріст, що є ключовим завданням на сучасному етапі розвитку компанії.

Щодо інформаційного забезпечення управління та розвитку кадрового потенціалу, це означає прийняття різноманітних керівницьких рішень щодо обсягу, розподілу та організації інформації, яка циркулює в системі управління та функціонування персоналу. Це включає оперативну інформацію, дані щодо кадрового планування і рекрутингу, нормативну і науково-дослідницьку інформацію про обов'язки, охорону праці, класифікатори економічної та технічної інформації, а також системи документації, пов'язані з ефективним використанням робочого часу та заохоченням працівників.

Науково-методичне забезпечення спрямоване на створення єдиної системи організаційно-методичних документів, що встановлюють стандарти, правила та вимоги, необхідні для розвитку персоналу. Його мета полягає у підвищенні ефективності процесів навчання, підвищенні кваліфікації та професійній підготовці кадрів підприємства, науково-методичному супроводі процесів розвитку професійно-технічної освіти, впровадженні сучасних технологій навчання та управління, стимулюванні професійного росту працівників і поліпшенні їхніх професійних навичок та компетенцій через ефективне використання сучасних форм і методів навчання.

Мотиваційні фактори є важливою складовою механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів у діяльності. Моніторинг мотивації працівників є необхідним, оскільки мотиваційна поведінка персоналу залежить від багатьох факторів, таких як: характер роботи, оцінка співробітників, власне самовизначення досягнень, об'єктивне оцінювання з боку керівництва, бажання до кар'єрного зростання, почуття відповідальності та саморозвитку через роботу. Це забезпечує керівництво актуальною інформацією для прийняття своєчасних рішень. Системи мотивації, з одного боку, визначають якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – пристосовуються до параметрів наявної робочої сили та сприяють її розвитку [16].

Необхідно відзначити, що кадровий потенціал є динамічним і піддається змінам відповідно до зовнішніх умов (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових тощо) і внутрішньої структури підприємства. На зміну кадрового потенціалу впливають такі фактори, як:

- рух кадрів (прийняття та звільнення працівників);
- зміни кваліфікації через підвищення або зниження (застарілі знання, втрата навичок);
- зміни у мотивації персоналу (підвищення або зниження);
- створення умов, що сприяють розвитку індивідуального кваліфікаційного потенціалу та професійних якостей працівників;
- конфліктні ситуації у колективі.

Варто відзначити, що більшість сучасних українських підприємств будівельного сектору мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, такі як відсутність інноваційного підходу до кадрової політики та недостатній досвід успішних зарубіжних компаній, недолік у врахуванні особистих якостей кожного працівника HR-відділами, а також відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу. Негативним результатом такої політики є високий показник плинності кадрів та відсутність зацікавленості у досягненні організаційних цілей [9].

Формування кадрового потенціалу слід розглядати в контексті загального суспільного відтворення – неперервного процесу оновлення матеріальних благ і послуг, необхідного для існування будь-якого соціально-економічного суспільства. Цей процес включає оновлення суспільного продукту, робочої сили, виробничих відносин, а також окремих видів природних ресурсів і навколишнього середовища.

Організація кадрового потенціалу включає не лише процес відтворення кваліфікованих кадрів, а й трудові відносини, ринок праці, зайнятість тощо.

Процес формування кадрового потенціалу включає чотири основні етапи:

- формування кваліфікованих кадрів, що охоплює як постійне оновлення та покращення робочої сили, так і підготовку нових нерегулярних сегментів працездатного населення;
- розподіл і перерозподіл кадрів за сферами зайнятості, галузями економіки та економічними регіонами;
- обмін кваліфікованою робочою силою, який забезпечує зв'язок між кадрами та засобами виробництва;
- споживання (використання) кваліфікованих кадрів у кінцевих продуктах праці.

Темпи і масштаби підготовки кваліфікованих кадрів (етап 1) залежать не тільки від створення необхідних умов (матеріально-технічних, соціально-економічних), але і від темпів і масштабів змін у відносинах між кваліфікованими працівниками у виробничому процесі. Ці зміни визначаються соціальними факторами, характерними для системи. Серед них можна виділити кілька груп, які безпосередньо впливають на розвиток кваліфікованих кадрів. Зокрема це ті фактори, що [4]:

- проявляються через ставлення до праці, такі як мотивація, задоволення від виконання роботи, взаємодія з колегами та керівництвом;
- відображають рівень розвитку кваліфікованих кадрів та їх відповідність сферам прикладання праці, які включають знання, навички та вміння пристосовуватися до нових технологій та вимог робочого процесу;
- пов'язують моральні та матеріальні інтереси в процесі праці, такі як соціальні гарантії, заробітна плата, можливість професійного зростання та розвитку кар'єри;
- характеризують зміни в умовах відтворення кваліфікованих кадрів, такі як технологічні зміни, зміни у законодавстві, демографічні та економічні фактори.

Крім того, особливості кадрового потенціалу будівельного сектору в Україні включають в себе ряд проблем, які відображаються на різних аспектах галузі. Демографічна ситуація, яка особливо погіршилася за роки великої війни в Україні, є досить серйозним викликом, оскільки спостерігається старіння кадрів та нестача молодих фахівців, а також великий відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Низький рівень престижу будівельних професій є ще однією проблемою, яка відлякує молодь від вибору кар'єри у цій сфері. Недостатня відповідність освітніх програм потребам ринку праці, дефіцит фахівців зі знаннями та досвідом роботи нових технологій та інновацій в будівництві, а також низький рівень оплати праці та небезпечні умови праці є іншими проблемами, що ускладнюють ситуацію в галузі. Нерівномірний розподіл кадрів по території України та дефіцит фахівців у сільській місцевості та невеликих містах обмежують можливості розвитку будівельного сектору. Найбільш вагомий негативний вплив завдає економічна та політична нестабільність, війна та окупація частини території України, а також зростання цін на будівельні матеріали, що також поглиблює складну ситуацію в галузі. Щоб вирішити ці проблеми, потрібно поліпшити умови праці та оплату праці, підвищити престиж будівельних професій, модернізувати освітні програми та підвищити кваліфікацію

кадрів, а також заохотити молодь до роботи в будівельній галузі та створити сприятливі умови для розвитку сектору. Однак накопичений кадровий потенціал сам по собі не є остаточним вирішенням усіх проблем. Для того, щоб діяльність підприємства була успішною та прибутковою, необхідно постійно вдосконалювати, планувати та підтримувати високий рівень розвитку кадрового потенціалу, адже саме він визначає ступінь конкурентоспроможності всього будівельного підприємства, сприяє підвищенню економічної ефективності та визначає перспективи не тільки в короткостроковій, але й довгостроковій перспективі функціонування підприємства на ринку. Тому система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна враховувати специфіку будівельної галузі, її актуальні проблеми та світові тенденції розвитку підходів до управління. Для того, щоб рівень кадрів вітчизняних будівельних підприємств відповідав світовому рівню, необхідно удосконалювати їх кадрове забезпечення з метою створення сучасного кадрового потенціалу.

Висновки. Будівельний сектор в Україні є однією з ключових галузей економіки, яка відіграє важливу роль у сталому розвитку країни. Проте для забезпечення успішного функціонування цієї галузі необхідне ефективне управління кадровим потенціалом. Сьогодні управління будівельною організацією перебуває на порозі нових змін, які вимагають глибокої демократизації та гуманізації, високої організаційної культури управління та професійної підготовки. Процес формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору в сучасних умовах є складним та має свої особливості. Можливі шляхи процесу формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору України:

1. Першим етапом у процесі формування кадрового потенціалу є ретельний аналіз потреб галузі. Це включає в себе оцінку кількості та якості працівників, які необхідні для виконання різноманітних будівельних проєктів, а також ідентифікацію ключових компетенцій та навичок, які потрібні для ефективної роботи у секторі.

2. На другому етапі необхідно розробити та впровадити навчальні програми, спрямовані на підготовку кадрів для будівельної галузі (може бути як вища, так і середня спеціальна освіта, дуальна освіта тощо).

3. Крім базової підготовки, важливо стимулювати професійний розвиток працівників у будівельній галузі. Це можна забезпечити шляхом організації курсів підвищення кваліфікації, участі у спеціалізованих семінарах

та тренінгах, а також наданням можливостей для отримання додаткових сертифікатів та кваліфікацій.

4. З метою нарощування кадрового потенціалу необхідно активно працювати з молоддю та стимулювати її до вибору професій у будівельній галузі. Це може бути здійснено шляхом проведення профорієнтаційних заходів, участі у різних проєктах та програмах підтримки молодих спеціалістів.

5. Зв'язок між будівельними компаніями та освітніми установами, хабами є важливим для забезпечення актуальної підготовки кадрів. Співпраця може включати в себе проведення стажувань для студентів, спільні дослідницькі проєкти та розробку спеціалізованих курсів, що відповідають потребам галузі.

6. Процес формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору є постійним та динамічним, він передбачає не лише набуття базових навичок, а й постійне вдосконалення (оновлення) знань та вмінь у відповідності до сучасних вимог та технологій.

Загалом, процес формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору є складним та міждисциплінарним завданням, яке вимагає співпраці між різними зацікавленими сторонами. Тільки завдяки цій співпраці та систематичному підходу можна забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності працівників у будівельній галузі та сприяти її подальшому успішному розвитку. Вдале вирішення цих завдань вимагає швидкого, цілеспрямованого та поступового процесу формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, оскільки унікальне поєднання навичок працівників

сприяє створенню конкурентоспроможного кадрового потенціалу компанії. Підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства сприятиме зменшенню втрат робочого часу, забезпеченню його раціонального використання та вдосконаленню режимів праці та відпочинку. Важливими положеннями підвищення ефективності підготовки та використання людських ресурсів на підприємстві є підвищення продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, удосконалення системи перепідготовки кадрів та покращення умов праці. Таким чином, кадрова політика будівельного сектору має бути спрямована на розвиток людських ресурсів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в довгостроковій перспективі, з метою забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства та ситуацією на ринку праці.

Отже, економічний потенціал будь-якої країни та галузі залежить від низки факторів. Одним з них є людські ресурси – найцінніша частина продуктивних сил суспільства. Зрештою, все залежить від кадрового потенціалу, якостей, здібностей фахівців та їх бажання працювати. Наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності є не обладнання та інвентар, а людські ресурси. Управління кадровим потенціалом – це складний і довготривалий процес, пов'язаний з набуттям, використанням і розвитком навичок, знань і здібностей працівників. Однак саме ефективно організований процес дозволяє компанії досягти своїх довгострокових і далекосяжних цілей перспективного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48–53.
2. Берглезова Т.В. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Проблеми підприємництва в економіці*. 2005. № 8. URL: <http://cfm.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>
3. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / за ред. Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. 172 с.
4. Григор'єва О.В. Кадровий потенціал підприємства в системі трудового потенціалу. *Економіка і регіон*. 2008. № 3 (18). С. 145–148.
5. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
6. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / за ред. В.М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
7. Іваницька С.Б., Троян Ю.Т. Перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 49–54. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-08)
8. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
9. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
10. Коцалап С.О., Коваленко Г.М., Беляєва А.В. Особливості управління персоналом на будівельних підприємствах України. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2013. № 9 (115). С. 69–74.

11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
12. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20). С. 165–170.
13. Слинков В.Н. Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації. Київ : КНТ, 2007. 476 с.
14. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.
15. Череп О.Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області: збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях». Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273–274.
16. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства: матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». Одеський національний політехнічний університет. м. Одеса, 21–22 травня 2015 р. Одеса, 2015. С. 205–208.
17. Ушацький С.А., Шейко Ю.П., Тригер Г.М. Організація будівництва. Підручник. Київ : Кондор, 2007. 521 с.
18. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 261 с.
19. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf

References:

1. Bezsmertna V.V. (2007). Strategy of human resource potential management in the enterprise. *Economics and management*. Vol. 3. P. 48–53.
2. Berhlezoza T.V. (2005). Problems of managing the processes of formation and use of human resources of the enterprise. *Problems of entrepreneurship in economy*. Vol. 8. Available at: <http://cfm.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>
3. Bilorus T.V. (2007). Strategic management of the personnel potential of the enterprise: monograph. State Tax Administration of Ukraine, National Academy of the State Tax Service of Ukraine. Irpin, 172 p.
4. Hryhorieva O.V., Bezyma A.P. (2008). Personnel potential of the enterprise in the labor potential system. *Economy and region*. Vol. 3 (18). P. 145–148.
5. Dashko I.M. (2017). Personnel potential: the essence and factors of its development. *Economy and State*. Vol. 1. P. 65–68.
6. Dovbenko V.I. (2010). Potential and development of the enterprise: a textbook / 2nd ed: Lviv: Polytechnic Publishing House, 232 p.
7. Ivanytska S.B., Troyan Y.T. (2019). Prospects of Small and Medium Business Development in Ukraine. *Modern Economics*. Vol. 18. P. 49–54. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-08)
8. Ivanytska S.B. (2013). Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use. *Effective Economy*. Vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
9. Kovalska A.I. Economic essence of human resources potential and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
10. Kotsalap S.O., Kovalenko G.M., Belyaeva A.V. (2013). Features of personnel management at construction enterprises of Ukraine. *Energy saving. Energetics*. Vol. 9 (115). P. 69–74.
11. Krasnokutska N.S. (2007). Potential of the enterprise: formation and assessment. Kyiv: Centre for Educational Literature, 352 p.
12. Moskalenko V.O. (2010). The main principles of forming the personnel potential of the enterprise. *Business Navigator*. Vol. 3 (20). P. 165–170.
13. Slynkov V.N. (2007). Personnel and its management: practical recommendations. Kyiv: KNT, 476 p.
14. Strehova S.V. (2012). Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and tools for implementation. *Economic Journal XXI*. Vol. 3–4. P. 66–70.
15. Cherep O.G. (2016). Management of human resources of machine-building enterprises of Zaporizhzhia region. Collection of materials of the XI International scientific and practical conference: “Challenges and prospects for the development of the new economy at the global, state and regional levels” / edited by A.V. Cherep. Zaporizhzhia. ZNU Publishing House. P. 273–274.
16. Chernysheva L.I. (2015). Ensuring the development of human resources potential of the enterprise. IV International Internet Conference “Actual Problems of Management Theory and Practice”. Odesa National Polytechnic University, 21–22 May 2015. Odesa. ONPU. P. 205–208.
17. Ushatskyi S.A., Sheiko Y.P., Trigger G.M. (2007). Organisation of construction. Textbook. Kyiv: Condor, 521 p.
18. Fedonin O.S. (2005). Enterprise potential: formation and evaluation: a study guide. Kyiv: KNEU, 261 p.
19. Shapoval O.A. (2017). Personnel policy and ways to improve it. *Economy and Society*. Issue 9. P. 712–715. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-10>
УДК 331.103.2

Бондар В. Ю.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Bondar Volodymyr

Postgraduate Student,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ІТ В УМОВАХ ГНУЧКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

ADAPTATION OF CORPORATE CULTURE IN THE IT SECTOR UNDER FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS

У статті досліджуються основні аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. Автор аналізує такі ключові практики, як залучення співробітників через віртуальні зустрічі, використання крос-функціональних команд, організація програм навчання та розвитку, а також управління різноманітністю у розосереджених командах. Особлива увага приділяється ролі HR у забезпеченні інклюзивного робочого середовища та використанню технологічних інструментів для підтримки ефективної комунікації. У висновках статті підкреслюється важливість адаптації корпоративної культури до умов гнучкої роботи для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії. Перспективи подальших досліджень зосереджуються на вивченні довгострокового впливу гнучких форм роботи на лояльність співробітників, їхню продуктивність та інноваційність.

Ключові слова: дистанційна робота, корпоративна культура, комунікація в команді, продуктивність.

This article explores the key aspects of maintaining and evolving corporate culture in the IT sector under flexible work arrangements, with a focus on remote work. It examines how organizations can sustain employee engagement and effective communication without a physical office. The analysis includes virtual meetings, cross-functional teams, and the crucial role of HR in fostering inclusive work environments, highlighting the importance of adapting corporate culture to meet the challenges of the new work paradigm. HR departments are emphasized as vital in developing training and development programs that enhance employee skills and strengthen their connection to the company. In a remote setting, these programs are critical for maintaining motivation and alignment with company values. The article also addresses strategies for managing diversity in dispersed teams, stressing the need for cultural sensitivity and inclusive policies to ensure all employees feel valued, regardless of their geographic location or cultural background. Technological tools are identified as pivotal in supporting corporate culture in remote work environments. Platforms like Slack, Microsoft Teams, and Zoom are essential not only for communication and collaboration but also for preserving the informal connections that are integral to a strong corporate culture. Virtual social events help maintain social bonds among team members, which is crucial for preventing isolation and fostering a sense of community. Moreover, these tools enable continuous learning and development, allowing employees to participate in training and professional growth opportunities, thus further embedding them into the corporate culture. The conclusions suggest that organizations that successfully adapt their corporate cultures to flexible work arrangements will retain their competitive edge and create a foundation for sustainable growth. The article also highlights the need for further research into the long-term impact of flexible work on employee loyalty, productivity, and innovation, and the development of new strategies for managing corporate culture in globally distributed teams.

Keywords: remote work, corporate culture, team communication, productivity.

Постановка проблеми. У сучасному світі технологій та глобалізації ІТ-компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх корпоративних культур до нових форматів співпраці. Зокрема, впровадження гнучких форм організації праці (наприклад, віддалена робота або гібридні моделі), викликає потребу переосмислення та адаптації корпоративної культури. Збереження соціальної взаємодії та

ефективного корпоративного спілкування в таких умовах стає критично важливим завданням, що має значний вплив на продуктивність і задоволеність співробітників.

З великою кількістю ІТ-компаній, які перейшли на віддалену роботу у відповідь на глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19, виникає проблема збереження корпоративної культури без звичного фізичного простору.

Дослідження показують, що втрата «неформального спілкування», яке є звичайним для офісного середовища, може призвести до зниження залученості співробітників та ускладнень у передачі корпоративних цінностей [8].

Наукове співтовариство і менеджери активно шукають способи адаптації корпоративних культур до цих змін. Актуальні дослідження зосереджені на розробці стратегій та інструментів для ефективної адаптації корпоративних культур, що дозволяють зберегти залученість та взаємодію співробітників навіть коли ті перебувають за межами традиційного робочого простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток технологій та зміни в глобальному економічному ландшафті спонукали ІТ-компанії переглянути свої підходи до управління корпоративною культурою, особливо у контексті віддаленої роботи та гнучких форм організації праці. Дослідження, проведені консалтинговими компаніями McKinsey і Deloitte, вказують на те, що компанії, які ефективно адаптують свою корпоративну культуру до гнучких умов роботи, зазвичай показують кращі результати у плані продуктивності та інноваційності [4; 9]. Ці дослідження підкреслюють важливість створення сильних внутрішніх комунікаційних стратегій, що сприяють залученню співробітників та підтримці спільних цінностей навіть на відстані [6].

Едгар Шейн, вчений у галузі організаційної психології, у своїх роботах визначає корпоративну культуру як сукупність базових припущень та вірувань, що є спільними для всіх членів організації. Він наголошує, що розуміння та управління цими базовими припущеннями є ключовим для ефективної адаптації до змін у робочих умовах [11].

Дослідження, опубліковані в Harvard Business Review, вказують, що використання цифрових інструментів для підтримки корпоративної культури може значно підвищити залученість та мотивацію співробітників. Проте втрата неформального обміну інформацією, який раніше відбувався в офісних просторах, може призвести до зниження інноваційності та ускладнень у рішенні складних завдань [7].

Мета статті. Основною метою цієї статті є дослідження впливу гнучких форм роботи на корпоративну культуру в ІТ-секторі. Стаття прагне відповісти на наступні ключові питання: Як віддалена робота та гнучкі робочі умови впливають на корпоративну культуру в ІТ-компаніях? Які стратегії та практики найефективніші для підтримки корпоративної

культури у гнучких умовах роботи? Які виклики та можливості виникають у зв'язку з адаптацією корпоративної культури до гнучких форм роботи?

Ці питання дозволять глибше зрозуміти, як ІТ-компанії можуть ефективно адаптувати свої корпоративні культури до швидких змін, а також виявити ключові фактори, що сприяють успішній інтеграції гнучких форм організації праці.

Виклад основного матеріалу. У цій частині дослідження розглядаються основні аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. Зокрема, увага приділяється ключовим практикам, що сприяють залученню співробітників, ефективній взаємодії між ними, управлінню різноманітністю в команді та використанню технологічних інструментів для підтримки культурних цінностей компанії. Детальний аналіз цих практик дозволяє зрозуміти, як сучасні організації можуть адаптувати свою корпоративну культуру до нових умов, забезпечуючи при цьому високий рівень мотивації та продуктивності серед співробітників.

Залучення співробітників і підтримка взаємодії. У сучасних умовах віддаленої роботи, залучення співробітників та підтримка їхньої взаємодії стали важливими складовими ефективної корпоративної культури. Одним із ключових інструментів для цього є віртуальні зустрічі, які дозволяють керівництву залишатися на зв'язку з усіма співробітниками незалежно від їхнього місця розташування. Ці зустрічі проводяться регулярно і спрямовані на забезпечення прозорості у внутрішніх процесах компанії. Керівники відкрито діляться інформацією про стан справ у компанії, стратегічні напрямки розвитку та відповідають на питання співробітників. Такий формат дозволяє кожному працівнику відчувати себе частиною великої команди, навіть якщо вони працюють віддалено [1].

Віртуальні зустрічі не лише інформують співробітників, але й сприяють зміцненню відносин між керівництвом і командою. Вони створюють атмосферу довіри та взаєморозуміння, що є необхідним для збереження позитивної корпоративної культури. Завдяки цьому формується відчуття причетності до колективу, що допомагає уникнути ізоляції, яка часто виникає під час дистанційної роботи [10].

Крім того, важливим інструментом для підтримки взаємодії є формування крос-функціональних команд для реалізації проєктів. Такі команди включають співробітників

з різних відділів, що дозволяє не лише обмінюватися досвідом і знаннями, але й краще зрозуміти специфіку роботи інших підрозділів. Взаємодія в таких командах сприяє розвитку співпраці та підвищенню ефективності роботи, оскільки кожен співробітник має можливість внести свій вклад у спільну справу, що також зміцнює їхню мотивацію та залученість до процесів компанії.

Роль HR у формуванні корпоративної культури. В умовах віддаленої роботи роль відділу HR стає ще більш важливою, адже саме на HR покладається відповідальність за підтримку і розвиток корпоративної культури, яка повинна адаптуватися до нових реалій. Однією з ключових задач HR є розробка програм навчання та розвитку, які сприяють підвищенню кваліфікації співробітників та їхньому професійному зростанню. Такі програми не тільки дозволяють співробітникам зберігати свою конкурентоспроможність у динамічному середовищі, але й зміцнюють їхнє відчуття причетності до компанії. Залученість до процесу навчання і можливість професійного розвитку стають важливими факторами, що допомагають зберегти мотивацію співробітників на високому рівні навіть в умовах віддаленої роботи.

Окрім навчальних програм, HR також активно працює над забезпеченням задоволеності співробітників і підтримкою їхньої залученості. Регулярні опитування щодо задоволеності роботою є важливим інструментом для збору зворотного зв'язку від співробітників [8]. Ці опитування допомагають виявити слабкі місця в організації праці та зрозуміти потреби співробітників, що дозволяє вчасно реагувати на їхні запити та адаптувати умови роботи відповідно до вимог часу. Завдяки такому підходу, компанія може швидко реагувати на зміни в настроях і потребах працівників, що сприяє підтримці позитивного робочого клімату та зменшує ризик вигорання серед персоналу.

Також HR відіграє ключову роль у формуванні інклюзивного робочого середовища, що є важливим аспектом корпоративної культури в умовах гнучких форм організації праці. Віддалена робота може призвести до втрати почуття єдності серед співробітників, що працюють у різних географічних регіонах або часових зонах. Тому HR розробляє та впроваджує політики, спрямовані на підвищення культурної чутливості, розвиток інклюзивності та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього місця проживання або національної належності.

Виклики та стратегії управління різноманітністю. Одним з ключових викликів, що виникають в умовах віддаленої роботи, є управління різноманітністю. Зміна формату роботи може призвести до появи нових бар'єрів, які ускладнюють взаємодію між співробітниками з різних культур, географічних регіонів або з різним досвідом. Віддалена робота знімає фізичні межі, але водночас створює нові виклики для підтримки інклюзивного робочого середовища.

Культурна чутливість та інклюзивність є необхідними умовами для успішного управління різноманітністю. В умовах, коли співробітники працюють в різних часових зонах і можуть мати різні культурні звичаї та стилі комунікації, важливо забезпечити, щоб всі відчували себе цінними членами колективу. HR-спеціалісти розробляють політики та ініціативи, які сприяють створенню рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього місця проживання або культурної належності. Це включає проведення тренінгів з культурної чутливості, розробку адаптованих комунікаційних стратегій та створення ресурсів, що допомагають співробітникам з різних регіонів краще зрозуміти одне одного [2; 5].

Важливим аспектом управління різноманітністю є також забезпечення ефективного віддаленого керівництва. Менеджери мають бути підготовлені до того, щоб керувати розосередженими командами, де співробітники можуть перебувати в різних країнах і мати різні часові пояси. Це вимагає не лише технічних знань і вмінь, але й розуміння культурних особливостей та вміння знайти підхід до кожного співробітника. Навчання керівників ефективному управлінню різноманітністю стає ключовим завданням для HR, адже від цього залежить, наскільки успішно компанія зможе підтримувати згуртованість команди і забезпечити ефективну взаємодію між її членами.

Реалізація цих стратегій дозволяє не лише уникнути конфліктів та непорозумінь в колективі, але й сприяє розвитку творчого потенціалу команди. Визнання і підтримка різноманітності допомагає створити середовище, де кожен співробітник може реалізувати свої здібності, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності в компанії.

Технологічні інструменти для підтримки культури. Технологічні інструменти стали невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури, особливо в умовах віддаленої роботи. Вони забезпечують можливість збереження зв'язків між співробітниками, підтримку ефективної комунікації та розвиток корпоративної культури навіть тоді, коли

співробітники не знаходяться в одному фізичному просторі.

Одним з найбільш важливих інструментів є платформи для спільної роботи, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom та інші. Ці платформи дозволяють співробітникам спілкуватися в реальному часі, проводити віртуальні зустрічі та працювати над спільними проєктами. Завдяки цим інструментам, співробітники можуть залишатися на зв'язку з командою незалежно від їхнього місця розташування, що сприяє підтримці почуття єдності та згуртованості колективу. Важливим аспектом є те, що такі платформи дозволяють зберігати неформальні контакти між співробітниками, які часто є важливою частиною корпоративної культури. Наприклад, можливість спонтанно звернутися до колеги в чаті або організувати віртуальну кавову перерву допомагає зберегти неформальні зв'язки, що зазвичай виникають в офісному середовищі.

Крім того, організація віртуальних соціальних заходів, таких як віртуальні кавові перерви, ігрові сесії або онлайн-святкування, стала ефективним способом підтримки соціальних зв'язків у команді. Такі заходи дозволяють співробітникам не лише відпочити від роботи, але й зміцнити відносини з колегами, обговорити неформальні теми та відчути себе частиною дружнього колективу. Це особливо важливо в умовах віддаленої роботи, коли фізичні зустрічі між співробітниками можуть бути рідкісними або взагалі неможливими [12].

Іншою важливою функцією технологічних інструментів є підтримка процесу навчання та розвитку співробітників. Використання платформ для дистанційного навчання дозволяє HR-відділам організовувати тренінги, вебінари та інші форми навчання, які допомагають співробітникам підвищувати свою кваліфікацію та залишатися актуальними на ринку праці. Це не тільки сприяє професійному зростанню працівників, але й підсилює їхню залученість до корпоративних процесів, оскільки вони відчувають підтримку компанії у своєму розвитку.

Таким чином, технологічні інструменти відіграють ключову роль у збереженні та розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. Вони дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, підтримку соціальних зв'язків та професійний розвиток співробітників, що є основою успішної діяльності компанії в нових реаліях.

Висновки. Аналіз ключових аспектів підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої роботи демонструє, що сучасні організації здатні ефективно адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому свої основні цінності та забезпечуючи високий рівень залученості співробітників. Використання технологічних інструментів, формування крос-функціональних команд, впровадження програм навчання та розвитку, а також управління різноманітністю є критично важливими для підтримки згуртованості колективу та ефективної взаємодії в умовах дистанційної роботи.

Особлива увага повинна приділятися ролі HR у створенні та підтримці інклюзивного робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності співробітників. Віртуальні соціальні заходи та інші форми неформального спілкування залишаються важливими елементами, що допомагають зберегти відчуття єдності та колективної підтримки.

У перспективі, подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу гнучких форм роботи на довгострокову лояльність співробітників, їхню продуктивність та інноваційну активність. Крім того, варто приділити увагу розробці нових стратегій управління корпоративною культурою, що враховують специфіку роботи в розосереджених командах та особливості глобалізованого робочого середовища.

Загалом, сучасні компанії, які зможуть адаптувати свої корпоративні культури до умов віддаленої роботи, забезпечать не лише збереження своєї конкурентоспроможності, але й створять передумови для сталого розвитку в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

- Обиденнова Т., Васильєва М., Ковальов В., Михальченко Г. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Том 10. № 20. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05)
- Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
- Ababneh O.M.A. The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*. No. 38(6). P. 1387–1408. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>.
- Deloitte. The New Normal of Remote Work and the Impact on State Tax Filing Obligations. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-new-normal-of-remote-work-and-the-impact-2022.pdf>

5. Falkowski G., Troutman S. *Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams*. Texas: An IHRIM Press Book, 2005.
6. Joint ILO–Eurofound report. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
7. Harvard Business Review. *A Guide to Managing Your Newly Remote Workers*. URL: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
8. Kravchuk Oksana, Iryna Varis, and Tetyana Bidna. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. № 11.1. P. 14–30.
9. McKinsey & Company. *Doing vs. Being: Practical Lessons on Building an Agile Culture*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>
10. Mowshowitz A. *Virtual organization*. Greenwood Publishing Group, 2002. 264 p.
11. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, 2016, 436 p.
12. Warner M., Witzel M. *Managing in virtual organizations*. Cengage Learning EMEA, 2004. 161 p.

References:

1. Obidenнова Т., Васylieva М., Kovaliov V., Mykhalchenko H. (2021) *Metody orhanizatsii roboty personalu pidpryyemstv v suchasnykh umovakh*. [Methods of organizing the work of enterprise personnel in modern conditions]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Seriya Ekonomika*, vol. 10, no. 20. Available at [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05) (in Ukrainian)
2. Khodakivskiy Y. I., Bohoyavlenska Y. V., Hrabar T. P. (2011) *Psykhologhiya upravlinnya : pidruchnyk*. [Psychology of management: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury. 664 p. (in Ukrainian)
3. Ababneh O. M. A. (2021) The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, no. 38(6), pp. 1387–1408. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>.
4. Deloitte (2022) *The New Normal of Remote Work and the Impact on State Tax Filing Obligations*. Available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-new-normal-of-remote-work-and-the-impact-2022.pdf>
5. Falkowski G., Troutman S. (2005) *Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams*. Texas: An IHRIM Press Book.
6. Joint ILO–Eurofound report. (2017) *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
7. Harvard Business Review. (2020) *A Guide to Managing Your Newly Remote Workers*. Available at <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
8. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. (2021) Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, vol. 11, no. 1, pp. 14–30.
9. McKinsey & Company. (2020). *Doing vs. Being: Practical Lessons on Building an Agile Culture*. Available at <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>
10. Mowshowitz A. (2002) *Virtual organization*. Greenwood Publishing Group. 264 p.
11. Schein E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Jossey-Bass. 436 p.
12. Warner M., Witzel M. (2004) *Managing in virtual organizations*. Cengage Learning EMEA. 161 p.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-11>
УДК 33.65.00595/.93

Мельник Ю. М.

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет

Шалагінова Д. С.

аспірантка,
Одеський національний технологічний університет

Melnyk Yury

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Odesa National University of Technology

Shalaginova Daria

Postgraduate Student,
Odesa National University of Technology

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ТRENДИ, ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

DIGITALIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT: CURRENT TRENDS, DEVELOPMENT VECTORS

У даному дослідженні здійснено аналіз сучасних тенденцій впровадження цифрових технологій у сфері менеджменту персоналу, наголошено на актуальності цифрової трансформації у цій сфері, оскільки використання сучасних технологій дозволяє приймати більш обґрунтовані та об'єктивні управлінські рішення. Були виділені чотири основних тренди розвитку менеджменту персоналу, а саме, використання штучного інтелекту, хмарних сховищ і сервісів, чат-ботів, технологій віртуальної і доповненої реальності. Описано основні функції управління персоналом і визначено головні шляхи в реалізації цифрової трансформації. Слід зазначити, що цифровізація систем управління персоналом не виключає необхідності у відділах кадрів, але вимагає чітких правил взаємодії людини з цифровими технологіями і постійного підвищення кваліфікації в цій області.

Ключові слова: цифрові технології, менеджмент персоналу, трансформація, ефективність, інновації, рекрутинг.

The transition of the national economy to a digital platform leads to significant changes in all general functions of enterprise management, in particular, in the field of personnel management. Research shows that there is a large gap between enterprises that confidently use new resources and technologies to improve their HR processes and actively implement the latest information technologies, and those who wait. The digital transformation of HR management is an important process for modern organizations, which includes the implementation of technologies to improve the effectiveness of HR management. This study analyzes current trends in the introduction of digital technologies in the field of personnel management, emphasizes the relevance of digital transformation in this area, since the use of modern technologies allows making more informed and objective management decisions. It has been proven that the evolution of digital personnel management has come a long way from paper systems to modern cloud solutions using analytics and artificial intelligence. Four main trends in the development of personnel management have been allocated, namely, the use of artificial intelligence, cloud storage and services, chatbots, virtual and augmented reality technologies. The main functions of personnel management are described and the main ways in the implementation of digital transformation are identified. It is noted that the digitalization of personnel management systems does not eliminate the need for personnel departments, but requires clear rules for human interaction with digital technologies and continuous professional development in this area. An important problem has been identified – the definition of new labor standards, including the use of digital technologies in the personnel management system, the separation of functions and responsibilities. Prospects for further research consist in demonstrating potential scenarios and directions of personnel management development strategy in the context of globalization and digitalization using the methodological framework proposed in this study.

Keywords: digital technologies, personnel management, transformation, efficiency, innovation, recruiting.

Постановка проблеми. Впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій змінило принципи організації праці. Цифрова трансформація управління персоналом є важливим процесом для сучасних організацій,

який включає впровадження технологій для покращення ефективності управління персоналом. Це дозволяє автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати процеси найму, розвитку та утримання працівників, а також

покращити взаємодію між працівниками і роботодавцем. Українські компанії активно впроваджують цифрові рішення в сфері HR. Наприклад, такі компанії, як SoftServe та Inforpulse, використовують передові технології для управління персоналом, це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку і пропонувати своїм працівникам найкращі умови для професійного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різновекторні тенденції вдосконалення діяльності у сфері менеджменту персоналом досліджували багато вчених, а саме А. Колот [1], розглядає використання технологій для автоматизації рутинних завдань, що дозволяє HR-фахівцям зосередитись на стратегічних питаннях. Наукові пошуки В. Данюка [11] направлені на використання великих даних для аналізу тенденцій у продуктивності працівників, рівні задоволеності та утриманні персоналу. В. Жуковська [2] досліджує впровадження гнучких форм роботи, таких як дистанційна робота та гнучкий робочий час, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Залученість працівників до прийняття управлінських рішень розглядають у своїх наукових працях Л. Нечипорук [12], В. Куйбіда [3], в яких робиться наголос на створення корпоративної культури, яка підтримує високий рівень імідж компанії.

Мета статті полягає у проведенні моніторингу тенденцій цифровізації менеджменту персоналу та окреслення інноваційних шляхів розвитку.

Виклад основного матеріалу. Перехід національної економіки на цифрову платформу призводить до значних змін всіх загальних функцій управління підприємством, зокрема, у сфері менеджменту персоналу. Дослідження свідчать, що існує великий розрив між підприємствами, які впевнено використовують нові ресурси та технології для вдосконалення своїх HR-процесів і активно впроваджують новітні інформаційні технології, і тими, хто вичікує [1]. Завдяки цифровій трансформації процес управління стає прозорим, гнучким, зручним, скорочується час, зусилля та ресурси, необхідні для прийняття рішень.

Термін «цифровізація» набув широкого поширення в останні роки. «Цифровізація – це спосіб оцифрувати будь-який вид інформації» [7]. «Цифровізація економіки – це процес переходу від традиційних економічних моделей до використання цифрових технологій і рішень у різних галузях економіки» [2]. Вона включає впровадження інноваційних

технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та великі дані, у виробництво, торгівлю, фінанси, управління тощо.

Еволюція цифрового менеджменту персоналу пройшла довгий шлях від паперових систем до сучасних хмарних рішень, що використовують аналітику і штучний інтелект. Ці зміни дозволили значно підвищити ефективність менеджменту персоналу, знизити витрати та покращити загальний рівень задоволеності співробітників. Надалі визначено важливі етапи, кожен з яких значно вплинув на управління персоналом.

1. Паперові системи і фізичні документи. На початкових етапах менеджменту персоналу всі записи велися вручну на папері. Це включало трудові договори, записи про відпустки, звіти про продуктивність тощо. Такий підхід був трудомістким і часто призводив до помилок та втрат даних.

2. Електронні таблиці та бази даних. З появою комп'ютерів і програмного забезпечення для обробки даних, підприємства почали використовувати Excel та бази даних для зберігання і обробки інформації про персонал. Це дозволило значно підвищити ефективність обробки даних та знизити ймовірність помилок.

3. Системи управління персоналом (HRIS). Системи управління персоналом (HRIS) стали наступним кроком в еволюції. Вони поєднували всі функції управління персоналом в одній системі: від рекрутингу до управління продуктивністю та виплатами. Це дозволило автоматизувати багато процесів і забезпечити централізоване зберігання даних.

4. Хмарні рішення. З розвитком хмарних технологій з'явилися хмарні HRIS, які надають доступ до даних з будь-якого місця і в будь-який час, що підвищило гнучкість і мобільність управління персоналом. Крім того, хмарні рішення забезпечують високу безпеку даних і регулярні оновлення програмного забезпечення.

5. Системи управління талантами (TMS). Сучасні системи управління талантами (TMS) поєднують в собі функції управління талантами, такі як рекрутинг, адаптація, навчання та розвиток, управління продуктивністю та наставництвом. Це дозволяє компаніям більш ефективно управляти розвитком своїх співробітників і досягати стратегічних цілей.

6. Аналітика та штучний інтелект. Останнім етапом розвитку є впровадження аналітики і штучного інтелекту в системи управління персоналом. Аналітика дозволяє отримувати цінні інсайти з великих обсягів даних

і приймати обґрунтовані рішення. Штучний інтелект допомагає автоматизувати рутинні завдання, покращити процес рекрутингу за допомогою чат-ботів, прогнозувати продуктивність співробітників і багато іншого.

Етапи розвитку базових HR-інструменти наведено на рис. 1.

У своїх аналітичних статтях дослідники зазначають, що в умовах інформатизації найбільший інтерес для роботодавців становлять системи електронного адміністрування відділу кадрів, управління кадровим діловодством, спільного захищеного доступу працівників до інформації та документів компанії, підбору персоналу, звітності та аналітики [2].

За даними сайту Robota.ua, основні функції HR-системи залишаються незмінними, але для важливіших з них (пошуку, найму, оцінки, навчання персоналу), створюються різні цифрові продукти і системи, які беруть на себе частину рутинної роботи і дозволяють приймати більш зважені і обґрунтовані кадрові рішення [7] (рис. 2).

В даний час можна виділити чотири основні тенденції цифровізації процесів управління персоналом, які вже увійшли в життя HR-сервісів і переживають подальший стрімкий розвиток: по-перше, це включення технологій штучного інтелекту в систему управління персоналом, по-друге, збір, зберігання та обробка великих обсягів даних за

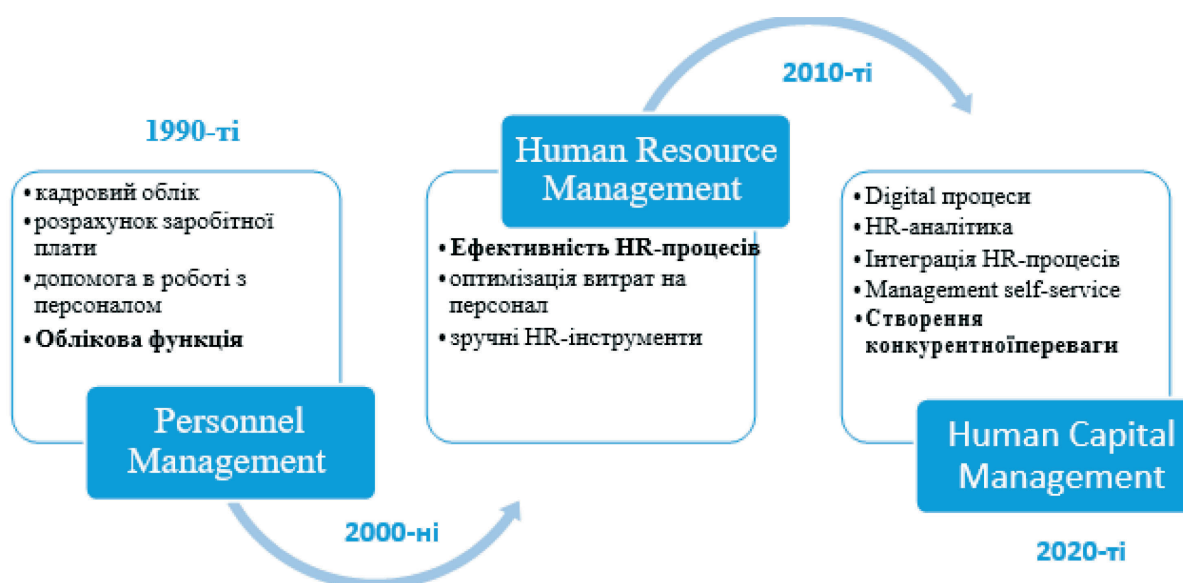


Рис. 1. Еволюційний розвиток HR-функцій

Джерело: [10]



Рис. 2. Частка видів робіт, які підлягають цифровізації

Джерело: побудовано авторами за даними Robota.ua

допомогою хмарних сервісів, по-третє, використання чат-ботів для внутрішніх і зовнішніх комунікацій, і по-четверте, технології віртуальної та доповненої реальності, використовується для навчання та оцінки персоналу [3; 4]. Розглянемо, як впроваджуються цифрові технології в діяльність HR-служб і які функції HR-менеджера можуть бути передані їм.

Звільнення HR-фахівців від рутинних дій дає можливість систематично збирати та аналізувати дані про людські ресурси компанії, щоб на цій основі розробляти та приймати обґрунтовані рішення. Інструменти HR-аналітики дозволяють систематично оцінювати продуктивність праці, плинність кадрів та попит на персонал. Також з'являється можливість відстежувати задоволеність, залученість та лояльність персоналу, оскільки об'єктивні аналітичні дані доповнюються даними опитувань та тестування співробітників, що дозволяє швидко реагувати на зміни громадської думки та індивідуальні реакції на ті чи інші події.

Сучасні методи аналізу та представлення даних з використанням візуалізації, інфографіки, інтерактивних презентацій стають основою для кадрового планування, прогнозування ситуації на ринку праці, формування кадрового резерву, вдосконалення систем мотивації та стимулювання, утримання перспективних працівників, підвищення задоволеності роботою та зниження плинності кадрів [5].

Застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів стають все більш популярними у сучасному бізнес-середовищі. Такі технології допомагають оптимізувати робочі процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління персоналом.

Мобільні додатки для рекрутингу дозволяють HR-фахівцям публікувати вакансії, відслідковувати заявки та спілкуватися з кандидатами прямо зі своїх смартфонів. Автоматизація аналізу резюме допомагає швидко відсіювати невідповідні резюме та виділяти найбільш перспективних кандидатів. Інтерактивні мобільні додатки для онбордингу надають новим співробітникам всю необхідну інформацію, відео та навчальні матеріали, полегшуючи процес адаптації. Автоматизація онбордингу забезпечує своєчасне заповнення документів, планування навчальних сесій та знайомство з командою. Мобільні додатки для управління часом дозволяють співробітникам легко подавати заявки на відпустки, відстежувати свої робочі години та переглядати графіки. Автоматизація процесів обліку

часу допомагає уникнути помилок та забезпечує точність даних.

Мобільні додатки для оцінки продуктивності дозволяють співробітникам отримувати зворотній зв'язок у режимі реального часу, встановлювати цілі та відслідковувати свій прогрес. Автоматизація оцінки продуктивності забезпечує об'єктивність та прозорість процесу оцінювання. Мобільні додатки для навчання надають доступ до навчальних матеріалів, курсів та тренінгів у зручний для співробітників час. Автоматизація процесів навчання дозволяє відслідковувати прогрес співробітників та планувати подальші навчальні програми. Переваги застосування таких технологій включають підвищення залученості співробітників, зменшення паперової роботи, покращення точності даних та економію часу. Це все сприяє ефективнішій роботі HR-відділу та загальному успіху компанії. В Україні багато компаній активно впроваджують мобільні додатки та автоматизовані рішення для управління HR-процесами. Наприклад, українська IT-компанія SoftServe використовує власні розробки для оптимізації внутрішніх процесів, включаючи HR.

Цифрова інтеграція з хмарними системами є важливим аспектом сучасних технологій, що дозволяє ефективно зберігати, обробляти та управляти даними через інтернет. Це включає використання хмарних сервісів для зберігання даних, обробки інформації, розробки додатків та надання послуг. Основні переваги цифрової інтеграції з хмарними системами: економія коштів (відсутність потреби в дорогому обладнанні та його обслуговуванні); масштабованість (легке збільшення або зменшення ресурсів у залежності від потреб); доступ до даних з будь-якої точки світу через Інтернет; безпека (сучасні хмарні провайдери забезпечують високий рівень захисту даних); зручний інструмент для командної роботи та спільного доступу до документів.

Різні права доступу (вільний доступ, використання паролів, спеціальні права або функції для окремих користувачів, шерінг тощо) дозволяють регулювати процеси використання інформації і запобігати різним протиправним діям. Хмарні сервіси успішно вирішують проблеми обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, планування робочих змін і відпусток і багато інших [6]. Завдяки описаним технологіям з'являється можливість структурувати дані, вносити пропозиції, розробляти необхідні документи та спільно редагувати їх безпосередньо в хмарі під час семінарів [6]. Наступним кроком у розвитку хмарних сервісів є їх використання для

навчання та розвитку персоналу, управління навичками командної роботи, подання пропозицій щодо покращення виробництва, персоналу та діяльності компанії.

HR-аналітика та Big Data відіграють важливу роль у сучасному управлінні людськими ресурсами. HR-аналітика використовує великі обсяги даних (Big Data) для аналізу різних аспектів роботи співробітників, ефективності їхньої діяльності, а також для прогнозування майбутніх потреб організації в кадрах. Спробуємо відповісти на питання «Як HR-аналітика та Big Data впливають на HR?»:

Аналіз великих даних допомагає знайти найбільш підходящих кандидатів, аналізуючи їхні резюме, соціальні мережі, результати тестів та інші дані. Виявлення факторів, які сприяють або заважають утриманню цінних працівників. Це може включати аналіз рівня задоволеності роботою, балансу між роботою та особистим життям, можливостей для кар'єрного зростання тощо. Вимірювання та аналіз продуктивності працівників для виявлення сильних і слабких сторін, а також для розробки програм підвищення ефективності. Використання моделей на основі даних для прогнозування потреб у персоналі, можливих ризиків та інших важливих аспектів управління HR.

В Україні використання HR-аналітики та Big Data стає все більш популярним. Великі компанії, такі як «Нафтогаз» чи «Приват-Банк», активно впроваджують аналітичні інструменти для покращення управління людськими ресурсами. Вони використовують ці технології для оптимізації процесів підбору персоналу, підвищення мотивації працівників та покращення ефективності компаній.

Віртуальна реальність (VR) використовується для розвитку персоналу завдяки своїм перевагам. VR дозволяє створювати реалістичні симуляції, які допомагають працівникам відпрацьовувати навички в безпечному середовищі. VR може використовуватись для розвитку комунікативних навичок, лідерства, управління конфліктами та інших «м'яких» навичок. Наприклад, через інтерактивні сценарії працівники можуть навчатися ефективно вести переговори або працювати в команді. VR-технології допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися до роботи, знайомлячи їх з робочими процесами та культурою компанії через віртуальні тури і інтерактивні програми. VR можна використовувати для оцінки рівня навичок працівників і їхнього професійного розвитку. Інтерактивні тести та завдання у VR-середовищі допомагають виявити сильні та слабкі сторони працівника.

Формулювання поняття штучного інтелекту визначає його як «сукупність технологічних рішень, що дозволяють імітувати когнітивні функції людини (включаючи самонавчання і пошук рішень без заздалегідь визначеного алгоритму) і отримувати результати при виконанні конкретних завдань, які можна порівняти, як мінімум, з результатами інтелектуальної діяльності людини» [7]. Таким чином, штучний інтелект все частіше використовуватиметься як «розумний інструмент» у різних сферах людської діяльності. Що стосується управління персоналом, то розглянуті технології вже використовуються для підбору, оцінки, контролю, навчання та розвитку персоналу. У рекрутингу, завдяки штучному інтелекту, з'являється можливість здійснювати широкий пошук релевантних кандидатів на різних сайтах і платформах, за ключовими словами, а також за низкою властивостей – від біографічних характеристик до конкретних навичок та вмінь, зазначених у резюме. Впроваджуються технічні рішення, що дозволяють аналізувати поведінкові та мовленнєві патерни, зафіксовані під час дистанційних онлайн-співбесід. Можливий запис відео-інтерв'ю претендента при співбесіді з подальшим аналізом як на рівні автоматизованої системи оцінки, так і з подальшим переглядом менеджером з персоналу задля подальшого прийняття рішення щодо прийому на роботу [8]. Перевагою таких технологій є виключення необґрунтованих (упереджених) суб'єктивних оцінок кандидата з боку інтерв'юера. Крім того, така організація процесів підбору персоналу економить час і сили як претендента, так і співробітників відділу кадрів, оскільки не передбачає особистих зустрічей на перших етапах підбору персоналу.

Штучний інтелект використовується для моніторингу робочого часу та поведінки персоналу, виявлення та своєчасного запобігання різним кадровим ризикам. Аналіз часу і частоти відкриття робочих програм і документів, тривалості роботи з ними, змісту і частоти пошукових запитів, доступу до тих чи інших інтернет-порталів, листування співробітників тільки дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу (наприклад, чи не відволікається співробітник на особисте листування, соціальні мережі, новинні та розважальні сайти). Крім того, більш глибокий аналіз таких даних за допомогою штучного інтелекту дає змогу визначити як закономірності ефективної роботи, так і ознаки втоми та перевтоми, стресу та інших несприятливих психофізіологічних умов, що знижують

якість професійної діяльності. Існують також технології, що дозволяють діагностувати різні параметри задоволеності роботою і робити прогнози про наміри персоналу звільнитися або змінити місце роботи, а також про незаконні шахрайські дії з конфіденційною або службовою інформацією [3; 5; 9].

Ще одним трендом цифрової трансформації систем управління персоналом є впровадження в систему комунікації чат-ботів, які дозволяють автоматизувати відповіді на питання, що часто ставляться, надавати іншу необхідну інформацію в інтерактивному режимі та режимі масового оповіщення. В даний час ця технологія найбільш активно впроваджується в систему підбору персоналу: на етапі первинного збору інформації про кандидата чат-бот проводить «віртуальне інтерв'ю» і фіксує відповіді претендента на типові питання (стать, вік, освіта, досвід роботи, володіння необхідними навичками тощо), потім складає список найбільш підходящих резюме і розсилає запрошення для подальшої взаємодії з обраними кандидатами. Це економить багато часу та зусиль HR-менеджерів та зменшує вплив «людського фактору» на первинне відсіювання. Розроблено низку рішень для використання чат-ботів у адаптації та навчанні персоналу. У першому випадку адаптант отримує віртуального асистента, який здатний відповісти на типові питання, надати необхідну інформацію про компанію, дати посилання на опис вакансії або інші необхідні документи, зв'язатися з колегами, наставником або керівником. У другому випадку співробітник може задавати питання як з приводу організації навчання (ознайомитися з навчальним планом, датою і часом початку занять), так і з приводу змісту навчального курсу (дати посилання на навчальні матеріали, налагодити комунікацію з викладачем або іншими учнями) [5].

Завдяки використанню технології чат-бот в організації діяльності робочих груп можна створювати загальні чати, генерувати нагадування, впроваджувати впроваджені зміни, видані накази та інструкції, проводити опитування та різноманітні акції (марафони, конкурси, челенджі, вікторини тощо). За допомогою цієї цифрової технології в автоматичний

режим можна перевести масову розсилку оголошень, повідомлень і нагадувань, анонсів майбутніх подій і новин та іншої важливої або термінової інформації.

У майбутньому, з розвитком цих технологій, вони дозволять моделювати як типові, так і нестандартні або стресові ситуації професійної діяльності і оцінювати поведінку співробітників в цих віртуальних ситуаціях (як, наприклад, це вже реалізовано в тренажерах для водіїв і пілотів). Особливе значення ця технологія матиме для безпечної підготовки фахівців, діяльність яких пов'язана з підвищеними ризиками, шкідливими або небезпечними умовами праці [6; 9].

Висновки. Таким чином, перераховані тенденції цифрової трансформації системи управління персоналом полягають в тому, що технічні засоби і послуги беруть на себе виконання типових, рутинних або повторюваних операцій. Важливою проблемою є визначення нових стандартів праці, в тому числі використання цифрових технологій в системі управління персоналом, розмежування функцій і обов'язків, що в кінцевому підсумку істотно змінює характер діяльності відділів кадрів. Існує необхідність перегляду стратегії організацій в управлінні людськими ресурсами з включенням нових підходів до підготовки кадрових фахівців. Нові навички та вміння використовувати цифрові технології у повсякденній роботі з персоналом необхідно набувати постійно, а HR-служби – вчитися гнучко реагувати на різні ситуації та зміни в середовищі. Постійне навчання новим «розумним» технологіям (штучний інтелект, хмарні сервіси, чат-боти, віртуальна та доповнена реальність), оволодіння різними способами прийняття рішень та подолання проблем у цій сфері сприятиме формуванню «цифрового мислення», яке поряд із розвитком технічних можливостей є головною умовою цифрової трансформації, яка, у свою чергу, відкриє шлях до більш ефективної роботи системи управління персоналом.

Перспективи подальших досліджень полягають у демонстрації потенційних сценаріїв та напрямів стратегії розвитку менеджменту персоналу в контексті глобалізації та цифровізації з використанням запропонованої у даному дослідженні методологічної бази.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 505 с.
2. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом : сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.
3. Куйбіда В.С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

4. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 30–34.
5. Майбутнє HR. Що відрізняє пасивного спостерігача від активного учасника? URL: <http://surl.li/fzesam>
6. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <http://surl.li/qmqqqqs>
7. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kiev.hh.ua/article/19271>
8. «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <http://surl.li/mdvxtk>
9. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально- трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
10. Рудакова С.Г., Щетиніна Л.В., Марчук С.В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 250–254.
11. Даниук В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
12. Нечипорук Л.В. Ризик-менеджмент персоналу бізнес-організацій. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 105–110.

References:

1. Kolot A.M. (2017) *Hidna pratsia: imperatyvy, ukraïnski realii, mekhanizmy zabezpechenn: monohrafiia* [Decent work: imperatives, Ukrainian realities, security mechanisms: monograph]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Zhukovska V.M. (2017) *Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok* [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 2, pp. 13–17. (in Ukrainian)
3. Kuibida V.S. (2019) *Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu: analit. zap.* [Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital: analyst. zap]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
4. Sichkarenko K.O. (2018) *Tsyfrovizatsiia yak faktor zmin u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh* [Digitization as a factor of changes in international economic relations.]. *Pryazovskiyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3(08), pp. 30–34. (in Ukrainian)
5. Maibutnie HR. Shcho vidrizniaie pasyvnogo sposterihacha vid aktyvnoho uchasnyka? Available at: <http://surl.li/fzesam> (accessed August 5, 2024).
6. Yak polehshyty zhyttia HR-am: tsyfrova transformatsiia poshuku personalu. Available at: <http://surl.li/qmqqqqs> (accessed August 5, 2024).
7. Digital v HR: instrumenty, avtomatyzatsiia ta vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii. Available at: <https://kiev.hh.ua/article/19271> (accessed August 4, 2024).
8. “Deloit” v Ukraini pratsevlashtuvavsia bot-rekruter. Available at: <http://surl.li/mdvxtk> (accessed August 4, 2024).
9. Kravchuk O.I. (2018) *Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu. Sotsialno- trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka* [Digital competence of the personnel manager. Social and labor relations: theory and practice]. (in Ukrainian)
10. Rudakova S.H., Shchetinina L. V., Marchuk S. V. (2016) *Kadrove administruvannia: suchasni tendentsii ta dosvid Ukrainy u vykorystanni prohramnoho zabezpechennia* [Personnel administration: modern trends and experience of Ukraine in the use of software]. *Biznes Inform*, no. 3. (in Ukrainian)
11. Daniuk V.M., Petiukh V.M. (2021) *Menedzhment personalu. Navch. posib.* [Personnel management. Education manual]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
12. Nechiporuk L.V. (2019) *Ryzik-menedzhment personalu biznes-orhanizatsii* [Risk management of personnel of business organizations]. *Biznes-navihator*, is. 4. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-12>
UDC 001.82:(004.3+004.413+004.416):005.96-048.35

Rekunen Ihor

Professor, Doctor of Economic Sciences,
Head of the Oleg Balatskyi Department of Management,
Sumy State University

Shupik Andrii

Postgraduate Student,
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management,
Sumy State University

Рекуненко І. І.

професор, доктор економічних наук,
завідувач кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет

Шупік А. В.

аспірант,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету

RISK MANAGEMENT STRATEGIES FOR MAINTAINING COMPETITIVENESS IN IT FIRMS

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ФІРМ

This paper investigates risk management strategies crucial for maintaining competitiveness in IT firms by utilizing qualitative research and secondary data sources. Given the rapid evolution and complexity of the IT industry, effective risk management is essential for firms to navigate various challenges and sustain their market position. The research explores key risk areas, including cybersecurity threats, regulatory compliance, market adaptation, operational efficiency, financial management, strategic planning, and human resources. By employing thematic analysis, the study identifies and interprets patterns and themes within existing literature, reports, and industry documents. The findings highlight that robust cybersecurity measures, adherence to regulatory standards, continuous innovation, operational optimization, financial stability, strategic alignment, and effective talent management are critical for enhancing resilience and competitiveness. The research contributes to the field by linking risk management practices directly to competitive outcomes, offering valuable insights for IT managers and policymakers. Future research is suggested to explore the impact of emerging technologies and evolving risks on risk management strategies, providing a broader perspective on best practices across different industries and regions. This study provides a comprehensive understanding of how IT firms can leverage risk management as a strategic tool to achieve sustained success in a dynamic and competitive environment.

Keywords: risk management, IT firms, cybersecurity, regulatory compliance, market adaptation, operational efficiency, thematic analysis.

Дана стаття присвячена стратегіям управління ризиками, які є важливими для підтримання конкурентоспроможності ІТ-компаній, із застосуванням якісного підходу та вторинних джерел даних. Враховуючи швидку еволюцію та складність ІТ-індустрії, ефективне управління ризиками є необхідним для того, щоб компанії могли долати різноманітні виклики. У дослідженні розглядаються ключові ризикові зони, такі як кібербезпека, дотримання нормативних вимог, адаптація до ринку, операційна ефективність, фінансове управління, стратегічне планування та управління людськими ресурсами. За допомогою тематичного аналізу ідентифіковано та інтерпретовано закономірності та теми в сучасній літературі, звітах та галузевих документах. Результати дослідження свідчать про те, що надійні заходи кібербезпеки, дотримання нормативних стандартів, постійні інновації, оптимізація операційної діяльності, фінансова стабільність, стратегічне узгодження та ефективне управління талантами є критично важливими для підвищення стійкості та конкурентоспроможності. Дослідження також звертає увагу на роль корпоративної культури в управлінні ризиками, підкреслюючи важливість формування культури стійкості та адаптивності всередині компаній. Важливою частиною дослідження є аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві та міжнародні економічні тренди, на стратегії управління ризиками в ІТ-секторі. Крім того, дослідження пропонує підходи до інтеграції інноваційних технологій у процеси управління ризиками, що може сприяти підвищенню ефективності та зменшенню витрат. Особлива увага

приділяється необхідності постійного навчання та розвитку персоналу як ключового елементу в побудові успішної стратегії управління ризиками. Підсумовуючи, дослідження підкреслює важливість гнучкого та ефективного підходу до управління ризиками, що дозволяє IT-компаніям швидко реагувати на зміни ринку та залишатися конкурентоспроможними. Дане дослідження також додає вагомий внесок у розуміння взаємозв'язку між управлінням ризиками та конкурентоспроможністю, пропонуючи цінні рекомендації для IT-менеджерів та політиків.

Ключові слова: управління ризиками, IT-фірми, кібербезпека, нормативна відповідність, ринкова адаптація, операційна ефективність, тематичний аналіз.

Problem statement. In the dynamic and highly competitive landscape of the information technology (IT) industry, risk management has emerged as a critical component for maintaining and enhancing competitiveness. IT firms operate in an environment characterized by rapid technological advancements, regulatory changes, cybersecurity threats, and fluctuating market demands. These elements introduce a multitude of risks that can significantly impact the stability and profitability of IT firms [4]. Effective risk management enables these firms to anticipate, identify, and mitigate potential threats, ensuring they remain resilient and adaptable in the face of uncertainties.

One of the primary risks in the IT sector is cybersecurity. With increasing reliance on digital infrastructure, the frequency and sophistication of cyberattacks have surged. IT firms, which often handle sensitive data and critical operations, are prime targets for malicious activities such as data breaches, ransomware, and hacking attempts. Robust risk management frameworks help firms to fortify their cybersecurity measures, develop rapid response strategies, and minimize the damage caused by such incidents [3]. This not only protects the firm's assets but also builds trust with clients and stakeholders, which is essential for long-term competitiveness.

Regulatory compliance is another significant risk factor for IT firms. Governments worldwide are continually updating and introducing regulations related to data protection, privacy, and technology standards. Non-compliance can lead to hefty fines, legal battles, and reputational damage. Risk management practices ensure that firms stay abreast of regulatory changes and implement the necessary compliance measures [2]. By proactively addressing regulatory risks, IT firms can avoid penalties and maintain their market standing.

Market volatility and technological obsolescence are inherent risks in the IT industry. Rapid innovation cycles mean that products and services can quickly become outdated, and market preferences can shift with little warning. Effective risk management involves continuous market analysis, investment in research and development, and strategic planning to pivot as needed. By staying ahead of technological trends and understanding

market dynamics, IT firms can maintain a competitive edge and swiftly adapt to changes.

Operational risks such as system failures, project delays, and supply chain disruptions can severely impact an IT firm's ability to deliver services and meet client expectations [10]. Comprehensive risk management practices involve identifying potential operational threats, establishing contingency plans, and ensuring robust project management processes. This proactive approach minimizes disruptions and enhances the firm's reliability and reputation.

Risk management is indispensable for IT firms aiming to sustain and enhance their competitiveness. By addressing cybersecurity threats, regulatory compliance, market volatility, and operational challenges, effective risk management strategies ensure that IT firms can navigate the complexities of their environment. This not only safeguards their current operations but also positions them for future growth and success in a rapidly evolving industry [9].

Maintaining competitiveness in the fast-paced and ever-evolving IT industry presents significant challenges for firms, necessitating robust and effective risk management strategies. The core problem this study addresses is the critical need for IT firms to implement comprehensive risk management frameworks that can anticipate, identify, and mitigate potential threats, thereby sustaining their competitive edge. As the industry faces increasing cybersecurity threats, rapid technological changes, regulatory pressures, and market volatility, the importance of strategic risk management cannot be overstated. Without effective risk management, IT firms risk falling behind competitors, suffering financial losses, and damaging their reputation.

To explore this central problem, our study will investigate several specific research questions and hypotheses. Firstly, we will examine the types of risks most commonly faced by IT firms and how these risks impact their competitive positioning. Secondly, we will explore the effectiveness of various risk management strategies currently employed in the industry. Our primary hypotheses include: (1) IT firms with robust cybersecurity measures are better positioned to maintain competitiveness; (2) proactive regulatory compliance strategies enhance a firm's

market reputation and stability; (3) continuous investment in technology and innovation mitigates the risks associated with market volatility and technological obsolescence; and (4) effective operational risk management improves client satisfaction and operational efficiency.

The objectives of this research are threefold. First, we aim to provide a comprehensive analysis of the risk landscape within the IT industry, identifying the most significant threats that can undermine competitiveness. Second, we seek to evaluate the effectiveness of current risk management practices and identify best practices that can be widely adopted. Third, our research aims to develop a set of actionable recommendations for IT firms to enhance their risk management frameworks, ensuring they remain resilient and competitive in an increasingly challenging environment. By achieving these objectives, this study will contribute valuable insights to the field of risk management in IT, offering practical solutions for firms striving to maintain their competitive advantage amidst evolving risks.

Analysis of recent research and publications. Risk management is a critical area of focus for IT firms, as it directly impacts their ability to sustain a competitive advantage in a rapidly evolving industry. This literature review synthesizes recent research on risk management, innovation, and competitive strategies, drawing connections to the study's focus on maintaining competitiveness through effective risk management.

Algarni et al. highlight the significance of absorptive capacity in shaping firms' innovation and imitation strategies. Their study reveals that both potential and realized absorptive capacities are crucial for sustaining competitive advantage, as they enable firms to better adapt to and anticipate changes in the market. This finding underscores the importance of effective risk management strategies that enhance a firm's ability to absorb and utilize new knowledge to maintain competitiveness [1]. Bayraktar et al. provide empirical evidence on the relationship between competitive strategies, innovation, and firm performance in developing economies. They find that firms that effectively manage risks related to innovation and competitive strategy tend to perform better. This supports the notion that robust risk management practices are integral to developing successful competitive strategies [2].

Bigliardi et al. examine the impact of open innovation on firm performance. Their research suggests that firms embracing open innovation strategies are better positioned to manage risks and capitalize on new opportunities, leading to enhanced performance [3]. This study aligns with the idea that risk management should include

strategies for leveraging external knowledge and collaborations. Cappiello, Giordani, and Visentin discuss the role of social capital in fostering networked firm innovation and competitiveness. Their findings indicate that firms with strong social networks are better equipped to manage risks and drive innovation, which is essential for maintaining a competitive edge [4].

Carrasco-Carvajal, García-Pérez-de-Lema, and Castillo-Vergara explore the impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance. Their study highlights how these factors contribute to performance improvements in SMEs, emphasizing the need for effective risk management to support these strategies [5].

Hermundsdottir and Aspelund review sustainability innovations and their impact on firm competitiveness. They find that sustainability-focused innovations can help firms manage environmental and regulatory risks, thereby enhancing their competitiveness [6]. Huang examines how competition influences innovation efficiency and firm performance in the Chinese manufacturing sector. The study suggests that competitive pressures drive firms to innovate and manage risks more effectively, which is relevant to IT firms facing similar competitive dynamics [7]. Jovv-Llopis and Segarra-Blasco analyze the role of innovation strategies in Spanish firms, highlighting that strategic innovation management is essential for maintaining competitiveness. This supports the integration of innovation-focused risk management strategies in the study [8].

Koyluoglu and Dogan investigate the impact of innovation strategies on business performance within high-technology companies in Turkey. Their study emphasizes that well-implemented innovation strategies can significantly enhance business performance. This research aligns with the focus of this study on risk management by highlighting how adopting effective innovation practices can mitigate risks and drive competitiveness in technology-driven sectors [9].

Mohapatra and Patra explore strategies for retaining competitive advantage in the commodities sector. Their findings reveal that maintaining a competitive edge involves strategic management of both internal capabilities and external market conditions. This research underscores the importance of a comprehensive risk management approach that addresses various factors impacting competitive advantage, which is pertinent to IT firms facing similar challenges [10]. Nimfa et al. examine the impact of competitive advantage through innovation on product quality among SMEs. Their empirical analysis demonstrates that innovative practices

contribute to improved product quality and sustainable growth. For IT firms, this suggests that integrating innovation into risk management strategies can enhance both product quality and overall competitiveness [11].

Prokopenko et al. discuss innovative models of green entrepreneurship and their social impact on local economies. While their focus is on green entrepreneurship, the concepts of innovation and sustainability are relevant to IT firms aiming to incorporate sustainable practices into their risk management strategies. Their findings suggest that innovative and sustainable approaches can provide a competitive advantage and support long-term success [12]. Rethlefsen et al. present the PRISMA-S extension, which enhances the reporting of literature searches in systematic reviews. While this study primarily addresses methodological concerns, it underscores the importance of thorough and systematic research, which is foundational for analyzing secondary data and developing robust risk management strategies [13].

These studies collectively highlight the crucial role of risk management in maintaining competitiveness through innovation, strategic adaptation, and effective utilization of resources. The insights gained from this literature review form the foundation for understanding how IT firms can apply risk management strategies to enhance their competitive positioning in a dynamic industry.

The purpose of the article is to explore and analyze the critical role of comprehensive risk management strategies in maintaining and enhancing the competitiveness of IT firms

Method and methodology. In this study, the author employed a qualitative research design to explore risk management strategies in IT firms, utilizing secondary data sources. This approach was chosen to gain in-depth insights into existing practices and their impact on maintaining competitiveness without the need for surveys, interviews, or case studies. The data analysis involved thematic analysis, a technique well-suited for identifying and interpreting patterns and themes within the secondary data. By systematically examining the literature, reports, and other relevant documents, the author extracted key themes related to risk management practices and their effects on competitive outcomes. This methodology allowed for a comprehensive understanding of the subject matter through a detailed examination of pre-existing data.

Presentation of the main material. In the rapidly evolving landscape of the IT industry, risk management has become a crucial aspect for firms aiming to maintain and enhance their competitiveness [1]. IT firms face a multitude of risks that can significantly impact their operations, financial stability, and market position. These risks span across various domains, including cybersecurity, regulatory compliance, market dynamics, operational efficiency, financial management, strategic planning, and human resources. Identifying and effectively managing these risks is essential for IT firms to remain resilient and competitive in a highly volatile environment. Table 1 aims to provide a comprehensive overview of the common risks faced by IT firms, assess their potential impact, and suggest strategies for mitigating these risks.

Table 1

Common risks faced by IT firms

№	Category	Risk	Description
1	2	3	4
1.	Cybersecurity risks	Data breaches	Unauthorized access to sensitive data, leading to loss of information, financial damage, and reputational harm.
		Ransomware attacks	Malicious software that encrypts files and demands payment for decryption, disrupting operations and causing financial loss.
		Phishing scams	Fraudulent attempts to obtain sensitive information through deceptive emails or messages, compromising data security.
2.	Regulatory risks	Compliance violations	Failure to adhere to industry regulations and standards, resulting in fines, legal action, and reputational damage.
		Data protection laws	Non-compliance with data protection regulations (e.g., GDPR), leading to significant financial penalties and loss of trust.
		Intellectual property infringement	Unauthorized use of intellectual property, causing legal disputes and financial loss.
3.	Market risks	Technological obsolescence	Rapid technological advancements rendering current products or services outdated, impacting market position and revenue.
		Market volatility	Fluctuations in market demand and economic conditions affecting profitability and strategic planning.
		Competitive pressure	Intense competition from existing and new market entrants, necessitating continuous innovation and adaptation.

Continuation of the Table 1

1	2	3	4
4.	Operational risks	System failures	Breakdowns in IT infrastructure and systems causing service disruptions and operational inefficiencies.
		Project delays	Delays in project timelines leading to cost overruns and client dissatisfaction.
		Supply chain disruptions	Interruptions in the supply of critical components or services, affecting production and delivery schedules.
5.	Financial risks	Currency fluctuations	Variations in exchange rates impacting international transactions and profitability.
		Budget overruns	Exceeding budget allocations due to unforeseen expenses or poor financial management, affecting financial stability.
		Credit risk	Risk of clients or partners defaulting on payments, impacting cash flow and financial health.
6.	Strategic risks	Misalignment with market trends	Failure to anticipate and align with market trends, resulting in loss of market share and competitiveness.
		Poor strategic decisions	Ineffective strategic choices leading to missed opportunities and resource wastage.
7.	Human resources risks	Talent acquisition and retention challenges	Difficulty in attracting and retaining skilled professionals, impacting innovation and operational efficiency.
		Workforce skills gap	Mismatch between available skills and required competencies, hindering project execution and growth.
		Employee turnover	High employee turnover rates leading to increased recruitment and training costs, and loss of organizational knowledge.

Source: International Monetary Fund (2024) [14]

One of the most pressing concerns for IT firms is cybersecurity risk, which includes data breaches, ransomware attacks, and phishing scams. Data breaches involve unauthorized access to sensitive information, leading to financial losses and reputational damage. Ransomware attacks can cripple operations by encrypting critical data and demanding a ransom, while phishing scams deceive individuals into disclosing confidential information, compromising data security.

Regulatory risks also pose significant challenges. Compliance violations, such as failing to adhere to industry regulations and data protection laws (e.g., GDPR), can result in hefty fines, legal actions, and loss of trust. Intellectual property infringement, where unauthorized use of proprietary technology occurs, can lead to costly legal disputes.

Market risks, including technological obsolescence, market volatility, and competitive pressure, are inherent in the IT industry. Rapid technological advancements can render existing products outdated, requiring continuous innovation. Market volatility affects profitability and strategic planning. Intense competition necessitates constant adaptation and innovation to maintain market position.

Financial risks, including currency fluctuations, budget overruns, and credit risk, also threaten IT firms. Variations in exchange rates can impact international transactions and profitability. Budget overruns strain financial resources. Credit risk arises from the potential default of clients or partners, affecting cash flow.

Strategic risks involve misalignment with market trends and poor strategic decisions. Failure to anticipate and align with market trends can lead to loss of market share and competitiveness. Ineffective strategic choices result in missed opportunities and resource wastage.

Human resources risks, such as challenges in talent acquisition and retention, workforce skills gaps, and high employee turnover, affect innovation and operational efficiency. Difficulty in attracting and retaining skilled professionals hampers growth and project execution. Workforce skills gaps create mismatches between available competencies and required skills. High employee turnover increases recruitment and training costs and leads to a loss of organizational knowledge.

IT firms face a diverse array of risks that can significantly impact their competitiveness and operational efficiency. Cybersecurity threats, regulatory compliance issues, market volatility, operational disruptions, financial challenges, strategic missteps, and human resources problems all pose substantial challenges. Effective risk management strategies are essential for IT firms to navigate these risks, ensuring resilience and sustained competitiveness. By identifying, assessing, and mitigating these risks, IT firms can protect their assets, maintain market position, and achieve long-term success in a highly dynamic industry. This understanding of risk factors will enable IT firms to develop robust risk management frameworks, enhancing their ability to anticipate and respond to potential threats.

Risk assessment in IT firms involves evaluating the impact and likelihood of various risks to prioritize and address them effectively. Cybersecurity risks, such as data breaches and ransomware attacks, are highly likely and can cause significant financial losses and reputational damage. Therefore, robust cybersecurity measures are essential. Regulatory risks, including compliance violations and data protection breaches, also have a high likelihood and impact. Non-compliance with regulations like GDPR can lead to hefty fines and legal issues, making comprehensive compliance strategies crucial. Market risks, such as technological obsolescence and market volatility, are moderately likely but can severely impact competitiveness. Continuous innovation and strategic planning are necessary to stay relevant and profitable.

Operational risks, such as system failures, project delays, and supply chain disruptions, can severely impact an IT firm's ability to deliver services and meet client expectations. These issues disrupt operations, lead to inefficiencies, financial losses, and client dissatisfaction. Effective project management and contingency planning are essential to mitigate these risks. Additionally, financial risks like currency fluctuations and budget overruns, though moderate in likelihood, can further strain resources. Proper financial planning and management are crucial to handle these challenges and maintain stability.

Strategic risks, such as misalignment with market trends and poor strategic decisions, have a lower likelihood but can have a high impact if not addressed. Staying aligned with market trends and making informed strategic choices are crucial. Human resources risks, including challenges in talent acquisition and retention, are likely and impactful. Attracting and retaining skilled professionals is vital for growth and innovation.

Cybersecurity and regulatory risks are the most critical due to their high likelihood and impact, while market, operational, financial, strategic, and human resources risks also require proactive management. By prioritizing and addressing these risks, IT firms can maintain their competitive edge in a dynamic industry.

Effective risk management is crucial for IT firms to sustain their competitive edge. The risks these firms face, ranging from cybersecurity threats to regulatory compliance issues, market dynamics, operational disruptions, financial uncertainties, strategic misalignments, and human resource challenges, can significantly impact their performance and reputation. Mitigating these risks through well-structured strategies not only safeguards the firms but also enhances their competitiveness by ensuring operational continuity, financial stability, market relevance, and talent retention. Table 2 outlines the key risk mitigation strategies for various risk categories and links these strategies to competitiveness

Table 2

Key risk mitigation strategies for various risk categories

№	Risk category	Risk mitigation strategies	Competitiveness factors
1.	Cybersecurity risks	- implement advanced encryption and firewalls; - regular cybersecurity training for employees.	- protects sensitive data; - enhances trust and reputation; - reduces financial losses from breaches.
2.	Regulatory risks	- regular compliance audits; - implement robust data protection policies.	- avoids fines and legal issues; - enhances market credibility; - builds customer trust.
3.	Market risks	- invest in R&D for continuous innovation; - monitor market trends and adapt quickly.	- maintains relevance; - enhances market positioning; - increases adaptability.
4.	Operational risks	- implement redundancy and backup systems; - develop comprehensive project management plans.	- ensures service continuity; - reduces operational inefficiencies; - improves client satisfaction.
5.	Financial risks	- use hedging strategies for currency fluctuations; - strict budget controls and financial monitoring.	- stabilizes financial performance; - enhances financial planning accuracy; - reduces financial vulnerabilities.
6.	Strategic risks	- conduct regular market analysis; - involve stakeholders in strategic decision-making.	- ensures strategic alignment; - enhances decision-making quality; - reduces risk of strategic missteps.
7.	Human resources risks	- develop strong talent acquisition and retention programs; - offer continuous training and development opportunities.	- Attracts and retains top talent; - Enhances innovation and productivity; - Reduces turnover costs.

Source: World Bank (2024) [15]

outcomes, demonstrating how robust risk management practices contribute to sustaining a firm's competitive advantage.

The risk mitigation strategies in this table emphasize the importance of proactive and comprehensive risk management for IT firms. Implementing advanced cybersecurity measures and regular compliance audits protects sensitive data and ensures regulatory adherence, enhancing trust and reputation. Continuous investment in research and development and monitoring market trends keep firms competitive. Operational strategies like redundancy systems and project management plans ensure service continuity and client satisfaction. Financial strategies such as hedging and strict budget controls stabilize performance, while strategic decision-making and stakeholder involvement ensure alignment with market trends. Strong talent acquisition and retention programs, along with continuous training, attract and retain top talent, fostering innovation and productivity. By managing these risks effectively, IT firms can maintain their competitiveness and ensure long-term success in a dynamic industry.

The findings from this study offer significant implications for IT firms striving to maintain competitiveness in a challenging and dynamic industry. By implementing the identified risk mitigation strategies, IT firms can effectively address the diverse range of risks they face, enhancing their operational stability and market position. For instance, adopting advanced cybersecurity measures and regular compliance audits can protect sensitive data and ensure adherence to regulatory standards, thus bolstering the firm's reputation and trustworthiness. Investing in continuous innovation and staying attuned to market trends enable firms to remain relevant and responsive to shifting demands, which is crucial for maintaining a competitive edge. Operational strategies such as developing redundancy systems and comprehensive project management plans ensure service continuity and client satisfaction, minimizing disruptions and inefficiencies. Financial risk management through hedging and strict budget controls stabilizes

financial performance and mitigates vulnerabilities. Strategic decision-making processes and stakeholder involvement ensure alignment with market trends, while effective talent acquisition and retention programs foster a skilled and motivated workforce, driving innovation and productivity. By applying these strategies, IT firms can enhance their resilience and adaptability, securing their competitive advantage in a rapidly evolving landscape.

From a theoretical perspective, this study contributes to the understanding of risk management and competitiveness by bridging the gap between practical risk mitigation strategies and their impact on a firm's competitive position. It underscores the importance of a holistic approach to risk management, integrating various risk categories and linking them directly to competitive outcomes. The study advances theoretical knowledge by highlighting how effective risk management not only protects firms from potential threats but also serves as a strategic lever for enhancing competitiveness. This integrated approach provides a valuable framework for both scholars and practitioners, offering insights into how risk management practices can be aligned with broader strategic objectives to achieve sustainable competitive advantage. By contributing to the theoretical discourse on risk management, this study enhances the understanding of how firms can leverage risk management as a tool for competitive success in an increasingly complex and competitive environment.

Effective risk management is essential for IT firms to navigate the complexities of the modern technological landscape and maintain a competitive edge. Table 3 provides actionable recommendations for IT managers and policymakers aimed at addressing key risk areas and enhancing overall competitiveness. For IT managers, these recommendations focus on practical measures to manage cybersecurity threats, ensure regulatory compliance, adapt to market changes, optimize operational efficiency, handle financial risks, and improve strategic planning and human resources management. Policymakers, on the other hand, are guided on creating

Table 3

Recommendations for IT managers and policymakers

№	Category	Recommendations for IT managers	Recommendations for policymakers
1	2	3	4
1.	Cybersecurity	Implement advanced cybersecurity measures, including encryption and multi-factor authentication; Conduct regular security training and awareness programs for employees; Develop and test incident response plans.	Establish and enforce comprehensive cybersecurity regulations; Support initiatives for cybersecurity awareness and training; Facilitate collaboration between private and public sectors for information sharing.

Continuation of the Table 3

1	2	3	4
2.	Regulatory compliance	Conduct regular compliance audits to ensure adherence to industry standards and regulations; Implement robust data protection policies and practices; Stay updated on regulatory changes and adjust practices accordingly.	Develop clear and consistent regulatory frameworks for emerging technologies; Provide guidance and resources for businesses to achieve compliance; Promote international collaboration on regulatory standards.
3.	Market adaptation	Invest in research and development to drive innovation; Monitor market trends and adapt business strategies accordingly; Foster a culture of agility and responsiveness within the organization.	Support innovation through funding and grants; Create favorable conditions for technology adoption and market entry; Encourage industry research and trend analysis through public-private partnerships.
4.	Operational efficiency	Develop and maintain redundancy and backup systems; Implement effective project management practices to avoid delays; Optimize supply chain management to ensure timely delivery of components.	Invest in infrastructure that supports operational efficiency, such as high-speed internet and data centers; Provide incentives for firms to adopt best practices in operations management; Support the development of robust logistics and supply chain networks.
5.	Financial management	Use hedging strategies to manage currency fluctuations; Implement strict budget controls and regularly review financial performance; Develop contingency plans for financial risks.	Facilitate access to financial resources for risk management; Promote financial literacy and management training for businesses; Provide support for financial planning and risk mitigation strategies.
6.	Strategic planning	Conduct regular market analysis and involve stakeholders in decision-making; Align strategic goals with market trends and emerging opportunities; Continuously evaluate and refine strategic plans based on performance and feedback.	Promote strategic planning best practices through industry guidelines; Support education and training programs focused on strategic management; Encourage collaboration between firms and research institutions for strategic insights.
7.	Human resources	Develop comprehensive talent acquisition and retention programs; Provide ongoing training and professional development opportunities; Implement programs to address and reduce employee turnover.	Support workforce development initiatives, including training and skill development programs; Encourage partnerships between educational institutions and industry for talent development; Implement policies that support work-life balance and job satisfaction.

Source: authors development

supportive regulatory frameworks, fostering innovation, and developing infrastructure to assist firms in managing risks and achieving growth. By following these recommendations, both IT managers and policymakers can contribute to a more resilient and competitive IT sector.

The recommendations outlined in this table serve as a comprehensive guide for IT managers and policymakers to enhance risk management practices and sustain competitiveness. IT managers can leverage these practical strategies to address cybersecurity threats, ensure compliance with regulations, adapt to market trends, and optimize operations and financial management. Policymakers can play a crucial role by establishing supportive regulations, promoting

innovation, and investing in infrastructure that facilitates effective risk management. Together, these efforts contribute to creating a robust IT environment capable of thriving amidst challenges and seizing opportunities for growth. Implementing these recommendations will not only mitigate risks but also foster a more competitive and resilient IT sector, driving long-term success and advancement in the industry.

Conclusions. In conclusion, this study provides a comprehensive analysis of risk management strategies essential for maintaining competitiveness in IT firms. The main findings underscore the critical importance of addressing various risk categories, including cybersecurity, regulatory compliance, market adaptation, operational efficiency, financial management, strategic

planning, and human resources. By implementing advanced cybersecurity measures, adhering to regulatory requirements, investing in innovation, optimizing operations, and managing financial and strategic risks effectively, IT firms can enhance their resilience and sustain their competitive advantage.

The research contributes significantly to the field by integrating practical risk management strategies with their impact on competitiveness. It offers a valuable framework for IT managers and policymakers, illustrating how targeted risk mitigation efforts can drive operational stability and market success. This study also advances theoretical understanding by linking risk management practices directly to competitive

outcomes, providing a deeper insight into how firms can leverage risk management as a strategic tool.

Future research should explore the evolving nature of risks in the IT sector, particularly with the rise of new technologies and emerging threats. Investigating the long-term effects of risk management strategies on firm performance and competitiveness would provide further insights. Additionally, research could examine how different industries and regions adapt to risk management challenges, offering a broader perspective on best practices and innovative solutions. Exploring these areas will contribute to a more nuanced understanding of risk management in a dynamic and globalized IT landscape.

References:

1. Algarni M.A., Ali M., Leal-Rodríguez A.L., & Albort-Morant G. (2023) The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, no. 158 (January). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674>
2. Bayraktar C. A., Hancerliogullari G., Cetinguc B., & Calisir F. (2017) Competitive strategies, innovation, and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis and Strategic Management*, no. 29(1), pp. 38–52. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973>
3. Bigliardi B., Ferraro G., Filippelli S., & Galati F. (2020) The influence of open innovation on firm performance. *International Journal of Engineering Business Management*, no. 12, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979020969545>
4. Cappiello G., Giordani F., & Visentin M. (2020) Social capital and its effect on networked firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*, no. 89, pp. 422–430. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.007>
5. Carrasco-Carvajal O., García-Pérez-de-Lema D., & Castillo-Vergara M. (2023) Impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance: A Chilean case study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, no. 9(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100065>
6. Hermundsdottir F., & Aspelund A. (2021) Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, no. 280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
7. Huang, X. (2023) The roles of competition on innovation efficiency and firm performance: Evidence from the Chinese manufacturing industry. *European Research on Management and Business Economics*, no. 29(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100201>
8. Jovv-Llopis E., & Segarra-Blasco A. (2017) What is the role of innovation strategies, evidence from Spanish firms. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2845894>
9. Koyluoglu S., & Dogan M. (2021) The impact of innovation strategies on business performance: practices in high technology companies in Turkey. *Marketing and Management of Innovations*, no. 5(4), pp. 168–183. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-13>
10. Mohapatra S., & Patra D. (2017) Retaining competitive advantage in commodities. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, no. 7(4), pp. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2016-0111>
11. Nimfa D.T., Uzir M.U.H., Maimako L.N., Eneizan B., Latiff A.S.A., & Wahab S.A. (2021) The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMES: An empirical analysis. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, no. 16(3), pp. 39–62.
12. Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., & Kldiashvili M. (2024) Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*, no. 8(1), pp. 89–111. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>
13. Rethlefsen M.L., Kirtley S., Waffenschmidt S., Ayala A.P., Moher D., Page M.J., Koffel J.B., Blunt H., Brigham T., Chang S., Clark J., Conway A., Couban R., De Kock S., Farrah K., Fehrmann P., Foster M., Fowler S.A., Glanville J., & Young S. (2021) PRISMA-S: An extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Journal of the Medical Library Association*, no. 109(2), pp. 174–200. DOI: <https://doi.org/10.5195/jmla.2021.962>
14. International Monetary Fund. (2024) *World Economic Outlook Database*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/April> (accessed July 5, 2024).
15. World Bank (2024) *World Development Indicators*. Available at: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (accessed July 5, 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-13>
УДК 005.95:614.2

Чернявська І. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний технічний університет

Cherniavska Iryna

PhD (Economics), Associate Professor,
Dniprovsky State Technical University

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

FEATURES OF ADMINISTRATIVE WORK IN HEALTHCARE SYSTEM INSTITUTIONS

У статті розглядаються особливості управлінської праці в медичних закладах, які полягають в складнощях порівняння її витрат з результатами та визначенням величини корисного ефекту. Основними завданнями, які стоять перед системою охорони здоров'я в частині роботи з персоналом є вдосконалення методів роботи, формування адміністративного апарату, контроль та маркетинг персоналу, організація HR діяльності. Розкрито зміст управлінської праці як особливого виду людської діяльності. Наведено загальні принципи роботи з персоналом. Доведено, що прийняте рішення є продуктом управлінської праці та визначено основні завдання, які стоять перед системою охорони здоров'я в частині управління персоналом. Запропоновано напрями розвитку та критерії оцінювання готовності керівника закладу системи охорони здоров'я до мотивації власної діяльності.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, мотивація, система охорони здоров'я, державні медичні заклади, приватні медичні заклади.

An essential characteristic of managerial work in medical institutions involves transforming information into a particular subject of work. Managerial work is characterized by the difficulty of determining the value of the valuable effect and the dominance of elements of mental activity, which shifts the focus of attention to the mental processes of perception, memorization, and thinking. Work in the field of management of health care institutions requires highly qualified specialists and is challenging. The level of complexity of managerial work depends on the nature of the performed functions and the level of the management hierarchy, the number of subordinates, their qualifications, the level of development and complexity of medical services, the intensity of planned tasks, the availability of resources, resource availability, etc. Management tasks should be rationally distributed according to complexity and according to the qualifications of the executors. The article aims to identify the peculiarities of the management of healthcare institutions in terms of personnel management and the self-motivation of managers. The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: the principle of systematization and theoretical generalization and methods of grouping. According to the goal, the task of using the manager's competencies to ensure the improvement of the efficiency of the healthcare system institutions is set. During the research, the category of managerial work was analyzed and defined as a particular type of human activity; the general principles of working with personnel are given; it is proved that the adopted decision is a product of managerial work; the main tasks facing the health care system in terms of personnel management are defined; directions of development and criteria for evaluating the readiness of the head of the health care system institution to motivate their activities are proposed. The basis for the analysis was the scientific works of domestic scientists on the mentioned issues and the data of the author's research. The scientific and practical novelty of the obtained results lies in the generalization of modern methods of determining the level of readiness of managers of medical institutions to motivate their actions.

Keywords: management, personnel management, motivation, healthcare system, state medical institutions, private medical institutions.

Постановка проблеми. В наукових роботах з менеджменту та економіки роль суб'єкта в управлінні організаціями, як правило, розкривається шляхом аналізу взаємозв'язку між показниками ефективності управління та наявністю управлінського персоналу, його стабільністю та компетентністю тощо. У наукових дослідженнях вітчизняних вчених багато уваги приділяється важливості суб'єктивного чинника, водночас наголошується на тому,

що не можна нехтувати об'єктивними процесами, які відбуваються в суспільстві та окремих трудових колективах. При цьому залишаються принципові питання: які об'єктивні фактори впливають на ефективність організації процесу управління персоналом в державних та приватних медичних закладах, як глибоке розуміння взаємозв'язку об'єктивізму і суб'єктивізму в управлінні інтегрується в діяльність керівників медичних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу медичної організації достатньо розкриті в наукових працях багатьох вітчизняних вчених. Серед них роботи Г. Граціотової та М. Ясіновської [3], Т. Євась та А. Вишневської [4], В. Звірича [5], І. Кравчук та О. Присяжнюк [6] та багатьох інших. Зазначимо, що основний акцент у цих працях робився на визначенні напрямів удосконалення управління медичним персоналом, побудові актуальних моделей системи управління персоналом тощо. При цьому особливий уваги потребують питання щодо ефективної діяльності менеджменту медичного закладу в частині самоменеджменту та мотивації власної діяльності його керівників.

Мета статті полягає у виявленні особливостей менеджменту закладів системи охорони здоров'я в частині управління персоналом та самомотивації керівників.

Виклад основного матеріалу. Управлінська праця – є особливим видом людської діяльності, що відображає вплив багатьох факторів соціальної діяльності людей. Відоме теоретичне положення про пріоритетність матеріального, об'єктивного та похідних від суб'єктивного жодним чином не применшує ролі останнього, оскільки використання економічних законів в управлінні реалізується через свідомі дії людей [1, 5].

Прийняте рішення є продуктом управлінської праці й менеджерів по праву можна вважати найактивнішою частиною будь якого трудового колективу. Ефективність праці менеджерів можна визначити за результатами діяльності організації. Однак не можна забувати, що на відміну від фізичних цілей, цілі управлінської праці, засоби їх досягнення та результати є менш визначеними. Управлінська праця відбувається в дуже різноманітних умовах і немає прямих критеріїв, тому важко оцінити її ефективність. Оцінюючи її якість, не можна ігнорувати той факт, що на результати цієї роботи значною мірою впливає її спільна діяльність.

Важливою характеристикою управлінської праці в медичних закладах є те, що вона передбачає перетворення інформації як особливого предмета праці, тоді як діяльність виконавців зосереджена на багатьох суб'єктах праці. Для управлінської праці характерні й інші особливості, передусім складність порівняння її витрат з результатами, визначення величини корисного ефекту, а також домінування в більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, що зміщує центр уваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення.

Робота в сфері управління закладами системи охорони здоров'я вимагає високої кваліфікації фахівців і є складною. Рівень складності управлінської праці залежить від характеру виконуваних функцій і рівня ієрархії управління, кількості підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку і складності медичних послуг, напруженості планових завдань, наявності ресурсів, ресурсної забезпеченості тощо. Управлінські завдання повинні бути раціонально розподілені за складністю, відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна особа не виконувала роботу, яку міг би виконати інший, менш кваліфікований працівник на менш оплачуваній посаді.

Управлінська праця як вид розумової праці характеризується низькою фізичною енерговитратою і, водночас, високим рівнем енерговитратності блоків пам'яті та психічної напруженості людини. Тому більше уваги слід приділяти умовам, в яких відбувається процес управлінської праці. Специфікою управлінської праці в закладах системи охорони здоров'я є її особливий характер, що включає постійний пошук і вирішення завдань, відповіді на які не завжди можна знайти, спираючись на медичний досвід. Характерними рисами управлінської праці в медичному закладі є посередництво й управління об'єктами й процесами, в тому числі на відстані, необхідність одночасного управління відносинами між людьми й медичним обладнанням й, нарешті, управління медичним обладнанням. Робота менеджерів характеризується ймовірнісним характером: важко визначити не тільки терміни виконання тих чи інших завдань, а й результати їхньої роботи. Це одна з найважливіших причин очікуваного збільшення кількості працівників на керівних посадах в медичних закладах [4; 6].

Нині в Україні існує чимало закладів вищої освіти, які готують фахівців з менеджменту. Проте залишається проблема спеціальної професійної підготовки управлінських кадрів, зокрема керівників закладів системи охорони здоров'я. В Україні дуже мало керівників з управлінською кваліфікацією, тоді як у США, наприклад, майже 80% навчалися за освітніми програмами менеджменту в університетах [3].

Таким чином, до керівників висуваються високі вимоги щодо рівня теоретичної підготовки. Керівник медичного закладу повинен добре знати теорію державної економічної політики і теорію підприємницької поведінки, основи психології, основи загальної теорії систем і прогнозів, кредитно-банківський і фінансовий механізм, систему оподаткування і страхування, організацію власних

основних і оборотних засобів, фінансування інновацій і заходів, пов'язаних із створенням соціальної інфраструктури. Практичний досвід показує, що достатньої освіти в галузі менеджменту та знання управлінських технологій недостатньо для ефективної управлінської діяльності. Важливо вміти використовувати набуті знання, розвивати та вдосконалювати управлінські навички.

Важливу роль у формуванні якості ефективного менеджера відіграє мотивація. Використання менеджерами ресурсів самомотивації для виконання функціональних завдань залежить від їх типу, в залежності від мотиваційної схильності. Мотивація дезадаптивного лідера пов'язана з бажанням залишатися в тіні і не привертати уваги. Для такого керівника характерні байдужість, пасивність, відсутність інтересу до подій, тому він удає, що занурений у ділові проблеми, тримає співробітників на відстані та зберігає позицію стороннього спостерігача. В управлінській діяльності дезадаптивний керівник розглядається як проміжна ланка між керівництвом і підлеглими. Через них він передає всю інформацію, яка їх стосується, і всі повідомлення, нічого не прикрашаючи і не коментуючи. При підборі персоналу дезадаптивний керівник приймає практично будь-кого, хто виявив бажання працювати, а також вважає, що цілі його діяльності визначаються вищим керівництвом. У разі виникнення конфліктів дезадаптивний менеджер завжди уникає участі в них, його типова поведінка полягає в тому, щоб дати іншим можливість прийняти рішення, зайняти хитку позицію або іншим чином утекти від вирішення проблеми.

Трохи відрізняється поведінка середньо-адаптованого менеджера, який прагне до успіху організації, оскільки це забезпечить його успіх. Це його позитивна мотивація. Такий керівник надає великого значення тому, що про нього думають співробітники,

консервативний, поміркований, часто дотримується традицій відповідно до свого способу мислення, не веде за собою людей, а спілкується з підлеглими, не використовуючи свою владу, не питаючи їх і не переконуючи. Такий керівник планує з урахуванням того, що підлеглі сприймуть позитивно, а що відкинуть. Виконуючи функцію контролю, такий керівник спокійно обговорює ситуацію з кожним підлеглим, підкреслює позитивні сторони і не намагається удавати критику або негативно ставитися до підлеглого. Водночас він пропонує працівникам усвідомлювати власні недоліки. Керівник спонукає підлеглих вносити пропозиції, які допоможуть зменшити зусилля для досягнення результату.

Керівник з високою адаптивністю, чия мотивація до дій базується на максимальній турботі про роботу та підлеглих, намагається сприяти успіху організації, намагаючись залучити кожного співробітника до максимальної ефективності. Високоадаптований керівник в управлінській діяльності стимулює колективну роботу з максимальною участю кожного співробітника. Прислухається до думки підлеглих, створює потрібну модель роботи над завданнями та створює гнучкі плани дій. Оцінюючи виконану роботу, високоадаптований менеджер уже на початку своєї діяльності формулює критерії оцінки успішності та заздалегідь визначає конкретні показники ефективності. Працюючи разом над вирішенням конфліктів, цей тип керівника спочатку намагається запобігти їм, а потім використовує співпрацю або компроміс для їх вирішення.

Лідерські компетенції, які включають такі елементи, як знання, уміння, навички, позицію та поведінку, є важливими для професійного розвитку менеджерів. На даний час вітчизняними вченими запропоновано методику визначення рівня готовності менеджерів медичних закладів до мотивації власних дій (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінювання готовності менеджерів до мотивації власної діяльності

Критерії	Напрями оцінювання керівника медичного закладу
1	2
Пошук можливостей для навчання	зростання ефективності управлінської діяльності протягом певного часу; використання переваг нових видів управлінської діяльності
Здібність до вдосконалення навичок комунікативної взаємодії	швидкість отримання важливих нових навичок комунікативної взаємодії; прояв наполегливості у налагодженні контактів
Пошук і використання зворотного комунікативного зв'язку	отримання управлінського досвіду; прагнення одержати зворотний комунікативний зв'язок; інтерес до взаємодії з людьми; реакція та демонстрація позитивних змін за результатами зворотного комунікативного зв'язку
Отримання досвіду з помилок	уміння вносити корективи по ходу роботи; отримання вірних висновків із невдач; можливості зміни неефективної поведінки без прояву захисної реакції; уміння справлятися з критикою, коли є впевненість у власній правоті

Продовження таблиці 1

1	2
Емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики	контроль позитивних і негативних емоцій; навички налагодження робочих зв'язків в умовах психологічної несумісності; ставлення до критики на свою адресу; рівень стійкості до стресів; готовність швидко відновитися після невдачі; наполегливість, дисциплінованість, спокій у складних обставинах
Власна ідентифікація	знання своїх індивідуальних смаків, сильних, слабких сторін та переваг; soft & hard skills, розуміння, яка підтримка йому потрібна від сім'ї або друзів; розуміння власної поведінки в сім'ї; готовність йти на ризик
Прагнення до видатних організаційних досягнень	ставлення до результатів роботи медичного закладу на загальнонаціональному рівні; уміння залишатися сконцентрованим, встановлювати чіткі цілі; сміливість у вчинках, коли інші вагаються; готовність жертвувати своїми інтересами заради розвитку медичного закладу
Здібності до діалектичного аналізу	отримання управлінського досвіду, що дозволить по-новому подивитися на ситуацію; уміння уважно слухати; уміння швидко і точно розпізнати ключове питання при розгляді комплексної проблеми; демонстрація швидкості при вирішенні проблем; уміння ставити важливі і правильні запитання
Використання засобів підтримки від інших людей	використання перспективних можливостей від діяльності інших людей; наявність близьких людей, що нададуть допомогу у складних ситуаціях; уміння довіряти іншим людям та завойовувати довіру до себе, використання підтримки колег
Справедливість і чесність у вчинках	відкритість, щирість, чесність, справедливість; уміння ставитися до інших людей з повагою; прагнення до істини незалежно від обставин; відсутність звинувачень в сторону інших людей, приймання відповідальності за свої дії
Прагнення до системного розуміння діяльності медичного закладу	знання сильних і слабких сторін медичних послуг закладу; знання особливостей роботи закладу як у своїй країні, так і за її межами; знання можливостей і загроз міжнародного середовища; знання стратегій розвитку медичного закладу; розуміння медичних, фінансових, маркетингових, збутових аспектів; уміння оцінювати і враховувати ризики, діяти в умовах невизначеності
Взаємодія з людьми	уміння об'єднувати людей навколо спільної мети; уміння перетворювати групу людей на результативну команду; уміння підтримувати працівників мотивованими; знання процесу делегування повноважень; уміння досягати компроміс та згоду
Врегулювання проблемних взаємовідносин	коректна поведінка з іншими менеджерами; уміння взаємодіяти з іншими підрозділами, налагоджувати відносини з органами влади, представниками громадських організацій; уміння вести переговори

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 7–9]

У підсумку робимо висновок, що вміння переконувати підлеглих особливо важливо для керівника не тільки в процесі управління, але і в тих випадках, коли він співпрацює з іншими менеджерами. У цьому випадку менеджери повинні вміти якісно переконувати інших, використовуючи:

- повну інформацію про проблему, що вирішується;
- обізнаність працівників, їх переконання в необхідності вирішення проблем;
- особисту участь у процесі переконання;
- докази глибоких знань;
- особисту переконаність у правильності прийнятого рішення.

Серед основних принципів роботи з персоналом вважаємо виділити наступні: індивідуалізація, демократизація, комп'ютеризація, системність, добір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності, врахування побажань працівників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

На нашу думку, завдання керівника закладу системи охорони здоров'я, які пов'язані з управлінням персоналом, є такими:

1. Формування адміністративного апарату. Це здійснюється на основі комплексного аналізу раціоналізації та планування його чисельності, структури професійного персоналу та визначення умов, яким повинні відповідати окремі категорії керівників.

2. Контроль персоналу. Це робиться на основі вивчення впливу управління персоналом на результати роботи медичного закладу, координації та планування персоналу та інших сфер діяльності персоналу. Завданням контролю персоналу є навчання персоналу та поширення інформації в медичному закладі про його внутрішні потреби в персоналі та можливості підвищення чи зміни кваліфікації.

3. Маркетинг персоналу. Це кампанія, спрямована на залучення висококваліфікованого персоналу зі спеціалізованих джерел. Це доцільно здійснювати кількома

способами: пошук перспективних здобувачів вищої освіти, які отримають можливість працювати в медичному закладі, допомога в проходженні практики, підготовці та захисті кваліфікаційних робіт; використання інформації державних і приватних агентств зайнятості.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління персоналом є цілеспрямованим використанням людського фактору для забезпечення підвищення ефективності роботи закладів

системи охорони здоров'я. Для цього використовуються різні методики, сучасні методи роботи з персоналом для розкриття потенційних здібностей людини, створення середовища, яке сприяє максимальній корисності виконавця в процесі роботи. Основними завданнями, які стоять перед системою охорони здоров'я в частині управління персоналом, є: розробка правил роботи з персоналом в умовах медичного закладу; вдосконалення методів роботи з персоналом; організація HR діяльності.

Список використаних джерел:

1. Про професійний розвиток працівників : Закон України №4312-VI (від 12.01.2012 р., поточна редакція від 27.12.2019 р., підстава 341-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 18.06.2024).
2. Безперервний розвиток медичних працівників у 2024 році / ред Л. Аверкіна. URL: <https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr-u-2024-roczl/> (дата звернення: 18.06.2024).
3. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2020. № 6(52). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>.
4. Євась Т.В., Вишневецька А.Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1(17). С. 31–35.
5. Звірч В.В. Особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.7>
6. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.1> (дата звернення: 04.06.2024).
7. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16.
8. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
9. Самоменеджмент : навч. посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О. П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : ЛДУВС, 2021. 280 с.

References:

1. Pro profesiynyi rozvytok pratsivnykiv : Zakon Ukrainy [The Law of Ukraine On Professional Development of Employees] No. 4312-VI dated 12.01.2012, No. 4312-VI. Kyiv: Rada. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (accessed June 18, 2024).
2. Averkina L. Bezperervnyi rozvytok medychnykh pratsivnykiv u 2024 rotsi [Continuous Development of Medical Workers in 2024]. Available at: <https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr-u-2024-roczl/> (accessed June 18, 2024).
3. Gratsiotova G.O., Yasinovska G.O. (2020) Upravlinnia personalom ta pidvyshchennia kadrovoho potent-sialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh Yevropeiskoi intehtatsii [Personnel Management and Increasing the Personnel Potential of Health Care Institutions of Ukraine in the Conditions of European Integration]. *Economy: realities of time*, vol. 6, no. 52, pp. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>
4. Yevas T.V., Vyshnevskya A.D. (2021) Upravlinnia personalom medychnoi orhanizatsii v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Personnel Management of Medical Organization in Modern Economic Conditions]. *Podilsk Scientific Bulletin*, vol. 1, no. 17, pp. 31–35.
5. Zvirych V.V. (2022) Osoblyvosti formuvannia upravlinskoho personalu v haluzi okhorony zdorovia v Ukraini [Features of the Formation of Management Personnel in the Healthcare in Ukraine]. *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, vol. 6, pp. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.7>
6. Kravchuk I.I., Prysiazhniuk O.F. & Veselovsky O.B. (2020) Udoskonalennia upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia [Improvement of health care facilities personnel management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.1> (accessed June 4, 2024).
7. Krukovska O.V., Borkovska V.V., Korolenko O.B. (2021) Pryiniattia upravlinskykh rishen, modeli ta metody v analizi, ta audyti [Making Managerial Decisions, Models and Methods in Analysis and Audit]. *Investments: practice and experience*, no. 6, pp. 10–16.
8. Ovsianiuk-Berdadina O.F., Ostroverkhov V. M. (2023) Upravlinnia zminamy: posibnyk [Change Management: manual]. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
9. Leskiv G.Z., Levkiv G.Ya., Blihar M.M., Gobela V.V., Podra O.P., Koval G.V. (2021) Samomened-zhment: posibnyk [Self-management: manual]. Lviv: LDUVS. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-19>

УДК 33

Тегіпко С. М.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5985-1758>**Дімов І. А.**

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1850-3200>**Tegipko Sergiy**

Phd Student,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"**Dimov Ivan**

PhD Student,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

INNOVATIONS IN AGRICULTURAL MANAGEMENT: PROMOTION OF MODERN TECHNOLOGIES AND INCREASE PRODUCTIVITY

В умовах наявності високої конкуренції в аграрному секторі особливого значення набуває досягнення балансу між споживачами аграрної продукції. Економічно визначено, що основним важелем забезпечення конкурентоспроможності є не лише ефективність господарської діяльності, а й ефективність, досягнута впровадженням у виробництво інноваційних технологій. Саме запровадження інновацій в агровиробництво на всіх етапах здатне підвищити, продуктивність а отже і конкурентоспроможність аграрних компаній. Ефективність використання та динаміка розвитку інноваційної сфери стали вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки та багато в чому визначальним місцем кожної країни у світі. У вітчизняному аграрному секторі наголошується низка проблем, які не дозволяють ефективно використати свій інноваційний потенціал: низький рівень фінансової підтримки інноваційного сектору; нерівномірний розподіл інновацій по регіонах; неефективне використання наявного наукового потенціалу; відсутність належної бази та відповідності міжнародним стандартам правового захисту інтелектуальної власності відповідності міжнародним стандартам правового захисту інтелектуальної власності. В статті розглядаються можливості та перспективи запровадження результатів інноваційної діяльності в економіку, зокрема в аграрний сектор, використовуючи досвід розвинених країн. У сучасних умовах, що характеризуються нестабільністю світових фінансових та агропродовольчих ринків, відбувається перерозподіл інноваційних потоків у напрямку зростання інновацій у фармацевтику, медицину, біотехнології, а також організації, що виробляють програмне забезпечення та інформаційно-комунікаційні технології. Проте зростаючий попит на агропродовольчу продукцію диктує необхідність створення високоефективного інноваційного АПК в Україні. У роботі досліджуються потенційні можливості запровадження інноваційного розвитку в аграрний сектор та економіку в цілому, що розроблені міжнародними та вітчизняними організаціями, внаслідок чого були виявлені найпрогресивніші інновації впровадженні в аграрний сектор країн-лідерів, наведено фактори, що перешкоджають впровадженню інновацій у сільське господарство.

Ключові слова: інновації, аграрний менеджмент, технології, продуктивність.

In conditions of high competition in the agricultural sector, achieving a balance between consumers of agricultural products is of particular importance. Economically, it is determined that the main lever for ensuring competitiveness is not only the efficiency of economic activity, but also the efficiency achieved by the introduction of innovative technologies into production. It is the introduction of innovations in agricultural production at all stages that can increase the productivity and, therefore, the competitiveness of agricultural companies. The efficiency of

use and the dynamics of the development of the innovative sphere have become a decisive factor in ensuring the competitiveness of the economy and, in many respects, the determining place of every country in the world. In the domestic agrarian sector, a number of problems are highlighted that do not allow effective use of its innovative potential: low level of financial support for the innovative sector; uneven distribution of innovations across regions; inefficient use of available scientific potential; lack of proper basis and compliance with international standards of legal protection of intellectual property compliance with international standards of legal protection of intellectual property. The article examines the possibilities and prospects of implementing the results of innovative activities in the economy, in particular in the agricultural sector, using the experience of developed countries. In modern conditions, characterized by the instability of the global financial and agro-food markets, there is a redistribution of innovation flows in the direction of the growth of innovations in pharmaceuticals, medicine, biotechnology, as well as organizations that produce software and information and communication technologies. However, the growing demand for agro-food products dictates the need to create a highly efficient and innovative agro-industrial complex in Ukraine. The work examines the potential opportunities for introducing innovative development into the agricultural sector and the economy as a whole, which were developed by international and domestic organizations, as a result of which the most progressive innovations introduced into the agricultural sector of the leading countries were identified, the factors that prevent the introduction of innovations into agriculture are given.

Keywords: innovation, agricultural management, technology, productivity.

Постановка проблеми. Протягом останніх років українські аграрні компанії працюють у складних та невизначених умовах. Спочатку COVID-19 спричинив значні негативні наслідки в економічній та соціальній сферах, а повномасштабне вторгнення РФ створило ще додаткові умови з погіршення ситуації в агросфері, що матиме негативні наслідки в майбутньому. Зокрема підприємства аграрного сектору чи не найбільше відчули ці наслідки, що проявилось і в захопленні сільськогосподарських угідь, техніки, в небезпечності ведення господарства, що пов'язано з бойовими діями, ризики втрати врожаю через потрапляння бойових елементів на угіддя, ускладнення роботи логістичних ланцюгів та поведінку польських фермерів на кордоні, тощо. Поряд з цим постійно змінюються кліматичні та екологічні умови, які ускладнюють процес господарювання. Все це негативно впливає на продуктивність аграрних підприємств при цьому знижуючи прибутковість ведення бізнесу.

Тому одним із чинників підвищення продуктивності агропромислового сектору економіки є впровадження ресурсозберігаючих та оптимізаційних технологій та інновацій. Стратегія запровадження сучасних інновацій включає збільшення частки ресурсозберігаючих технологій та запровадження сучасних інноваційних технологій в аналіз, прогнозування, оптимізацію виробничого процесу, що сприяє більш ефективному здійсненню бізнес-процесів в АПК.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційної активності підприємств аграрного сектору в різний час займалися вітчизняні та закордонні науковці, зокрема Т. та Я. Мілюк розглядали роль інноваційної діяльності агропромислових підприємств, а також аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності аграрних підприємств, в свою чергу Л.М. Уніат

досліджувала питання інноваційного розвитку аграрних підприємств, Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. вивчали стан їх інноваційного забезпечення, а Мендес-Замбрано П.В., Тьерра Перес Л.П., Урета Вальдес Р.Е., Флорес Ороско А.Р. зосередили свою увагу на інноваційній складовій технічного забезпечення продуктивної роботи підприємств АПК, та інші.

Мета статті. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, потрібує подальшого розгляду питання підвищення рівня продуктивності та технологічності роботи агропромислових підприємств за рахунок запровадження інновацій та ресурсозберігаючих технологій.

В даному випадку ефективність та раціональне використання потенціалу ресурсів визначає успіх компанії в майбутньому і дозволяє не тільки зберегти та зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі, а й забезпечити вихід на нові перспективні ринки [5].

Поточний стан інноваційної сфери впливає на якість продукції, її новизну та конкурентоспроможність. В Україні за останні 10 років вже створено стабільну групу компаній з безперервним інноваційним характером, але темпи зростання інноваційної активності залишаються недостатніми. Основними чинниками, що на це впливають, переважно є: відсутність власних ресурсів та фінансової підтримки з боку держави, високі економічні ризики за відсутності страхових механізмів їх мінімізації, а також ризики інноваційних проєктів, що поєднують інтелектуальні, виробничі та ринкові ризики.

Виклад основного матеріалу. Рік у рік ситуація складається таким чином, коли економічний розвиток представників аграрного сектору має супроводжуватися постійним підвищенням продуктивності їх діяльності. Виробництво та збут принципово нової

продукції та обладнання – рушійна сила розвитку національної економіки. Створення, впровадження та розповсюдження нових продуктів, послуг, технологічних процесів стають ключовими факторами зростання виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньої торгівлі, підвищення якості продукції, економії трудових та матеріальних витрат, удосконалення організації виробництва та підвищення його ефективності. Це визначає конкурентоспроможність компаній та їх продукції на внутрішньому та світовому ринках, покращує соціально-економічну ситуацію.

Взаємозв'язок між зростанням інноваційної активності та рівнем конкурентоспроможності компанії може впливати на: реалізацію інноваційного потенціалу; використання передових підходів до організації виробництва; інноваційні продукти та технічний прогрес; розвиток конкурентних переваг; загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [5].

На сьогодні економічна складова підвищення рівня продуктивності сучасних підприємств АПК практично вичерпана, тому на перший план діяльності висувається необхідність забезпечення інноваціями на всіх рівнях: операційному, маркетинговому, адміністративному.

Курс на запровадження інновацій в діяльність аграрних підприємств визначає їх успішну роботу та сталий розвиток у майбутньому, стає запорукою конкурентної переваги підприємств у стратегічній перспективі. Використання інноваційних технологій у таких компаніях значно підвищує ефективність діяльності, тоді як конкурентоспроможність капіталу багато в чому ґрунтується на готовності до інноваційної активності. У ситуації, коли вартість матеріалів, технічних та енергетичних ресурсів значно зросла порівняно з вартістю сільськогосподарської продукції, питання економії енергії та ресурсів стало пріоритетним [3].

Поточний етап інноваційного процесу в агросекторі характеризується такими ознаками [5; 8; 9]:

1) відносно висока інноваційна активність підприємств (57% у рослинництві);

2) обмежене використання агропідприємствами власних інноваційних розробок (ресурсів та технологій), використання агропідприємствами іноземних розробок, або розробок спеціалізованих організацій адаптованих до їх умов;

3) взаємозалежність ступеня інноваційної активності підприємства та її рентабельності. Найбільше інноваційною активністю

зміюється підприємства з відносно високою рентабельністю (63-65% у загальній кількості суб'єктів господарювання);

4) диверсифікація інноваційної діяльності ефективних підприємств. Серед компаній, що не спеціалізуються на вирощуванні зернових та технічних культур, 50% використовували нові породи тварин (вітчизняні та зарубіжні) та закупили спеціалізоване обладнання для тваринництва, а 33% використовували передові технології (вітчизняні та зарубіжні) для виробництва;

5) абсолютну перевагу власних ресурсів підприємств серед джерел фінансування інновацій. У рослинництві компанії з чистим прибутком понад 1 млн. грн. інвестували виключно власні кошти, а компанії з нижчими доходами також залучали кошти з державного бюджету (2%) та кредити (5%);

6) низький рівень використання інституційних джерел інформації в інноваційних розробках та їх впровадження сільськогосподарськими підприємствами, особливо з університетів та державних дослідницьких інститутів, а також із приватних дослідницьких інститутів та комерційних лабораторій;

7) різноманітність інноваційної діяльності підприємств рослинництва та тваринництва за видами. У рослинництві продуктів інновації (ресурсні інновації) запровадили 88% інноваційно-активних компаній, процесні інновації (технології) – 77% компаній, управлінські (організаційні та маркетингові) інновації – 62%;

8) інновації у сфері навколишнього середовища. Більше половини аграрних компаній відзначають наявність певних вигод, які вони принесли довкіллю. Внаслідок впровадження екологічних інновацій сільгосптоваровиробники досягли наступного економічного ефекту: зниження матеріаломісткості на одиницю продукції, зниження енерговитрат на продукцію, зменшення забруднення ґрунту, води чи повітря. Проте економія енергії не збільшилась. Серед підприємств, які впровадили інноваційні процеси лише 10% (зернові та технічні культури), а також використання енергозберігаючих систем.

Інновації в аграрному секторі можуть приймати різні форми. Зокрема «інновації процесів» покращують технології сільськогосподарського виробництва, тоді як «інновації продуктів» можуть призвести до розробки більш здорових продуктів харчування в промисловості. «Маркетингові та організаційні інновації» покращують продуктивність у всьому ланцюжку

постачання. І наприкінці, інновації також можуть виникати в установах і розробці політики.

Кожен із цих типів інновацій надає можливість для взаємовигідних рішень, які забезпечують здорові, безпечні та поживні продукти харчування для всіх, одночасно забезпечуючи стаке використання ресурсів, адаптацію до зміни клімату та забезпечення стійких засобів для здійснення господарської діяльності. Підвищення та стабілізація продуктивності має важливе значення як для забезпечення довгострокової життєздатності компанії, так і для зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, наприклад забруднюючих речовин, викидів і відходів.

Інновації дозволяють агропромисловим компаніям впровадити у використання по-справжньому нову продукцію, процеси чи способи організації господарської діяльності задля підвищення результативності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх потрясінь з метою вирішення тієї чи іншої проблеми.

Щороку на ринку сільськогосподарських технологій з'являються нові актуальні

розробки, здатні кардинальним чином змінити на краще життя сучасних фермерів та аграріїв.

За останні 10 років в агротехнічній галузі було випущено безліч інноваційних продуктів, що включають усі: від новітніх технологій коробки передач до першого у світі автономного трактора.

Ключові напрямки запровадження інновацій в останні роки в аграрній сфері представлено на рисунку 1.

Розглянемо більш детально можливість використання зазначених інновацій на сучасному українському аграрному підприємстві.

Автоматизація вже є основною частиною сільськогосподарського процесу, але в найближчі роки вона набуватиме більшого важливості. В світовій практиці сільськогосподарські компанії вже використовують безпілотники для моніторингу своїх посівів, а передові датчики можуть точно повідомляти, коли потрібно здійснити полив або удобрення угідь. Ці пристрої також можна використовувати для моніторингу якості ґрунту та забезпечення того, щоб посіви не постраждали від посухи чи інших факторів навколишнього середовища.

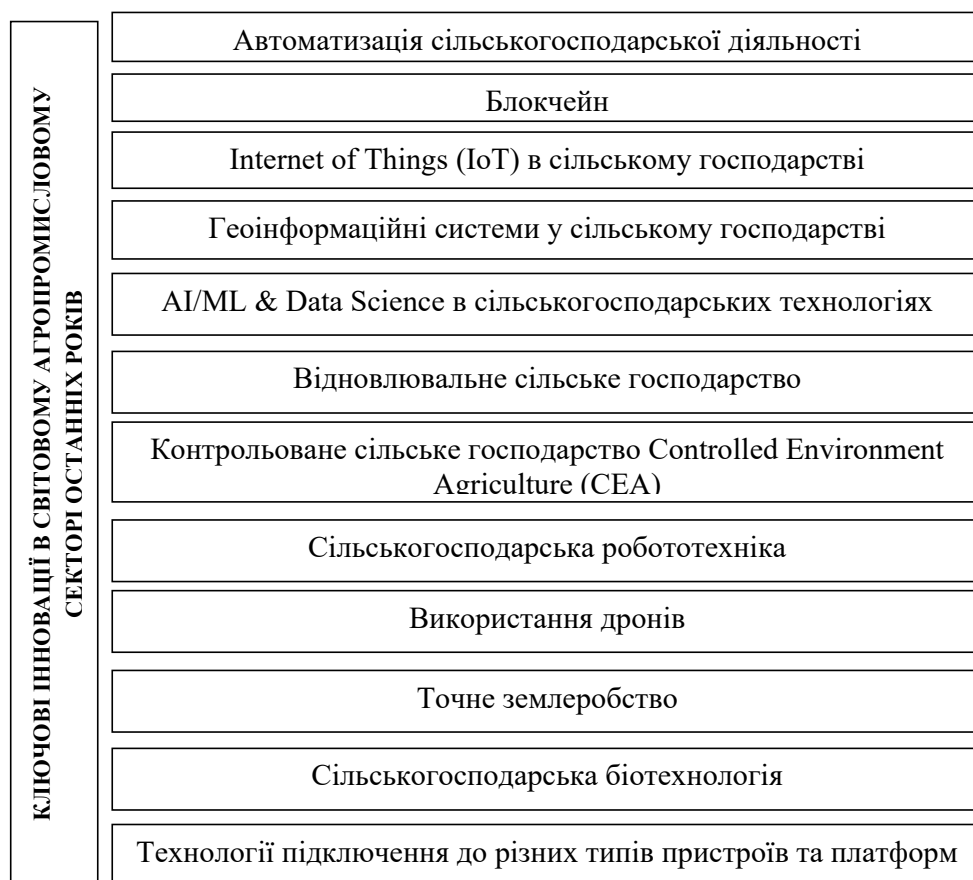


Рис. 1. Ключові інновації в агропромисловому секторі останніх років

Джерело: [6]

Підвищений рівень автоматизації дозволить фермерам більше зосередитися на інших аспектах свого бізнесу, ніж на традиційних ручних роботах, таких як полив, посів і збір урожаю.

Але в реаліях України застосування таких технологій можливо лише після закінчення воєнних дій, проте запровадження таких інновацій дасть змогу швидше реагувати на зміни в технологічному процесі і зекономити на робочій силі.

Ще одна сучасна інновація, це використання технології блокчейн в сільському господарстві, що корисно для відстеження інформації про продукцію від ферм до полиць споживачів. Завдяки децентралізованій базі даних ця технологія допомагає регулювати якість харчової продукції, термін та умови її зберігання. Створена база даних, що постійно перевіряється, дозволяє виробникам і маркетологам відстежувати сільськогосподарську продукцію по всьому ланцюжку постачання в режимі реального часу і виявляти продукцію невідповідної якості перш ніж вона потрапить до споживача, поряд з цим, така система сприяє заохоченню виробництва сільськогосподарської продукції з мінімальним використанням хімічних препаратів. На сьогодні ряд вітчизняних агропромислових компаній використовують елементи системи блокчейн, що дозволяє їх підвищувати якість продукції для споживачів.

Ще одна сучасна технологія, що знайшла широке застосування в аграрній промисловості, це Інтернет речей (Internet of Things) скорочено IoT, являє собою систему фізичних об'єктів, що взаємопов'язані між собою за допомогою вбудованих датчиків та програмного забезпечення або інших технологій, в сільському господарстві може використовуватись як інтелектуальне аграрне рішення для моніторингу поля, посівів з будь-якого місця. Це передбачає використання датчиків для відстеження вологості ґрунту, стану рослин, умов худоби, температури тощо. При цьому такі технології дозволяють створювати, наприклад, автоматизовані зрошувальні споруди, за допомогою яких можна здійснювати ефективне управління водними ресурсами. Поряд з цим, збираючи дані про врожай, зокрема інформацію про вологість і температуру, технології IoT допомагають визначити необхідну кількість водних ресурсів для сільськогосподарських культур кожного сезону. Для українських аграріїв, на сьогоднішній день це мало доступні технології, що пов'язано з їх дороговизною.

У світовій практиці також набуло поширення використання геоінформаційних систем (ГІС) у сільському господарстві що використовує можливості дронів та супутників, задля отримання інформації про положення та типи посівів, рівень удобрення угідь, стан ґрунту тощо. Завдяки таким даним, що отримуються із пристроїв дистанційного зондування та програмного забезпечення ГІС, аграрні компанії можуть визначати найкраще місце для посадки сільськогосподарських культур у полі та приймати обґрунтовані рішення щодо покращення родючості ґрунту. Що стосується тваринництва, то програмне забезпечення ГІС дає змогу контролювати переміщення тварин, це, у свою чергу, допомагає фермерам відстежувати здоров'я, плідність або харчування тварин. Хоча застосування таких технологій для українських аграріїв, на сьогодні також обмежене в зв'язку не врегульованістю питання використання таких систем на законодавчому рівні.

Можливості використання штучного інтелекту/машинного навчання і технологій обробки даних (AI/ML & Data Science) в сільськогосподарських технологіях дає змогу спростити процеси прогнозування робіт в сільському господарстві. Наприклад, використання 3D-лазерного сканування та спектрального зображення/спектрального аналізу, наприклад, може допомогти фермерам передбачити сценарії погоди та оптимізувати використання ресурсів, необхідних для зрошення, удобрення та боротьби зі шкідниками.

Використовуючи AI/ML & Data Science агропромислові компанії зможуть здійснювати аналіз своїх угідь в пошуках найкращих місць для посіву насіння, а також проектувати сівоzmіни на майбутнє. Окрім того є можливість використовувати комп'ютерний зір, щоб розпізнавати оптимальну висоту, ширину та відстань між рослинами, отримані результати стануть корисними в подальшій оптимізації методів вирощування.

Ще одна сучасна інноваційна технологія – відновлювальне сільське господарство. Всесвітній економічний форум описує регенеративне сільське господарство як шлях до декарбонізації харчової системи та підвищення стійкості сільського господарства до кліматичних потрясінь. Ця нетрадиційна сільськогосподарська практика базується на п'яти основних принципах [6]:

- сприяти біорізноманіттю через інтеграцію тварин і рослин;
- покращити якість ґрунту за рахунок використання всіх варіантів, що дозволить зменшити порушення ґрунту;

- практикувати збереження ґрунту за рахунок його постійного засівання;
- забезпечувати різноманітність культур використовуючи практику сівозміни на полі;
- підтримувати живе коріння, висаджуючи багаторічні культури або покривні культури, тобто використовувати технології посіву сидератів.

Наступна інноваційна технологія, контрольоване сільське господарство (СЕА), що передбачає вирощування рослин у повністю регульованому середовищі, його також називають «вертикальним або кімнатним землеробством». У цьому типі вирощування всі потреби рослин задовольняються шляхом штучного забезпечення їх водою, поживними речовинами та світлом за допомогою методів гідропоніки, аквапоніки та аеропоніки.

Доведено, що СЕА зменшує деякі проблеми, з якими стикається традиційне землеробство, зокрема, це значно зменшує споживання води залежно від налаштування ферми. Фактично, деякі вертикальні ферми використовують від 70% до 95% менше води, ніж зазвичай потрібно на традиційних відкритих фермах.

Крім оптимального використання води, СЕА захищає рослини від несприятливих погодних умов і допомагає максимально використовувати простір для вирощування.

Також слід звернути увагу на такий напрямок запровадження інновацій в агропромисловому бізнесі, це сільськогосподарська робототехніка.

У 2022 році обсяг світового ринку сільськогосподарської робототехніки становив майже 5 мільярдів доларів [6]. Необхідність задовольнити зростаючий глобальний попит на продовольство є однією з головних рушійних сил для широкого застосування та впровадження робототехніки в сільському господарстві.

Багато сільськогосподарських робіт, які виконують люди, тепер можуть виконуватися сільськогосподарськими роботами (агроботами), що дозволяє максимізувати продуктивність і зекономити величезні ресурси. Українським аграріям агроботи можуть використовуватись для посіву насіння, збирання врожаю, прополки, сортування та пакування, утримання худоби тощо.

Також в сучасному світовому сільському господарстві активно використовуються безпілотні літальні апарати або дрони оскільки вони стають все більш корисними при контролі урожаю та тваринництві. Наприклад, фермери використовують обладнані датчиками дрони для моніторингу росту рослин,

виявлення стресу від хвороби, моніторингу температури поля та розпилення пестицидів або добрив у бажаних місцях поля.

У тваринництві дрони можна використовувати для спостереження за пасовищами та відстеження переміщень тварин на великих фермах. Деякі дрони мають вбудовані тепловізори для виявлення хворих тварин із високою температурою тіла.

Внутрішні переваги та розвиток дронів у сільськогосподарських роботах полягають у їхній здатності допомагати фермерам отримувати вичерпні дані для прийняття своєчасних рішень, але знову ж таки можливість використання таких технологій в умовах українських реалій обмежується військовими діями.

Збільшення населення у світі призводить до збільшення виробництва продуктів харчування на душу населення. Однак це також призводить до нестачі води через зрошення, тому для боротьби з цими проблемами аграрії звертаються до ще одної сучасної технології в сільському господарстві, точного землеробства, оскільки це допоможе заощадити час і гроші.

Точне землеробство – це система управління сільським господарством, що швидко розвивається, і передбачає використання усіх вищеперелічених технологій сенсорних, ШІ, ГІС, IoT для збору та аналізу даних про ґрунт, рослини та тварин. Це дозволяє більш цілеспрямовано використовувати такі ресурси, як вода, добрива, поживні речовини для рослин, пестициди, насіння та робоча сила. Точне землеробство відрізняється від звичайних методів ведення сільського господарства, де єдиний метод використовується на великій території незалежно від якості ґрунту чи змін рельєфу.

Сільськогосподарська біотехнологія, ще один напрям розвитку інноваційних технологій у світі, хоча на сьогодні зростає занепокоєння щодо впливу сільськогосподарської біотехнології на здоров'я людей, використання генної інженерії для покращення стійкості рослин до хвороб та підвищення їх споживчої якості чи тварин залишатиметься тенденцією сучасного сільського господарства, оскільки привабливість цього методу полягає в його здатності збільшити виробництво та забезпечити глобальну продовольчу безпеку. Крім того, доведено, що генетично модифіковані організми безпечні для здоров'я людини.

Основною проблемою, на думку світових вчених, яка може зробити ГМО (генетично модифіковані організми) небезпечними для споживання, є недотримання аграріями

нормативних стандартів при застосуванні сільськогосподарської біотехнології. В іншому випадку сільськогосподарська біотехнологія може покращити якість сільськогосподарської продукції та допомогти створити більш стійкі до клімату культури.

Сільськогосподарські операції залежать від погодних умов і змін навколишнього середовища, до яких важко отримати доступ, особливо для великих ферм. Застосування великих даних і аналітики в сільському господарстві допомагають фермерам прогнозувати кругообіг води або режим опадів.

У сучасному інформаційному світі сільськогосподарське виробництво має ґрунтуватися на підході, який базується на знаннях і даних. Фермери повинні мати можливість спілкуватися один з одним, поставачальниками та клієнтами, щоб виробляти більше їжі ефективніше. Це можна зробити за допомогою технологій підключення.

Тому популярним напрямком запровадження інновацій в сучасному світі є технології підключення до різних типів пристроїв та платформ, до них відносять мобільні пристрої, супутникові технології та інтернет-платформи, дозволяють аграріям обмінюватися інформацією, щоб приймати кращі рішення про те, як вирощувати врожаї чи худобу. Ці технології також дозволяють фермерам охопити потенційних покупців або продавати безпосередньо споживачам. Для українських аграріїв частина таких технологій доступна, що дає змогу

інтенсифікувати процес здійснення їх оперативної діяльності, а отже і наростити продуктивність.

Висновки. Світові інновації в галузі сільського господарства, зосереджені на точному землеробстві та інтенсивному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, ознаменували поворотний момент у ефективності та стійкості сектора. Автоматизація сільськогосподарської діяльності, як підкреслюється в розглянутих дослідженнях, призвела до значної економії часу та більшої точності в застосуванні таких ресурсів, як гербіциди, інсектициди та добрива. Крім того, впровадження цифрових інструментів, включаючи машинне навчання, розширило сферу застосування сільського господарства за межі продуктивності, вирішуючи важливі екологічні проблеми, такі як зміна клімату та якість води.

Новітні технології не тільки покращують продуктивність сільського господарства та ефективне управління інформацією, але також мають вирішальне значення для подолання викликів зміни клімату та забезпечення сталого розвитку сектора, тому перспективність використання сучасного міжнародного досвіду запровадження інновацій у агропромисловий комплекс дає змогу підвищити ресурсоощадливість та продуктивність господарської діяльності, а отже і прибутковість, що є важливим на сучасному кризовому етапі розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Cisternas, I.; Velásquez, I.; Caro, A.; Rodríguez, A. (2020) Systematic literature review of implementations of precision agriculture. *Comput. Electron. Agric.* 2020, 176, 105626.
2. Faure, G., Chiffolleau, Y., Goulet, F., Temple, L., & Touzard, J.-M. (2018) Innovation and development in agricultural and food systems. *Versailles: Ed. Quae, (Synthèses: Quae)*. URL: <https://www.quae.com/produit/1540/9782759229604/innovation-and-development-in-agricultural-and-food-systems>
3. Méndez-Zambrano, P.V.; Tierra Pérez, L.P.; Ureta Valdez, R.E.; Flores Orozco, Á.P. (2023) Technological Innovations for Agricultural Production from an Environmental Perspective: A Review. *Sustainability*, 2023, 15, 16100. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152216100>
4. Pathan, M.; Patel, N.; Yagnik, H.; Shah, M. (2020) Artificial cognition for applications in smart agriculture: A comprehensive review. *Artif. Intell. Agric.* 2020, 4, 81–95.
5. Tetiana Mulyk, & Yaroslavna Mulyk (2020) Innovations in the agricultural business: problems and prospects in Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (1(28), 9–18. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31032020/6959
6. Top 13 Innovations in Agriculture/Farming in 2023. URL: <https://www.jiva.ag/blog/top-13-innovations-in-agriculture-farming>
7. ІТ інновації в агробізнесі. 8 ключових напрямків, про які варто дізнатись. URL: <https://www.agronom.com.ua/it-innovatsiyi-v-agro-biznesi-8-klyuchovyh-napryamkiv-pro-yaki-varto-diznatys>
8. Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37–43. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2019/12/37>
9. Уніат Л.М. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку агропромислового бізнесу. *Економічна інтернет-конференція. Світ економічної науки*. Тернопіль, 2018. Випуск 6. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2823/>

References:

1. Cisternas, I.; Velásquez, I.; Caro, A.; Rodríguez, A. (2020) Systematic literature review of implementations of precision agriculture. *Comput. Electron. Agric.* 2020, 176, 105626.
2. Faure, G., Chiffolleau, Y., Goulet, F., Temple, L., & Touzard, J.-M. (2018). Innovation and development in agricultural and food systems. *Versailles: Ed. Quae, (Synthèses: Quae)*. Available at: <https://www.quae.com/produit/1540/9782759229604/innovation-and-development-in-agricultural-and-food-systems>
3. Méndez-Zambrano, P.V.; Tierra Pérez, L.P.; Ureta Valdez, R.E.; Flores Orozco, A.P. (2023) Technological Innovations for Agricultural Production from an Environmental Perspective: A Review. *Sustainability*, 2023, 15, 16100. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152216100>
4. Pathan, M.; Patel, N.; Yagnik, H.; Shah, M. (2020) Artificial cognition for applications in smart agriculture: A comprehensive review. *Artif. Intell. Agric.* 2020, 4, 81–95.
5. Tetiana Mulyk, & Yaroslavna Mulyk (2020). Innovations in the agricultural business: problems and prospects in Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (1(28), 9–18. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31032020/6959
6. Top 13 Innovations in Agriculture/Farming in 2023. Available at: <https://www.jiva.ag/blog/top-13-innovations-in-agriculture-farming>
7. IT innovatsii v ahrobiznesi. 8 kluchovykh napriamkiv, pro yaki varto diznatys. Available at: <https://www.agronom.com.ua/it-innovatsiyi-v-agro-biznesi-8-klyuchovyh-napryamkiv-pro-yaki-varto-diznatys>
8. Mazurenko O.V., Stoliarchuk N.M. (2019). Innovatsiine zabezpechennia ahrarynoho sektoru ekonomiky: analiz stanu. *Ekonomika APK*. № 12. S. 37–43. Available at: <http://eapk.org.ua/contents/2019/12/37>
9. Uniat L.M. (2018). Teoretychni aspekty innovatsiinoho rozvytku ahropromysloвого biznesu. *Ekonomichna internet-konferentsiia. Svit ekonomichnoi nauky*. Ternopil, no 6. Available at: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2823/>

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14>
УДК 658.6:339.138

Багорка М. О.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8500-0362>

Кузовенко В. В.

магістрант,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Bahorka Mariia

Doctor of Economics,
Professor of Marketing Department,
Dnipro State Agrarian and Economic University

Kuzovenkon Vladyslav

Master Student,
Dnipro State Agrarian and Economic University

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВНИЙ СКЛАДНИК ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО СУЧАСНИХ УМОВ АГРОБІЗНЕСУ

COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS THE MAIN COMPONENT OF THEIR ADAPTATION TO MODERN CONDITIONS OF AGRIBUSINESS

В статті досліджено основні показники конкурентоспроможності та фактори середовища, розглянуто методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств та здійснено обґрунтування маркетингових управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності для адаптації аграрних підприємств до сучасних умов ведення агробізнесу. Встановлено, що аграрним підприємствам критично важливо вчасно ідентифікувати та реагувати на зміни в конкурентному середовищі, аби оптимізувати свої стратегії та мінімізувати потенційні ризики. Відповідно, комплексне розуміння та аналіз цих аспектів є критично важливими для ефективного оцінювання саме маркетингового середовища. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства має відбуватися через порівняння його умов, ресурсів та продуктивності з аналогічними показниками підприємств галузі з використанням відповідних методів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, агробізнес, система управління, маркетингові дослідження, аграрна продукція, аграрні підприємства, середовище організації, управлінські рішення.

The article examines the main indicators of competitiveness and environmental factors, considers the methods of analysis and assessment of the competitiveness of agrarian enterprises, and substantiates marketing management decisions aimed at increasing the level of competitiveness for the adaptation of agrarian enterprises to modern conditions of agribusiness. It was established that it is critically important for agricultural enterprises to identify and respond to changes in the competitive environment in a timely manner in order to optimize their strategies and minimize potential risks. The complexity of the marketing environment is due to the variety of influential factors that can be under the control of an agricultural enterprise, and go beyond it. Accordingly, a comprehensive understanding and analysis of these aspects is critical for effective assessment of the marketing environment itself. The assessment of the competitiveness of an agricultural enterprise should take place by comparing its conditions, resources and productivity with similar indicators of enterprises in the industry. For in-depth analysis and research of the enterprise, it is necessary to carry out its comprehensive diagnostics using appropriate methods. It is extremely important to adapt the agricultural enterprise to market changes, which may include the following directions: organizational structuring, which promotes flexibility of management; strengthening of communication influence; expanding the

range of products; modeling of employee behavior for effective response to new conditions; implementation of innovations in all aspects of activity; and optimization of management processes to improve overall efficiency. We can state that conditions of uncertainty and a high level of risks in the agricultural sector require agro-enterprises to conduct constant monitoring of the environment, quality marketing research and system management to ensure their stability and efficiency of work. While adaptation of production processes to changing conditions and prompt response to changes in the market can provide an agricultural enterprise with significant competitive advantages, and the introduction of the latest technologies and innovations can contribute to strengthening its position in the market and reducing the impact of market instability.

Keywords: *competitiveness, competitive advantages, agribusiness, management system, marketing research, agricultural products, agricultural enterprises, organizational environment, management decisions.*

Постановка проблеми. Розвиток сільськогосподарства є одним із ключових векторів забезпечення продовольчої безпеки країни, формування її експортного потенціалу, джерелом наповнення бюджету та зміцнення економіки держави. В цьому контексті конкуренція є основним інструментом регулювання економіки та важливою частиною ринкового середовища підприємств.

Сучасний агробізнес вимагає від підприємців постійно відстежувати конкурентоспроможність своїх підприємств, здійснювати моніторинг впливу факторів середовища, аналіз та оцінку можливостей та загроз. Саме постійний моніторинг конкурентного середовища – умови, за яких підприємства конкурують на ринку, дозволяє оцінити власні конкурентні переваги підприємства, розуміти своє місце на ринку, виявити потенційні можливості і загрози та розробляти виважені стратегічні плани, які дозволять підприємству адаптуватись до умов конкурентного ринку. Аналіз ринкових можливостей критично важливий для успіху аграрних підприємств.

Аграрні підприємства можуть значно підвищити свою ефективність, адаптуючись до умов макросередовища та асоційованими з ним ризиками. Водночас, нехтування цими аспектами може привести до значних ризиків та втрат. В цьому контексті, глибокі маркетингові дослідження надають необхідну інформацію та аналітику для розуміння факторів середовища.

З розвитком економіки та підвищенням рівня життя споживачів, попит споживачів на сільськогосподарську продукцію стає все більш диверсифікованим. Конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції стає дедалі гострішою і очевидною, через це вкрай важко задовольнити потреби ринку. Тому процес оцінки та управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі аналізу попиту споживачів, позиції підприємства на ринку є актуальною темою сучасних досліджень.

Також однією з важливих викликів сучасної економіки є ефективне управління конкурентоспроможністю агропідприємств.

Розв'язання цього завдання є критичним як для продуктивності виробництва і управлінської системи, так і для забезпечення економічної безпеки підприємства у часи фінансової нестабільності.

Питання, які покладено в основу даного дослідження стосуються аналізу та оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також розробки конкретних рекомендацій для маркетингового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств детально досліджувались закордонними науковцями: І. Ансоффом, Ф. Котлером, Г. Мінцбергом, М. Портером, Ф. Тейлором, А. Смітом, А. Файоль, Р. Фатхутдіновим, А. Юдановим та ін. Серед вітчизняних науковців, ця проблема розкрита в працях І.А. Абрамович [7], М.О. Багорка [4,7], Р.І. Біловол [3], Л.В. Гриневецька [2], Г.М. Гузенко [8], В. Даниленко [5], В.В. Лагодієнко [6], Г.В. Спаський [1], Н.І. Юрченко [4] та інших.

Однак, у поточних дослідженні питань конкурентоспроможності аграрних підприємств все ще є певні прогалини в безперервному процесі моніторингу факторів середовища на макро-, мікро- та конкурентному рівні. Слід підкреслити, що дослідження питань аналізу маркетингового середовища, оцінки, конкурентних переваг та системи управління потребують додаткових досліджень саме в сучасних умовах ведення агробізнесу.

Метою статті є дослідження основних показників конкурентоспроможності та факторів середовища, деталізація методів аналізу та оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, та обґрунтування маркетингових управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності для адаптації аграрних підприємств до сучасних умов ведення агробізнесу.

Виклад основного матеріалу. Агропромислова галузь є надзвичайно складною із різними факторами, які впливають на продуктивність виробництва валового внутрішнього продукту, продовольчу безпеку і функціонування ринкових систем.

Конкурентоспроможність – основа стабільності позиції на ринку сільськогосподарських суб'єктів, мінімізує вплив динамічності та нестабільності середовища, виокремлює оптимальну кількість споживачів і канали збуту, знижує комерційний ризик, забезпечує ефективну роботу та високі фінансові та економічні показники [1, с. 51]. Через конкурентоспроможність агроформувань є можливість збільшити обсяги виробництва, залучати ресурси ефективно і раціонально, особливо земельні ресурси, запроваджувати модернізовані технології виробництва, а саме використовувати сучасну техніку та обладнання, в тому числі, на умовах лізингу, нові сорти, які стійкі до хвороб і шкідників, для підвищення професійних здібностей працівників галузі на основі міжнародного досвіду та наукових розробок вітчизняних вчених.

Конкурентоспроможність підприємства є високодинамічною характеристикою: вона залежить не тільки від стану підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язано зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; формується в рамках існуючого розташування сил на ринку і змінюється. Конкурентоспроможність підприємства на пряму корелюється з конкурентними перевагами продукції на ринку (рис. 1).

Конкурентоспроможність можна класифікувати на дві категорії: цінову та структурну. Цінова конкурентоспроможність визначається здатністю компанії створювати та пропонувати високоякісні товари та послуги за витратами, які є нижчими в порівнянні з конкурентами. Структурна конкурентоспроможність полягає у можливості компанії домінувати на ринку зі своїми продуктами чи послугами незалежно від їхньої ціни, завдяки таким факторам, як якість, інновації, додаткові послуги чи імідж бренду.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства охоплює інтегровану послідовність дій у межах управлінської системи, що включає застосування різних ресурсів, таких як інформаційні, наукові, правові та нормативні. Ці ресурси інтегруються з різними компонентами управління, які включають технічні, технологічні, соціальні, трудові, організаційні, економічні, фінансові та інвестиційні аспекти, щоб забезпечити успіх підприємства на ринку [2, с. 249].

Конкурентоспроможність може бути сформована та визначена на основі різних аспектів. Це передбачає, що агропідприємство має розробити стратегію, спрямовану на постійне вдосконалення різних факторів, які вказані у таблиці 1 і потребують детального дослідження на рівні конкретного підприємства.

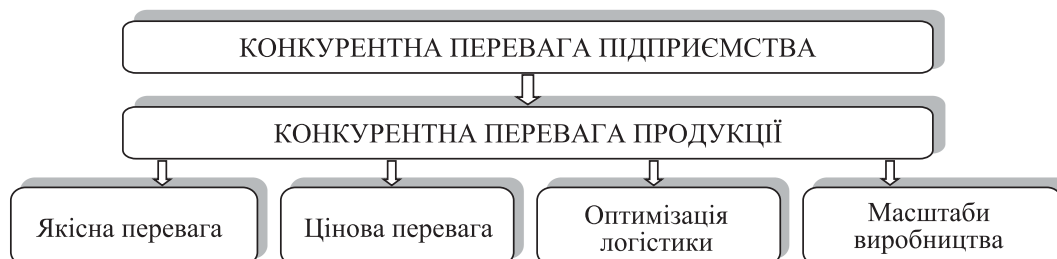


Рис. 1. Залежність конкурентних переваг підприємства від продукції

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Складники аналізу конкурентоспроможності

Предмет дослідження	Деталізація
Трудовий потенціал	Перша та ключова складова ресурсного потенціалу будь-якого підприємства – це її людський капітал. Конкурентоспроможна компанія вирізняється здатністю привертати найкращих спеціалістів та забезпечувати високий рівень їхньої мотивації, що сприяє відмінному виконанню їхніх обов'язків.
Інноваційний потенціал	Здатність керівництва підприємства передбачати майбутні тренди та пропонувати інноваційні продукти та послуги, що відповідають змінам у потребах ринку, є ключовим фактором, який визначає її конкурентоспроможність.
Дослідження попиту та маркетингових відносин за споживачами	Здатність залучати клієнтів та підтримувати з ними тривалі відносини є однією з ключових характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства.
Система управління	Компанія функціонує як складна екосистема, що включає різноманітні компоненти, такі як людський капітал, процеси та технології. Якість управління та координації цих елементів безпосередньо впливає на те, чи буде продуктивність компанії ефективною чи ні.

Джерело: сформовано авторами

Аналітична оцінка показників, які обумовлюють рівень конкурентоспроможності дозволить вирішити наступні маркетингові завдання:

1. Глибоке розуміння потреб споживачів: за допомогою анкет та аналізу даних, вивчення характеристик та диференційованих потреб споживачів сільськогосподарської продукції.

2. Формулювання цільових маркетингових стратегій відповідно до особливостей потреб споживачів.

3. Реалізація маркетингової стратегії та маркетингової системи управління для отримання прибутку.

Мета маркетингових досліджень впливає на вибір їхніх типів, які включають: пошукові, що забезпечують збір попередньої інформації для визначення проблем; описові, які документально фіксують аспекти маркетингової ситуації; каузальні, призначені для перевірки гіпотез про причинно-наслідкові зв'язки. Емпіричний аспект маркетингових досліджень включає систему та методику збору даних про розвиток ринкових процесів, має власну логіку, яка визначає послідовність і характер етапів їх реалізації, які можуть варіюватися в залежності від джерела [3, с. 42].

В умовах невизначеності, яка характеризується високим рівнем динаміки та ризиків, прийняття ефективних стратегічних маркетингових рішень вимагає встановлення чіткого механізму для оцінки, аналізу та прогнозування змін у маркетинговому середовищі – складної системи взаємопов'язаних факторів, агентів, сил, що взаємодіють між собою і впливають на діяльність підприємства в контексті його ринкової присутності. Цей процес

повинен включати не тільки загальний огляд, але й детальний розгляд окремих компонентів цього середовища.

Для нас очевидно, що наявність маркетингового середовища є характерною для кожного підприємства, яке діє на ринку. Важливо врахувати, що необхідно аналізувати не лише ті фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства всередині, але й ті, що формуються за його межами і проявляють себе у динамічному розвитку. Важливо зазначити, що маркетингове середовище є динамічним: воно постійно еволюціонує, виникають нові ринкові можливості та загрози [4]. Тому аграрним підприємствам критично важливо вчасно ідентифікувати та реагувати на ці зміни, аби оптимізувати свої стратегії та мінімізувати потенційні ризики.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств та аграрної галузі в цілому формується під впливом величезна кількість факторів (рис. 2), що створюють умови функціонування, сприяють або погіршують їх.

Дослідження впливу факторів бізнес-середовища на роботу аграрних підприємств та їхній вплив на сегменти агропромислової переробки зосереджується на визначенні конкурентних переваг. Ключовим елементом такого аналізу є постійне спостереження за динамікою зовнішнього середовища, щоб ефективно відповідати на нові можливості та ризики, які виникають внаслідок ринкових змін. Цей моніторинг має бути невинним та всебічним, охоплюючи політичні, регуляторні, економічні, технологічні та соціокультурні зміни, а також ринковий потенціал, споживчу поведінку, сегментацію ринку та

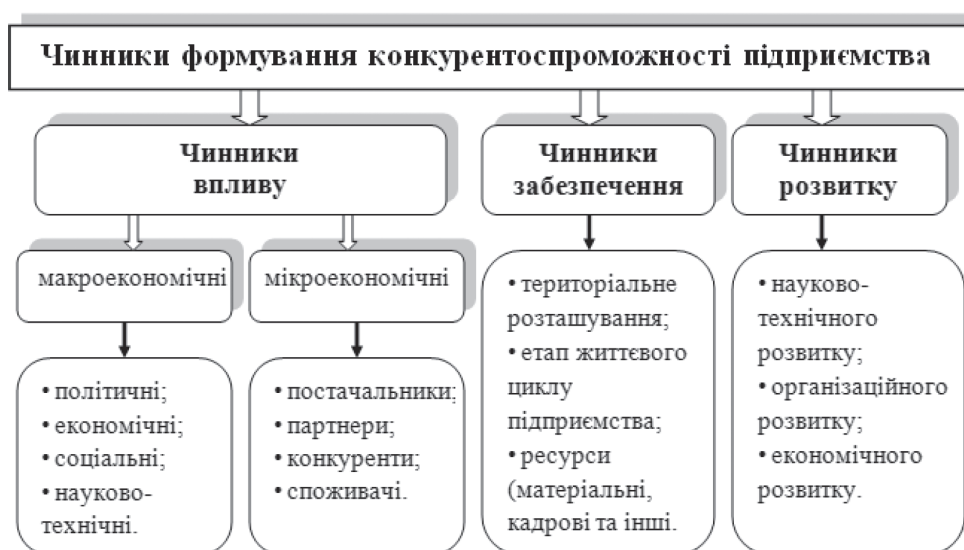


Рис. 2. Основні ендогенні та екзогенні фактори середовища, які формують конкурентоспроможність підприємств

Джерело: узагальнено авторами

взаємодії з постачальниками і каналами розподілу. Практичне застосування цього підходу відбувається через регулярні маркетингові аудити на різних рівнях організації та методичної підготовки.

Враховуючи економічні, політичні та демографічні зміни в країні, а також динаміку розвитку споживчого ринку, як загалом, так і за окремими товарами, маркетингове середовище можна охарактеризувати як невизначене, динамічне та непередбачуване. Така складність маркетингового середовища обумовлена різноманітністю впливових чинників, які можуть як перебувати під контролем компанії, так і виходити за його межі. Відповідно, комплексне розуміння та аналіз цих аспектів є критично важливими для ефективного оцінювання маркетингового середовища.

Крім того, формування конкуренції сільськогосподарського виробництва значно впливають: державна підтримка фермерів, матеріально-технічна база, спеціалізація та організація виробництва, кадрове забезпечення, якість сільськогосподарської продукції, готової та сировини, товарності та низькі витрати [5, с. 34].

Можна додати, що до конкурентних переваг аграрних підприємств відноситься зниження собівартості продукції та покращення її якості відповідно до європейських стандартів, адже сучасні умови ринку вимагають від виробників раціональне використання виробничого потенціалу на основі організаційно-економічного та маркетингового управління.

З погляду методології, необхідно не просто фіксувати дані, як у маркетинговому аудиті, а й ідентифікувати потенційні можливості та загрози в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Такий аналіз вимагає застосування теоретичних знань і аналітичних навичок для розуміння реальних викликів та можливостей, з якими стикається аграрне підприємство.

Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства має відбуватися через порівняння його умов, ресурсів та продуктивності з аналогічними показниками підприємств галузі. Для поглибленого аналізу та дослідження підприємства потрібно провести його всебічну діагностику з використанням відповідних методологічних підходів (табл. 2).

Таблиця 2

**Методи діагностики стану діяльності аграрного підприємства
при оцінці його конкурентоспроможності**

Методи аналізу	Деталізація
SNW	Ситуаційний аналіз є одним із стратегічних методів, що дозволяє діагностувати та оцінити вплив внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Використовуючи результати аналізу SWOT, можна визначити напрямки розвитку стратегічних елементів, ідентифікувати ці елементи як мішені для внутрішніх впливів, а також оцінювати та прогнозувати наслідки цих впливів для підприємства.
SWOT	SWOT-аналіз є легким у використанні інструментом стратегічного планування, що широко застосовується на ранніх етапах управлінського процесу прийняття рішень, включно з підготовчою фазою. Метою SWOT є глибоке розуміння ситуації через детальну оцінку внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) чинників, які можуть впливати на досягнення специфічних цілей організації. Хоча аналіз зовнішнього середовища є стандартною практикою, багато компаній часто не повністю розуміють свої внутрішні потужності та вразливості. Розуміння цих аспектів є критично важливим, адже без глибокого аналізу власних ресурсів неможливо гарантувати, що прийняті стратегічні рішення будуть адекватні обставинам.
PEST	PEST-аналіз – це метод оцінки ринку, що допомагає визначити вплив зовнішніх факторів на продукт чи бізнес протягом певного часового періоду. Акронім PEST представляє чотири основні сфери аналізу: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Розуміння цих зовнішніх чинників сприяє кращому прийняттю стратегічних рішень, плануванню маркетингу, розробці продуктів та проведенню ринкових досліджень. Використання PEST-аналізу дає можливість організаціям більш ефективно функціонувати в динамічному бізнес-середовищі.
Матричні методи: McKinsey, Ансоффа, BCG	Методи оцінки маркетингової стратегії підприємства часто включають розробку матриці конкурентних стратегій. Основа аналізу – це матриця, створена в координатній системі, де горизонталь представляє темпи зростання чи зниження продажів, а вертикаль – відносну частку підприємства на ринку. Найбільшу конкурентоспроможність мають підприємства з великою та швидко зростаючою часткою ринку. Вивчення та аналіз конкурентоспроможності є ключовими для подальшого розвитку підприємства та галузі в цілому. Важливо також ідентифікувати ключові фактори успіху, які є необхідними для формування ефективної конкурентної стратегії.

Джерело: узагальнено авторами

Виходячи з наведеної інформації, методи оцінки конкурентоспроможності господарств можна поділити на дев'ять груп:

- 1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- 2) методи, засновані на оцінці фінансового стану підприємства;
- 3) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи на основі теорії якості продукції;
- 5) матричні методи;
- 6) методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- 7) інтегральні методи;
- 8) методи бенчмаркінгу;
- 9) інші методи

При оцінці організаційної структури управління вимагає визначення оптимальної кількості та структури підрозділів, а також налагодження ефективної системи взаємодії та управління між ними. Організаційна структура не може залишатися незмінною, оскільки вона адаптується до зростання бізнесу та змін його ринкових пріоритетів. В більшості випадках реальна структура агропідприємства значно відрізняється від формальної, що може призводити до розбіжностей та конфліктів між відділами, виникнення проблем у ланцюжку відповідальності та, в результаті, зниження ефективності діяльності [6, с. 1260]. Тому ефективне управління аграрним підприємством в динамічних ринкових умовах вимагає методологічної

підтримки для вибору оптимальних стратегій маркетингової поведінки та оцінки його конкурентоспроможності.

Під маркетинговим управлінням можна розуміти організаційний процес, який зосереджується на управлінні ресурсами та маркетинговою діяльністю. Цей процес включає створення та планування розробки товарного портфелю, системи просування продукції, поширення обізнаності про продукт [7, с. 10].

Розвиток бізнес-процесів у взаємодії з учасниками ринку та участь у маркетинговому комунікаційному просторі, створеному підприємством, є ключовими для досягнення успіху на основі прийняття маркетингових рішень (рис. 3).

Вкрай важливою є адаптація аграрного підприємства до ринкових змін, яка може включати такі напрями: організаційне структурування, що сприяє гнучкості управління; зміцнення комунікаційного впливу; розширення асортименту продукції; моделювання поведінки співробітників для ефективної реакції на нові умови; впровадження інновацій у всіх аспектах діяльності; та оптимізацію управлінських процесів для підвищення загальної ефективності.

Можемо констатувати, що умови невисокої значеності та високий рівень ризиків у агросекторі вимагають від агропідприємств проведення постійного моніторингу середовища, якісних маркетингових досліджень та системного управління для забезпечення їх стійкості та ефективності роботи. В той час, як



Рис. 3. Комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

адаптація виробничих процесів до мінливих умов та оперативна реакція на зміни на ринку можуть забезпечити аграрному підприємству значні конкурентні переваги, а впровадження новітніх технологій та інновацій може сприяти зміцненню його позицій на ринку та зниженню впливу ринкової нестабільності.

Висновки. Результати дослідження дають підстави зробити наступні висновки.

Конкурентні переваги забезпечують ефективну роботу сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі, тобто конкурентоспроможність конкретного суб'єкта значною мірою забезпечується його конкурентними перевагами, завдяки тому, що вони мають можливість запропонувати конкретні споживчі товари з конкретною для нього цінністю. Важливе значення має формування ринкової інфраструктури, моніторинг факторів середовища, інформатизація галузі, стимулювання інтеграційних процесів між економічними суб'єктів, ефективне використання інструментів маркетингу, системи управління, розробка довгострокової стратегії розвитку.

Проте отримання конкурентної переваги не гарантує конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Щоб зберегти конкурентні переваги, необхідно дотримуватися наступних правил:

- пропонуючи продукцію, яка є традиційною для виробництва в аграрній галузі, агровиробникам необхідно орієнтуватися на цільових споживачів, беручи до уваги пропозиції, що становлять для них найбільшу цінність;
- дотримуватись стандартів якості при виробництві аграрної продукції;

- відповідати очікуванням споживачів шляхом постійного розвитку та впровадження інновацій швидше, ніж конкуренти;

- впровадити сучасну, високоорганізовану модель управління для забезпечення найвищої якості продукції, маркетингової орієнтації, гнучкого, швидкого реагування на зміни та адаптації до них.

Маючи конкурентні переваги агровиробники здатні адаптуватися до складних, динамічних факторів макро-, мікро-, маркетингового, конкурентного середовища, зміцнити ринкові позиції, мінімізувати чисельні ризики.

Для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств заслуговують на увагу та потребують врахування такі чинники зовнішнього середовища: вітчизняні агровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме нішу виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції; наявність значних резервів збільшення внутрішнього попиту в умовах кризи; економічна державна підтримка сільського господарства України в рамках реалізації комплексу державних цільових програм різних рівнів.

Ефективне маркетингове управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на сучасному етапі дозволяє задіяти наявні можливості та нарощувати резерви підприємства в умовах ресурсної обмеженості. Досягнення бажаного результату можливо за умови використання запропонованих управлінських рішень; інтеграції ресурсів і елементів мотивації (ланок, компонентів), що формують внутрішню структуру агропідприємства та визначають його маркетингову поведінку на ринку.

Список використаних джерел:

1. Спаський Г.В. Стан, проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 49–59.
2. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 38. С. 248–252.
3. Біловол Р.І. Маркетингові дослідження – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез X Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАА. 2018. С. 42–44.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>
5. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. *Соціальна економіка*. 2020. № (59). С. 32–38.
6. Лагодієнко В.В. Маркетингові технології розвитку підприємств у агропродовольчий сектор. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2016. № 8. С. 1259–1262.
7. Багорка М.О., Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>
8. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

References:

1. Spaskyi H. V. (2017) Stan, problemy ta shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh yevrointehratsii [The state, problems and ways of increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the conditions of European integration]. *Economy of agro-industrial complex*, no. 9, pp. 49–59. (in Ukrainian)
2. Hrynevetska L. V. (2015) Rezervy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Reserves for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Herald of socio-economic research*, no. 38, pp. 248–252. (in Ukrainian)
3. Bilovol R. I. (2018) Marketynhovi doslidzhennia – neobkhidna umova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Marketing research is a necessary condition for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Marketing support of the food market. Collection of abstracts of the X International scientific-practical conference*. Poltava: PDAA, pp. 42–44. (in Ukrainian)
4. Bahorka M. O., Yurchenko N. I. (2023) Rozrobka shliakhiv adaptatsii silskohospodarskykh pidpryiemstv do zmin u marketynhovomu konkurentnomu seredovyshchi [Development of ways of adaptation of agricultural enterprises to changes in the marketing competitive environment]. *Economy and society*, no. 48. (in Ukrainian)
5. Danylenko V. (2020) Identyfikatsiia kharakterystyk konkurentnoho seredovyshcha tsilovykh rynkiv zbutu produktsii pidpryiemstv-vyrobnykiv zerna [Identification of the characteristics of the competitive environment of the target markets for grain production enterprises]. *Social economy*, no. 59, pp. 32–38. (in Ukrainian)
6. Lahodiienko V. V. (2016) Marketynhovi tekhnolohii rozvytku pidpryiemstv u ahroprodovolchyi sektori [Marketing technologies for the development of enterprises in the agro-food sector]. *Global and national economic problems*, no. 8, pp. 1259–1262. (in Ukrainian)
7. Bahorka M. O., Abramovych I. A. (2024) Udoskonalennia systemy marketynhovoho upravlinnia dlia pidvyshchennia adaptatsiinykh mozhlyvostei ahrarnykh pidpryiemstv [Improvement of the marketing management system to increase the adaptability of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, no. 50, pp. 7–14. (in Ukrainian)
8. Huzenko H. M. (2017) Upravlinnya ta vdoskonalennya marketynhovoyi diyal'nosti na pidpryemstvi [Management and improvement of marketing activities at the enterprise]. *Economy and society*, no. 12, pp. 227–234. (in Ukrainian)

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-15>
УДК 338.439.5

Самойлик Ю.В.

доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1335-2331>

Жайворон Д.С.

здобувач освітньо-наукового ступеня «Доктор філософії»,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6235-7898>

Samoilyk Iuliia

Doctor in Economics, Professor,
Poltava State Agrarian University

Zhaivoron Dmytro

PhD Student,
Poltava State Agrarian University

АГРОПРОДОВОЛЬЧИЙ РИНОК: ЕТАПИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

AGRI-FOOD MARKET: STAGES AND CURRENT DEVELOPMENT'S TRENDS

У статті здійснено концептуальне переосмислення класичних та сучасних наукових підходів до визначення сутності категорії «ринок», включаючи наукові погляди класичної, неокласичної, монетарної, марксистської та інституціональної шкіл. Узагальнено історичні етапи еволюції цієї категорії за науковими школами та організацією взаємодії між учасниками ринку. Виявлено, як зміни в економічній думці впливають на сучасне розуміння ринкових відносин. Визначено основні тенденції змін у поведінці споживачів (дауншифтинг, екологічна свідомість, здорове харчування, «zero waste», шерингова економіка) та їхній вплив на агропродовольчий ринок, що підкреслює важливість адаптації виробників до нових вимог та очікувань споживачів. Проаналізовано сучасні підходи до розвитку міжнародних ринків, які сприяють глобальній продовольчій безпеці та сталому розвитку аграрного сектору. Запропоновано бачення агропродовольчого ринку, як складної системи соціально-економічних відносин, яка формується внаслідок виробництва, переробки, зберігання та реалізації товарів і послуг.

Ключові слова: агропродовольчий ринок, соціально-економічна роль, економічний розвиток, продовольча безпека, соціальна поведінка споживачів.

The article is devoted to the research of the agri-food market formation and development stages under the up-to-date economic challenges condition. The main problem highlighted is the growing demand for food products in the context of a growing world population, which requires efficient production of quality and affordable food. Important aspects of the research include the optimization of business processes, the introduction of innovative technologies and the use of highly productive crop varieties and animal breeds to increase economic efficiency and reduce production costs. Based on the latest research and publications of famous scientists, it has been identified the main approaches to understanding the category of “market” in the context of agri-food products and have systematized historical scientific approaches to its understanding, identifying four main areas of its definition according to the political economy approach: classical, neoclassical, monetarist and Marxist schools. It is proved that the development of market relations takes place through successive stages, each of which reflects a certain state of market evolution. From the first unorganized forms of trade to the emergence of specialized trading platforms and government regulation, market relations acquire new features and characteristics. The article also examines current trends in consumer behavior, such as downshifting, environmental awareness, healthy eating, zero waste and the sharing economy, and their impact on the agri-food market. The authors emphasize the importance of the information element for effective market development, highlighting the difficulty of obtaining reliable information in the current environment. The results of the research demonstrate the need for continuous analysis and improvement

of scientific approaches to understanding market processes. It has been suggested the own vision of the category "market" as a complex system of socio-economic relations between participants, functioning on the basis of market mechanisms and institutions. The market is seen not only as an institution for the exchange of goods and money, but also as a space for the activities of its participants, which determines its important role in ensuring food security, stability of economic development and maintaining social welfare.

Keywords: agri-food market, socio-economic role, economic development, food safety, social behavior of consumers.

Постановка проблеми. Збільшення чисельності населення світу є однією з ключових демографічних тенденцій сучасності, яка безпосередньо впливає на глобальну економіку та соціальну сферу. Одним з найбільш значущих наслідків цього процесу є постійне зростання попиту на продовольчі товари, що створює невідкладну потребу у розвитку ефективного виробництва якісних та доступних продуктів харчування.

У контексті сучасної економіки виникає нагальна необхідність не лише постійно збільшувати обсяги сільськогосподарського виробництва, але й оптимізувати господарські процеси з метою підвищення економічної ефективності та зокрема зниження собівартості продукції, що є критично важливим для забезпечення її доступності для всіх верств населення, включаючи соціально незахищені групи.

Постійне зростання обсягів сільськогосподарського виробництва можливе за рахунок впровадження інноваційних технологій, удосконалення агротехнічних методів та використання високопродуктивних сортів рослин і порід тварин. Також важливим аспектом є ефективне управління ресурсами, включаючи землю, воду та добрива, що дозволяє не лише збільшити обсяги виробництва, але й зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Задоволення зростаючого попиту на продовольчі товари в умовах збільшення чисельності населення світу вимагає комплексного підходу, що включає постійне збільшення обсягів виробництва, підвищення економічної ефективності та зниження собівартості продукції, що можливо за умови розвинутих ринків агропродовольчої продукції. Це дозволить забезпечити стабільне постачання якісних та доступних продуктів харчування для всіх верств населення, сприяючи тим самим глобальній продовольчій безпеці та сталому розвитку аграрного сектору.

У зв'язку з цим, стратегічний розвиток агропродовольчого ринку стає надзвичайно важливим. Розвинений ринок дозволить не лише задовольнити внутрішні потреби в продуктах харчування, а й зменшить залежність від зовнішніх постачальників продовольства, забезпечить безпеку харчування та позитивно

вплине на зовнішньоекономічне сальдо, забезпечуючи збільшення валютних надходжень та покращення економічної ситуації країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з розвитком та вдосконаленням ринків України, активно вивчаються українськими вченими та висвітлені у працях таких авторів, як В. Андрійчук, В. Бойко, О. Березіна, П. Гайдуцький, М. Коденська, В. Гесць, С. Кваша, Ю. Коваленко, П. Саблук, О. Шпичак, М. Малік, О. Варченко, М. Місюк, Л. Мельник, Р. Логоша, В.Я. Месель-Веселяк, О. Мазуренко, С. Мочерний, Т. Осташко, О. Онищенко, В. Рабштин, Л. Романова, Л. Худолій, В. Юрчишина, А. Чухно та інших дослідників. Ці вчені присвятили свої дослідження категоріальному аналізу сутнісних характеристик ринкових відносин, організації агропродовольчих ринків та ринків сільськогосподарської продукції. В основній частині досліджень акцентуються увага на економічній складовій ринку, при цьому, додаткових розробок потребують фундаментальні питання синергічного поєднання економічних та соціальних складових ринку та його глобального впливу на соціум.

Метою статті є ідентифікація ключових етапів становлення та еволюції категорії «ринок», виявлення сучасних тенденцій та обґрунтування підходів до розвитку міжнародних ринкових відносин, визначення впливу змін поведінки споживачів та підходів до розвитку міжнародних ринків в цілому та агропродовольчого ринку зокрема у взаємозв'язку його впливу на забезпечення продовольчої безпеки, стабільності економічного розвитку та підтримання соціального добробуту населення.

Виклад основного матеріалу. Першим вченим, який дав визначення ринку з наукового погляду, був французький учений-економіст О. Курно. На його думку ринок – це «будь-який район, в якому відносини покупців і продавців настільки вільні, що ціни на ті самі товари мають тенденцію легко й швидко вирівнюватися» [1, с. 6]. Схожим є визначення англійського вченого А. Маршалла. Він вважав, що «чим досконалішим є ринок, тим сильнішою є тенденція у всіх його пунктах у той самий момент платити за той самий

предмет однакову ціну» [2, с. 416]. Але на відміну від О. Курно, А. Маршал зосередив свою увагу лише на здатності ринку вирівнювати ціни в межах певного регіону.

У процесі еволюції, роль і значення ринку постійно змінюються, і різні автори у своїх працях систематизують історичні наукові підходи до розуміння поняття «ринку». Вважаємо, що узагальнення О.В. Волкової, А.Д. Чикуркової та О.М. Деренко [3] є вдалим, оскільки вони виділяють чотири напрями визначення сутності ринку за політекономічним підходом і аналізують погляди основоположників економічної теорії. На переконання авторів, ці концепції доцільно доповнити інституціональним підходом (табл. 1).

Засновники економічної теорії розглядали категорію «ринку» з різних точок зору: як територію, процес, сукупність взаємозв'язків та відносин, механізм, систему інститутів та культурних практик. Під впливом розвитку економічної науки світове визначення ринку постійно змінюється, і воно збагачується результатами досліджень багатьох вчених.

Більшість із них описують ринок як місце, де виникають і проявляються відносини між виробниками, продавцями та споживачами для визначення ціни та кількості пропозицій продукту. Зокрема, ринок сприймається як механізм, що вирішує суперечності між попитом і пропозицією, де взаємодіють закони економічного ринку.

Таким чином, можна зазначити, що розвиток економічної науки зумовлює постійну еволюцію у розумінні сутності категорії «ринку».

Вчені розглядають його як складну систему, що поєднує в собі різноманітні аспекти та взаємозв'язки, що змінюються з плином часу. Це свідчить про глибину та різноманітність досліджень у сфері економіки та підкреслює важливість постійного аналізу та вдосконалення наукових підходів до розуміння ринкових процесів.

На основі узагальнення історичних етапів розвитку ринку та авторських концепцій, присвячених цьому питанню, можна сформувати авторське бачення категорії «ринку»: складна система соціально-економічних відносин між учасниками, яка формується внаслідок виробництва, переробки, зберігання та реалізації товарів та послуг. Функціонування та ефективність ринку забезпечується ринковими механізмами та інститутами. Важливо відзначити, що ринок виступає не лише як інститут обміну товарами та грошима, але й як простір для діяльності його учасників.

Учасники ринку – це покупці, які купляють товари для задоволення своїх потреб, та продавці, які мають на меті задовольнити ці потреби та здійснити підприємницьку діяльність для отримання прибутку. Ринок функціонує як місце, де взаємодіють ці учасники, встановлюються ціни, укладаються угоди та здійснюється обмін товарами та послугами.

Для повноти розуміння розвитку категорії «ринку» розглянемо узагальнення історичних етапів його еволюції за характером та організацією взаємодії між учасниками ринку (табл. 2).

Таблиця 1

Узагальнення історичних етапів еволюції категорії «ринку» за науковими школами

Наукова школа	Сутність концепції	Головна ознака
Класична (О. Курно, Дж. М. Кейнс, А. Маршал).	Ринок – це будь-яка територія, на якій діють вільні взаємозв'язки між покупцем і продавцем і ціни на аналогічні товари безперешкодно врівноважуються.	Місце, територія;
Ф. Хайек, А. Сміт	Ринок – це природний процес, зумовлений активністю суб'єктів ринку, які прагнуть досягнення своєї мети, при цьому, ринок є нерегульованим та поєднує конкуруючі цілі.	Процес
Неокласична (В. Джевонс, Ф. Еджуорт, А. Маршалл)	Ринок розглядається як сукупність продавців і покупців, що формують кон'юнктуру ринку та ціни об'єктів ринку.	Взаємозв'язки
Монетаризм (Мілтон Фрідмен, Філіпс Курва, Лайонел Роббінс)	Ринок розглядається як спосіб координації дій суб'єктів ринку, що забезпечує економічну свободу вибору.	Механізм
Марксизм (Карл Маркс, Фрідріх Енгельс)	Ринок розглядається як відносини і форма взаємозв'язків між продавцями та покупцями у сфері обігу, здійснюваних на основі законів і ринкових механізмів.	Відносини
Інституціоналізм (Даглас Норт, Олівер Уільямсон)	Ринок розглядається як система правил, норм, інститутів та культурних практик, що визначають його функціонування.	Система інститутів

Джерело: узагальнено автором за [3, с. 423–424; 4, с. 13–14; 5, с. 97–112]

Таблиця 2

**Узагальнення історичних етапів еволюції категорії «риннок»
за характером та організацією взаємодії між учасниками ринку**

Автори	Опис	Етапи
Адам Сміт, Карл Маркс	На перших етапах ринки були не організовані, торгівля відбувалася шляхом не структурованого обміну товарів та послуг. Важливою характеристикою цього етапу є виникнення попиту і пропозиції, які поступово сприяють розвитку ринкових відносин.	Початкові етапи
Майкл Портер, Олівер Уільямсон	На другому етапі розвитку ринку з'являються спеціалізовані місця, де відбувається торгівля, якими слугували ярмарки, базари, аукціони або навіть спеціалізовані онлайн платформи. Це сприяє підвищенню ефективності та розвитку ринкових відносин.	Формування торгових площадок
Еліонор Остром, Рональд Коуз	Цей етап характеризується виникненням потреби в урядовому регулюванні ринкових відносин. Встановлюються правила, закони та стандарти, які регулюють діяльність учасників ринку, захищають їх права та забезпечують відповідальність за порушення правил.	Формування правової бази і регулювання
Джозеф Стігліц, Стенлі Фішер.	З розвитком технологій та зростанням міжнародної торгівлі ринки стають все більш інтегрованими та глобальними. Компанії мають доступ до нових ринків, а споживачі можуть придбати товари та послуги з усього світу.	Глобалізація та інтернаціоналізація ринків
Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт	Сучасні технології, такі як Інтернет, мобільні додатки та блокчейн, змінюють способи, якими відбувається торгівля на ринку. Електронна комерція, криптовалюти та інші інновації відкривають нові можливості для учасників ринку та впливають на його структуру.	Цифрова трансформація

Джерело: узагальнено автором за [6, с. 50–55; 7, с. 423–424; 8; 9, с. 92–101; 10, с. 38–42; 11–14, с. 62–70]

Розвиток ринкових відносин відбувається через послідовні етапи, кожен з яких відображає певний стан ринкової еволюції. Від перших неорганізованих форм торгівлі до появи спеціалізованих торгових площадок та урядового регулювання, ринкові відносини набувають нових рис і характеристик. Глобалізація та інтернаціоналізація ринків, спричинена розвитком технологій та зростанням міжнародної торгівлі, відкриває нові можливості для учасників ринку, одночасно цифрова трансформація змінює способи торгівлі, впливаючи на його структуру та динаміку. Такий постійний процес еволюції ринкових відносин свідчить про постійну адаптацію та інновації в економіці, від якої залежить ефективне функціонування глобальних ринків.

Ринки можна класифікувати за різними ознаками. Зокрема, за економічним призначенням ринкових об'єктів виділяють аграрний ринок, де реалізується сільськогосподарська продукція, включаючи продовольчі товари.

Коваленка Ю.С., вважає, що аграрний ринок – система установ, методів та ресурсів здійснення обмінних процесів, головним завданням якої є координація та управління агропромисловим виробництвом країни з метою задоволення споживчих потреб її

громадян [15, с. 21]. Ми акцентуємо увагу на базових поняттях сучасного наукового апарату, що використовують системний підхід для характеристики аграрного ринку, охоплюючи систему його елементів, які свідомо і чітко організовані та взаємопов'язані для вирішення конкретних завдань.

Фундаментальними є дослідження П.Т. Саблука, який вважає, що аграрний ринок – це сфера взаємодії суб'єктів ринку по забезпеченню виробництва та вільного руху сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів, технологій, засобів виробництва й послуг для агропромислового комплексу, аграрної науково-технічної продукції [16, с. 21]. Подібний підхід простежується в наукових працях Ю.П. Макаренко, яка зазначає, що «виходячи із зв'язків сільського господарства з першою й третьою сферами АПК, а також купівлі-продажу землі, аграрний ринок охоплює три види ринків. По-перше, ринок засобів виробництва сільськогосподарського призначення, на якому аграрні виробники їх купують. По-друге, ринок продукції сільського господарства, де сільгоспвиробники виступають як продавці виробленої ними продукції. З погляду виду споживання вона може продаватися переробним підприємствам як сировина або безпосередньо домашнім господарствам як життєві

блага. По-третє, ринок землі, якщо його допускає законодавча влада тієї чи іншої країни. Крім того, за умови існування «капіталістичних» відносин у сільському господарстві, тобто відносин найму працівників, тут функціонує і ринок праці, а точніше робочої сили» [17, с. 174]. Ці тези описують широкий горизонт аграрного ринку та три класичні сфери агропромислового виробництва, сировини, засобів праці та продуктів переробки. Але ми не можемо погодитися з тим, що ринки землі, плаці (робочої сили) та засобів виробництва є частиною аграрного ринку, на нашу думку це окремі ринки, які тісно пов'язані з аграрним та агропродовольчим ринками.

Ми підтримуємо погляд Є.М. Кирилюка, який зазначає, що формування аграрного ринку відбувається відповідно до загальних закономірностей функціонування й розвитку ринкового механізму. Аграрний ринок як певна система економічних відносин поряд з особливостями, що визначаються специфікою самого товару (аграрної продукції), має риси, властиві йому саме як частини цілісної ринкової системи (ринку). Тому сутність самого аграрного ринку викристалізовується із загального розуміння економічної категорії «ринок» [18, с. 2]. Отже, аграрний ринок, як в свою чергу і агропродовольчий ринок є сегментами загального ринку, тому їм притаманні загальні риси, що притаманні всім типам ринків.

В останні десятиліття спостерігається зростання інтересу до соціальних аспектів споживання, що суттєво впливає на

агропродовольчий ринок. Споживачі стають усвідомленими щодо впливу своїх виборів на довкілля та здоров'я, що призводить до змін у їх соціальній поведінці. Дослідження показують, що такі тенденції, як дауншифтинг, екологічна свідомість, здорове харчування, «zero waste» та шерингова економіка, стають все більш актуальними у сучасному світі, формуючи нові підходи до споживання та виробництва харчових продуктів, розглянемо їх більш детально в таблиці 3.

Загальний аналіз цих тенденцій вказує на те, що споживачі все більше віддають перевагу екологічно чистим, здоровим та місцевим продуктам, а також виявляють інтерес до більш ефективного використання ресурсів через шерингові платформи. Ці зміни в соціальній поведінці споживачів впливають на агропродовольчий ринок, спонукаючи виробників до реорганізації виробництва та постачання, щоб задовольнити зростаючий попит на екологічно сталий та здоровий продукто-вий асортимент.

Після нападу росії на Україну глобальні ринки почали змінюватися реагуючи на нові виклики та загрози сформувалися нові підходи до формування та розвитку ринкових відносин. Основні підходи та їх вплив на агропродовольчий ринок наведені в таблиці 4.

Вторгнення росії в Україну стимулювало нові підходи до формування міжнародних ринків, що суттєво впливають на агропродовольчий ринок. Френдшоринг, неаршоринг, рещоринг ведуть до локалізації економіки та стають ключовими тенденціями, що свідчить

Таблиця 3

Тенденції зміни соціальної поведінки (поведінки споживачів) та їх вплив на агропродовольчий ринок

Тенденція	Опис	Вплив на агропродовольчий ринок
Дауншифтинг	Тенденція споживання менш дорогих та простіших товарів, відмова від розкішних альтернатив.	Збільшення попиту на екологічно чисті та місцеві продукти, зменшення попиту на розкішні та імпортні товари.
Екологічна свідомість	Зростання уваги до екологічних аспектів при покупці товарів, популяризація здорового способу життя.	Зростання попиту на органічну та екологічну продукцію, зменшення попиту на продукти, які шкодять навколишньому середовищу.
Здорове харчування	Збільшення уваги до харчових продуктів, які сприяють здоров'ю, популяризація органічних та натуральних продуктів.	Зростання попиту на натуральні та здорові продукти, зменшення попиту на шкідливі та оброблені продукти харчування.
«zero waste»	Зростання обізнаності щодо проблеми забруднення довкілля призводить до популяризації ідеї «zero waste» у виробництві та споживанні харчових продуктів.	Спонукає до впровадження екологічно чистих технологій у виробництві, зменшує відходи та сприяє створенню більш сталого харчового ланцюга.
Шерингова економіка	Модель спільного використання товарів та послуг, заснована на ідеї ефективного використання ресурсів та спільного володіння.	Збільшення популярності платформ та сервісів обміну та використання засобів праці, зменшення потреби у повному володінні та сприяння спільному використанню ресурсів.

Джерело: складено автором за матеріалами [19–24]

Таблиця 4

Нові підходи до розвитку міжнародних ринків та їх вплив на агропродовольчий ринок

Підхід	Опис	Вплив на агропродовольчий ринок
Френдшоринг	Принцип френдшорингу полягає у створенні більш передбачуваного та безпечного торговельного середовища шляхом використання взаємних інтересів і відносин співпраці, які існують між країнами-союзниками. Цей підхід контрастує з традиційним «офшорингом», де основними міркуваннями часто є зниження витрат і підвищення ефективності, без особливої уваги до геополітичного ландшафту.	Сприяє збільшенню міжнародного обміну, зниженню сезонної нерівності та підвищенню якості продукції
Неаршоринг	Неаршоринг — це підхід, який використовується, коли підприємства переміщують свою діяльність до постачальників у сусідніх або найближчих країнах. Ця практика дозволяє компаніям отримати вигоду від балансу між економічною ефективністю та операційним контролем	Стимулює локальне споживання та зменшення відстані між виробником та споживачем.
Решоринг	Решоринг — це процес повернення виробництва та виробничої діяльності до країни походження компанії, яка раніше була переміщена за кордон. Цей стратегічний крок часто обумовлений бажанням повернути контроль над виробничими процесами, підвищити якість продукції, зменшити геополітичний ризик і швидко реагувати на вимоги ринку	Зменшує залежність від імпорту, стимулює розвиток внутрішнього виробництва та створення нових робочих місць.

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

про прагнення країн до більшої стійкості та самодостатності. Ці трансформації відкривають нові можливості для стимулювання торгівлі, розвитку локального виробництва та покращення якості продукції. Водночас, вони створюють виклики, пов'язані з адаптацією до нових умов торгівлі, модернізацією виробництва та розвитком логістики. Успішне подолання цих викликів та ефективне використання нових можливостей сприятиме сталому розвитку та продовольчій безпеці для країн, які зможуть адаптуватися до нових реалій світової торгівлі.

Висновки. Зростання чисельності населення світу є важливою демографічною тенденцією, яка має суттєвий вплив на глобальну економіку та соціальну сферу. Одним із найпомітніших наслідків цього процесу є збільшення попиту на продовольчі товари, що зумовлює потребу в розвитку ефективного виробництва якісних та доступних продуктів харчування. Розвиток ринкових відносин проходив через декілька етапів, від неорганізованих форм торгівлі до формування спеціалізованих торгових майданчиків та урядового регулювання. Сучасні тенденції, такі як глобалізація, інтернаціоналізація та цифрова трансформація, значно впливають на структуру та динаміку ринку. Ринок функціонує як складна система соціально-економічних відносин між учасниками, де встановлюються ціни, укладаються угоди та здійснюється обмін товарами та послугами.

Зростання інтересу до соціальних аспектів споживання, таких як екологічна свідомість, здорове харчування, «zero waste» та

шерингова економіка, суттєво впливає на агропродовольчий ринок. Споживачі стають більш усвідомленими щодо впливу своїх виборів на довкілля та здоров'я, що зумовлює зміни у їх соціальній поведінці. Це формує нові підходи до споживання та виробництва харчових продуктів, сприяючи розвитку більш сталого харчового ланцюга. Ринок, як економічна категорія, постійно еволюціонує під впливом різних факторів. Розуміння його сутності потребує комплексного підходу, який враховує різні наукові підходи та історичні етапи його розвитку. Сучасні тенденції, такі як глобалізація, цифрова трансформація та зростання екологічної свідомості, вимагають постійного аналізу та вдосконалення наукових підходів до розуміння ринкових процесів. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування ринків та стабільний економічний розвиток.

Агропродовольчий ринок забезпечує стале постачання продовольства, сприяє розвитку сільських територій, регулює цінові механізми та сприяє збереженню навколишнього середовища. Розуміння та аналіз соціально-економічних завдань, що стоять перед агропродовольчим ринком, свідчать про його ключову роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Подальший розвиток ринку та його оптимізація є надзвичайно важливими завданнями для досягнення економічної стійкості та соціального добробуту.

Перспективи досліджень у цьому напрямі полягають в обґрунтуванні сучасних концепцій розвитку агропродовольчого ринку з урахуванням глобалізаційних тенденцій.

Список використаних джерел:

1. Cournot A.A. *Revue Sommairedes Doctrines Économiques*, 1877 (Classic Reprint) (French Edition) (French). Publisher: Forgotten Books, 2017. 350 p.
2. Marshall A. *Principles of Economics*. Creative Media Partners, LLC, 2022. 862 p.
3. Чикуркова А.Д., Деренко О.М. Ринок праці. Кам'янець-Подільський, 2002. 92 с.
4. Волкова О.В. Ринок праці: Київ : Центр учбової літератури, 2007. 624 с.
5. North Douglass C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Т. 5, № 1. С. 97–112. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.5.1.97>
6. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів / пер.: О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2020. 722 с.
7. Marx K. *Capital: A Critique of Political Economy*, Vol. 1. Penguin Publishing Group, 1976. 1152 p.
8. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
9. *The Economic Institutions of Capitalism*. Google Books. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Economic_Institutions_of_Capitalism.html?id=MUPVLuiy9uQC&redir_esc=y
10. Ostrom E. Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework. *Theories of the Policy Process*. 2007. №2. С. 21–64. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780367274689-2>
11. The Firm, the Market, and the Law. Google Books. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Firm_the_Market_and_the_Law.html?id=W_0tuPbg4XUC&redir_esc=y
12. Stiglitz Joseph. Development policies in a world of globalization. *New International Trends for Economic Development Seminar*. 2002. 27 p.
13. Fischer Stanley. Globalization and its challenges. *The American Economic Review*. 2003. Vol. 93 (2). P. 1–30.
14. Blockchain Revolution. URL: https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain_Revolution.pdf
15. Коваленко, Ю.С. Наукові засади та основні тенденції формування аграрного ринку в Україні. У: *Формування та розвиток аграрного ринку: збірник наукових праць*. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2004. С. 47–66.
16. Алексійчук В.М., Амбросов В.Я., Баланюк І.Ф. та ін. *Формування та функціонування ринку агропромислової продукції: практ. посібник / за ред. П. Т. Саблука*. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 555 с.
17. Макаренко Ю.П. Аграрний ринок та його вплив на ефективність виробництва малих форм господарювання. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»: Економічні науки*. 2012. Вип. 141. С. 173–181.
18. Кирилюк Є.М. Аграрний ринок як економічна категорія : сутнісні ознаки й особливості. *Агро-світ*. 2011. № 12. С. 2–10.
19. Александрова М.В. Дауншифтинг як пошук «сродності» в сучасному соціокультурному просторі України. *Українська культура*. 2018. № 62. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.062.15>
20. Пиртко С., Пиртко М. Екологічна відповідальність як базовий принцип забезпечення сталого розвитку. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-20>
21. Босецька Н.Г., Бровенко Т.В., Перепелиця В.В. Практики здорового харчування: європейський досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки»*. 2020. № 1. С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2022-1-2>
22. Горбаль Н.І., Крохмальна Я.О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2. С. 150–154.
23. Осецький В.Л., Краус Н.М., Краус К.М. Шерингова економіка: діалектика розвитку реципротного обміну в умовах віртуальної реальності та цифрової трансформації. *Економічна теорія*. 2021 № 2. С. 5–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2021.02.005>
24. Самойлик Ю.В., Вернигора М.В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 378–385.
25. What is Friendshoring, Nearshoring, Reshoring and Offshoring. IncoDocs. URL: <https://incodocs.com/blog/friendshoring-nearshoring-reshoring-offshoring/>

References:

1. Cournot A. A. (2017) *Revue Sommaire des Doctrines Économiques*, 1877 (Classic Reprint) (French Edition). Publisher: Forgotten Books.
2. Marshall A. (2022) *Principles of Economics*. Publisher: Creative Media Partners, LLC.
3. Chykurkova A. D., Derenko O. M. (2002) *Labor Market*. Kamianets-Podilskyi, p. 92. (in Ukrainian)
4. Volkova O. V. (2007) *Labor Market* Kyiv: Tsentri Uchbovoyi Literatury, p. 624. (in Ukrainian)
5. North D. C. (1991) Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, no. 5(1), pp. 97–112. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.5.1.97>
6. Smith A. (2020) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* / O. Vasyliiev, M. Mezhevikin, & A. Malivskiy, Trans. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)

7. Marx K. (1976) *Capital: A Critique of Political Economy*, Vol. 1. Penguin Publishing Group.
8. Porter M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
9. The Economic Institutions of Capitalism. Google Books. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/The_Economic_Institutions_of_Capitalism.html?id=MUPVLuiy9uQC&redir_esc=y
10. Ostrom E. (2007) Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework. *Theories of the Policy Process*, vol. 2, pp. 21–64. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780367274689-2>
11. The Firm, the Market, and the Law. Google Books. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/The_Firm_the_Market_and_the_Law.html?id=W_0tuPbg4XUC&redir_esc=y
12. Stiglitz J. (2002) Development Policies in a World of Globalization. New International Trends for Economic Development Seminar.
13. Fischer S. (2003) Globalization and its Challenges. *The American Economic Review*, vol. 93, no. 2, pp. 1–30.
14. Blockchain Revolution. Available at: https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain_Revolution.pdf
15. Kovalenko Yu. S. (2004) Scientific Foundations and Main Trends in the Formation of the Agrarian Market in Ukraine. In *Formation and Development of the Agrarian Market: Collection of Scientific Papers*. Kyiv: National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics”. (in Ukrainian)
16. Alexeychuk V. M., Ambrosov V. Y., Balanyuk I. F. (Eds.) (2000) Formation and Functioning of the Market of Agro-Industrial Products Practical Guide. Kyiv: Institute of Agrarian Economics of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine.
17. Makarenko Y. P. (2012) Agricultural Market and Its Impact on the Efficiency of Small Farming. *Scientific Works of the Southern Branch of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine “Crimean Agrotechnological University”*, vol. 141, pp. 173–181.
18. Kirilyuk Y. M. (2011) Agricultural Market as an Economic Category: Essence and Features. *Agrosvit*, vol. 12, pp. 2–10.
19. Alexandrova M. V. (2018) Downsizing as a Search for “Affinity” in Contemporary Socio-Cultural Space of Ukraine. *Ukrainian Culture*, vol. 62, pp. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.062.15>
20. Pirtko S., Pirtko M. (2024) Ecological Responsibility as a Basic Principle of Sustainable Development. *Via Economica*, vol. 4, pp. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-20>
21. Bosetska N. H., Brovenko T. V., Perepelitsa V. V. (2020) Practices of Healthy Nutrition: European Experience. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series “Technical Sciences”*, vol. 1, pp. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2022-1-2>
22. Horbal, N. I., & Krokmalna, Y. O. (2021) Zero Waste Production in Ukraine: EU Experience. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development*, vol. 2, pp. 150–154.
23. Osets'kyi, V. L., Kraus, N. M., Kraus, K. M. (2021) Sharing Economy: Dialectics of Reciprocal Exchange in the Conditions of Virtual Reality and Digital Transformation. *Economic Theory*, vol. 2, pp. 5–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/et2021.02.005>
24. Samoilyk Iu. V., Vernygora M. V. (2023) Stratehichni perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoho sektoru v umovakh hlobalnoi tsyrkuliarnoi ekonomiky [Strategic prospects for the development of the agri-food sector in the conditions of the global circular economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3. (in Ukrainian)
25. What is Friendshoring, Nearshoring, Reshoring and Offshoring. IncoDocs. Available at: <https://incodocs.com/blog/friendshoring-nearshoring-reshoring-offshoring/>
26. Horbal N. I., & Krokmalna Y. O. (2021) Zero Waste Production in Ukraine: EU Experience. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development*, vol. 2, pp. 150–154.
27. Osets'kyi V. L., Kraus N. M., Kraus K. M. (2021) Sharing Economy: Dialectics of Reciprocal Exchange in the Conditions of Virtual Reality and Digital Transformation. *Economic Theory*, vol. 2, pp. 5–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/et2021.02.005>
28. Samoilyk Iu. V., Vernygora M. V. (2023) Stratehichni perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoho sektoru v umovakh hlobalnoi tsyrkuliarnoi ekonomiky [Strategic prospects for the development of the agri-food sector in the conditions of the global circular economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3. (in Ukrainian)
29. What is Friendshoring, Nearshoring, Reshoring and Offshoring. IncoDocs. Available at: <https://incodocs.com/blog/friendshoring-nearshoring-reshoring-offshoring/>

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-16>
УДК 379.85

Кривоберець М. М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації туристичної діяльності,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-2672>

Kryvoberets Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism Organisation,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ПОСТВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КОНТЕКСТІ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

POST-WAR RECOVERY AND MODERNISATION OF THE TOURISM SECTOR IN UKRAINE: CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ACCELERATING EUROPEAN INTEGRATION

Актуальність даної теми обумовлюється низкою факторів. Війна завдала значної шкоди туристичному сектору України, зруйнувавши інфраструктуру, спричинивши людські жертви та значно скоротивши потік туристів. Багато об'єктів туристичної індустрії зруйновані або пошкоджені. Зростання цін на енергоносії та інші ресурси, відтік кадрів, а також логістичні проблеми ускладнили діяльність туристичних підприємств. У зв'язку з вищезазначеними факторами, туристичний сектор України потребує масштабної повоєнної відбудови та модернізації. Це передбачає відновлення зруйнованої інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та інновацій, а також підготовку кваліфікованих кадрів. Євроінтеграція є важливим аспектом у розвитку вітчизняного туризму. Україна зацікавлена в інтенсифікації відносин з Європейським Союзом у галузі туризму, що дає низку переваг, а саме: значні впливання іноземних інвестицій, збільшення туристичних потоків на території України, розбудову вітчизняної інфраструктури, поповнення державного та місцевих бюджетів, поліпшення якості надання туристичних послуг тощо. Для того, щоб скористатися цими можливостями, український туристичний сектор має відповідати європейським стандартам і адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможним. Отже, тема повоєнного відновлення та модернізації туристичного сектору України в контексті прискорення євроінтеграції є надзвичайно актуальною і потребує ретельного вивчення та аналізу, а також розробки та впровадження ефективних стратегій управління змінами.

Ключові слова: туристичний сектор, євроінтеграція, модернізація, організаційні зміни, стратегія управління, євроінтеграційні процеси.

The relevance of this topic is due to a number of factors. The war has caused significant damage to Ukraine's tourism sector, destroying infrastructure, causing casualties and significantly reducing the flow of tourists. Restoration and modernisation of the tourism sector is an important task for the post-war reconstruction of the country and stimulation of its economic development. European integration is an important aspect in the development of domestic tourism. Ukraine is interested in intensifying relations with the European Union in the tourism sector, which brings a number of benefits, including significant foreign investment, increased tourist flows to Ukraine, development of domestic infrastructure, replenishment of state and local budgets, improvement of the quality of tourism services, etc. Ukraine is seeking membership in the European Union, which will open up new opportunities for tourism develop-

ment. In order to take advantage of these opportunities, the Ukrainian tourism sector must meet European standards. At the same time, the expectations of tourists are constantly changing, so the country's tourism sector must adapt to these changes to remain competitive. The war in Ukraine has not only caused terrible destruction and human suffering, but has also opened a new window of opportunity for the country's accelerated European integration. The European Union has clearly demonstrated its support for Ukraine by granting it candidate status in June 2022. This topic is relevant for a wide range of stakeholders, including: The Government of Ukraine, which is responsible for creating a favourable environment for tourism development and for implementing the strategy of post-war reconstruction of the tourism sector; tourism enterprises, which must adapt to the new conditions and innovate to remain competitive; local communities, which can benefit significantly from tourism development; and academic communities, which can help in the development and implementation of tourism development strategies. Thus, the restoration and modernisation of the domestic tourism infrastructure and its successful European integration process are important tasks.

Keywords: *tourism sector, European integration, modernization, organizational changes, management strategy, European integration processes.*

Постановка проблеми. Вивчення цієї теми може допомогти Україні відновити та модернізувати туристичний сектор; підвищити свою конкурентоспроможність на світовому туристичному ринку; скористатися можливостями, які відкриває євроінтеграція; зміцнити свою економіку та покращити добробут своїх громадян. Ця тема є актуальною для широкого кола зацікавлених сторін, включаючи: Уряд України, який несе відповідальність за створення сприятливого середовища для розвитку туризму та за реалізацію стратегії повоєнної відбудови туристичного сектору; туристичні підприємства, які повинні адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними; місцеві громади, які можуть отримати значну вигоду від розвитку туризму; академічні спільноти, які можуть допомогти у розробці та реалізації стратегій розвитку туризму. Таким чином, відновлення та модернізація вітчизняної туристичної інфраструктури та її вдалий процес євроінтеграції є надзвичайно важливим завданням в економічному, суспільному та політичному значенні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню факторів розвитку туристичної діяльності присвячені наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, серед яких: І. Благун, О. Бейдик, К. Зайчук, Л. Малик, М. Портер, В. С. Соколенко та багато інших. Дослідження цієї теми є важливим кроком у відновленні та модернізації вітчизняного туристичного сектору. Проблеми відродження туризму в Україні вивчали О. Богомоллова, І. Мудра, В. Приходько, зазначаючи, що туристичний сектор може відігравати життєво важливу роль у відновленні економіки та суспільства в поствоєнний період. Крім того, є низка звітів та статей від державних органів та міжнародних організацій, які досліджували тему поствоєнного відновлення туризму в Україні в контексті євроінтеграції. Серед них: Світовий банк «Туризм в Україні: виклики та можливості» (2022), Програма розвитку ООН (ПРООН) «Підтримка відновлення туризму в Україні»

(2023), Європейський Союз «Туризм в Україні: стратегія відновлення та зростання» (2024) та ін.

Останні дослідження свідчать про те, що поствоєнне відновлення та модернізація туристичного сектору України є надзвичайно важливим завданням. Ось деякі з ключових висновків останніх досліджень [4]:

- туризм має значний потенціал для сприяння економічного зростання та розвитку України: дослідження Світового банку показало, що туризм може становити до 10 % ВВП України до 2025 року;

- відновлення та модернізація туристичного сектору потребують значних інвестицій: за оцінками Світового банку, для досягнення цієї мети протягом наступних п'яти років знадобиться близько 5 мільярдів доларів США;

- Уряд України вживає заходів для підтримки відновлення та модернізації туристичного сектору: у 2023 році уряд затвердив Національну стратегію розвитку туризму на 2021–2025 роки, яка включає план дій із реконструкції туристичної інфраструктури, розвитку нових туристичних продуктів та просування України як туристичного напрямку;

- приватний сектор також відіграє важливу роль у відновленні та модернізації туристичного сектору: вітчизняні та іноземні інвестори вкладають кошти в нові готелі, ресторани, курорти та інші туристичні об'єкти;

- низка проблем, які можуть перешкодити відновленню та модернізації туристичного сектору України. До них належать постійна війна, пошкоджена інфраструктура, нестача кваліфікованої робочої сили та бюрократія.

Незважаючи на ці виклики, перспективи для відновлення та модернізації туристичного сектору України є позитивними [3].

Мета статті. Основна мета дослідження – визначити ключові фактори, що впливають на розвиток туризму в країні; розробити стратегії поствоєнного відновлення та модернізації туристичного сектору України; розробити рекомендації для туристичних підприємств щодо адаптації до нових умов; підвищити

рівень обізнаності про важливість туризму для економічного розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Туристична галузь приносить високі прибутки країнам, які її розвивають. Сьогодні туристичний ринок перебуває в обставинах конкурентного середовища, в якому кожна країна намагається стати першою в просуванні туристичного товару. Прибутки від туристичної галузі з кожним роком займають все більші показники у бюджетах країн світу. На сьогодні туристичне господарство генерує 11 % валового продукту у світі, а туристична індустрія – 4,2 % і належить до найпотужніших галузей світового господарства [1].

Разом з тим, туризм – одна з тих галузей, яка найбільше постраждала спочатку під час пандемії COVID-19 (тоді через карантинні обмеження закрили аеропорти та готелі, впав попит на послуги турагентств), потім через війну в Україні, яка завдала сильного удару не лише вітчизняному туризму, а й вплинула на ситуацію в Європі в цілому: виросли ціни на нафту та логістику, збільшилась невизначеність європейців. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації кількість авіарейсів через війну в Україні найбільше впала в таких країнах, як: Молдова (-69 %), Словенія (-42 %), Латвія (-38 %), Фінляндія (-36 %), Чехія (-35 %). Потенційні втрати світової туристичної економіки від війни оцінили у 14 млрд доларів. Водночас в Україні надходження від галузі до держбюджету скоротилися у 2022 році на понад 30 %. Менше податків у перший рік війни сплатили: турбази, кемпінги, дитячі табори відпочинку (-57 %); туристичні оператори (-35 %); туристичні агенції (-27 %). За даними Державного агентства розвитку туризму, приріст надходжень на 46 % був лише від діяльності пансіонатів та гуртожитків. Це пов'язано з тим, що у 2022 році їх використовували як тимчасовий прихисток для переселенців, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії. У 2023 році ситуація не стала кращою: у середньому туристична галузь скоротилася на третину у порівнянні з попереднім роком. Тільки за перші три місяці 2023 року було сплачено податків на 29 % менше, і на 34 % зменшилась кількість компаній у туристичній галузі [6].

Війна в Україні завдала значної шкоди туристичній галузі країни. За даними Міністерства економіки, понад 1000 об'єктів туристичної інфраструктури були пошкоджені або зруйновані, включаючи:

1. Готелі. Багато готелів, особливо в прифронтових зонах, були серйозно пошкоджені або зруйновані, що призвело до значної втрати номерів для туристів.

2. Ресторани та кафе. Багато об'єктів, особливо в туристичних містах, були змушені закритися через війну, що призвело до втрати робочих місць та зменшення доходу для місцевих жителів.

4. Туристичні маршрути. Багато туристичних напрямків, включаючи маршрути до історичних та культурних пам'яток, були пошкоджені або закриті через бойові дії.

5. Транспортна інфраструктура. Значної шкоди зазнали аеропорти, залізничні станції та дороги, що ускладнило доїзд до України та пересування по країні.

Крім того, війна призвела до втрати кваліфікованих кадрів в туристичній сфері. Багато працівників були змушені виїхати з країни або знайти іншу роботу в інших сферах.

Зменшення туристичного потоку також стало серйозною проблемою. За даними Державної служби статистики України, кількість іноземних туристів, які відвідали Україну в 2022 році, знизилася на 80 % порівняно з 2021 роком. Це призвело до значної втрати доходу для туристичного сектору та економіки країни в цілому [2].

Слід зауважити, що навіть за таких умов туризм в Україні все ж адаптувався і поступово перелаштувався на інші формати. Найпопулярнішими стали більш безпечні західні регіони України. За словами голови правління «VisitUkraine.Today» Антона Тараненка, у відновленні туризму в Україні вже зараз помітні певні тенденції. Туристи найчастіше цікавляться оздоровчим відпочинком у санаторіях та іншими схожими опціями, де можна відновити спокій якнайдалі від вибухів та повітряних тривог. Зріс запит на подорожі для однієї людини або для родини. Натомість групові тури стали менш популярними. Наявність світла, води, зв'язку та укриття – пріоритетна вимога до готелів, хостелів тощо. Українці бронюють тури переважно в останній момент – «на завтра», адже планувати наперед під час війни дуже складно.

Однак, туристична галузь намагається відроджувати та планувати своє майбутнє. Так, на 70-му засіданні Європейської комісії ООН Туризм: шлях до відновлення, яке відбулося на початку квітня 2024 року під егідою уряду Албанії в Тирані, 40 країн-членів ЄК одногласно прийняли стратегічні документи, розроблені Робочою групою під головуванням України. Майже півроку представники семи європейських країн (Вірменії, Кіпру, Греції, Литви, Іспанії, Швейцарії та України) працювали над удосконаленням стратегії туристичного розвитку Європи та над критеріями відбору проєктів, що будуть фінансуватися з бюджету ООН Туризм. Голова Державного агентства розвитку

туризму Мар'яна Олесків, яка очолила українську делегацію, наголосила, що віднині зусилля країн-членів ЄК будуть зосереджені на розвитку стійкості туризму в європейському регіоні. В зоні їх особливої уваги:

- підтримка освітніх програм та програм стажування для працівників галузі задля підвищення якості туристичних послуг;
- диджиталізація галузі. Цифровізація реєстрації, оплати, обміну даними, статистики та автоматизації ПДВ дозволять спрогнозувати туристичні потоки та вирішувати проблеми, з якими сьогодні стикається галузь;
- посилення співпраці з урядами та приватним сектором для підтримки Європейського зеленого курсу, який має на меті зменшити негативний вплив на навколишнє середовище;

• адаптація туристичного середовища до потреб людей з інвалідністю, що сьогодні особливо актуально для України, адже з початку повномасштабного вторгнення кількість людей з інвалідністю в нашій країні збільшується щодня [7].

Так, роль туризму в розвитку національної економіки важко переоцінити. Війна завдала значної шкоди туристичній інфраструктурі країни, проте відкрила нові можливості для її відновлення та модернізації. Вже зараз учасники туристичного ринку України ведуть мову про повоєнне відродження галузі. Завдяки правильному підходу Україна може не лише відновити втрачене, але й стати ще більш привабливою туристичною країною, враховуючи ключові фактори (таблиця 1).

Таблиця 1

Ключові фактори відродження туристичного сектору України

№ п/п	Напрямок	Призначення
1.	Залучення міжнародної допомоги та інвестицій	Україна може розраховувати на значну фінансову допомогу від міжнародних організацій та країн-донорів для відновлення туризму. Ці кошти можна використати для будівництва нової інфраструктури, реставрації історичних пам'яток, просування України на міжнародному ринку та підготовки кваліфікованих кадрів. При цьому важливо забезпечити прозорість та ефективність використання коштів, щоб здобути довіру інвесторів та міжнародної спільноти.
2.	Використання сучасних технологій та інновацій	Сучасні технології для покращення туристичного досвіду та конкурентоспроможності включають розробку онлайн-платформ для бронювання подорожей, використання віртуальної та доповненої реальності для презентації туристичних атракцій, впровадження систем «розумне місто» для полегшення пересування туристів та ін. Важливо зосередитися на технологіях, які відповідають потребам туристів та є екологічно чистими.
3.	Розвиток нових туристичних продуктів та послуг, які будуть відповідати сучасним трендам та попиту туристів	Україна має багатий туристичний потенціал, який досі не повністю розкритий. Війна може стати каталізатором для розробки нових туристичних продуктів та послуг. Це може включати розвиток екотуризму, агротуризму, медичного, релігійного, промислового туризму та ін. Важливо проводити маркетингові дослідження для визначення потреб туристів та розробляти продукти та послуги, які будуть їм цікаві.
4.	Підвищення кваліфікації персоналу	Для успішного розвитку туризму необхідно мати кваліфікований персонал. Війна призвела до втрати багатьох досвідчених працівників, тому важливо забезпечити підготовку нових кадрів та підвищення кваліфікації існуючих. Це можна зробити за допомогою навчальних програм, семінарів, майстер-класів та інших заходів.
5.	Вивчення іноземних мов	Володіння іноземними мовами дозволить персоналу краще розуміти потреби туристів, надати їм якісні послуги та створити позитивні враження від подорожі до України. Важливо зосередитися на вивченні англійської мови, яка є найпоширенішою мовою міжнародного спілкування, а також інших популярних серед туристів мов, таких як німецька, французька, іспанська та польська.
6.	Набуття знань та навичок з надання першої допомоги	Це дозволить персоналу правильно реагувати на надзвичайні ситуації, які можуть виникнути з туристами, та врятувати їх життя. Важливо провести навчання персоналу з питань надання першої медичної допомоги, що включає вивчення основ реанімації, зупинки кровотечі, лікування травм та ін.
7.	Підвищення рівня обслуговування туристів	Високий рівень обслуговування клієнтів є ключовим фактором для залучення туристів та збереження їхньої лояльності. Персонал туристичного закладу повинен бути привітним, ввічливим, професійним та готовим допомогти туристам у будь-якій ситуації. Тому важливо розробити та впровадити стандарти обслуговування туристів для всіх працівників, а також проводити регулярний контроль за їх дотриманням.

Джерело: [7]

Впровадження цих заходів дозволить не лише поліпшити якість туристичних послуг, але й зробити країну більш привабливою для туристів з усього світу, що сприятиме розвитку економіки та зміцненню іміджу України на міжнародній арені.

Разом з тим, потрібно попрацювати над стратегіями поствоєнного відновлення, адже війна в Україні призвела до значних руйнувань у туристичному секторі країни. Для того, щоб успішно його відновити та модернізувати туристичний сектор, необхідно впровадити ефективні стратегії управління змінами. Вони повинні бути всебічними, гнучкими та адаптованими до потреб усіх зацікавлених сторін (таблиця 2).

Важливе значення у відродженні вітчизняного туристичного сектору належить євроінтеграції, яка може мати значний позитивний вплив на розвиток туризму в Україні. Це пов'язано з низкою факторів, які можуть зробити країну більш привабливою для туристів з усього світу. Серед них:

1. Гармонізація українських стандартів з європейськими. Це означатиме покращення якості туристичних послуг, інфраструктури та безпеки, що зробить Україну більш конкурентоспроможною на міжнародному ринку туризму.

2. Доступ до європейських ринків та інвестицій. Євроінтеграція відкриє для України доступ до широкого ринку туристів з Європейського Союзу та інших країн Європи. Це призведе до зростання кількості туристів та збільшення доходів від галузі. Крім того, євроінтеграція може призвести до зростання інвестицій в туристичний сектор України з боку європейських компаній.

3. Підвищення іміджу України на міжнародній арені. Євроінтеграція покращить репутацію країни та зробить її більш привабливою для туристів з усього світу. Це пов'язано з тим, що ЄС є одним з найбільш розвинених та стабільних регіонів світу.

4. Зростання конкурентоспроможності українського туризму. Євроінтеграція зможе стимулювати здорову конкуренцію в українському туристичному секторі, що призведе до покращення якості послуг та зниження цін. Це зробить Україну більш привабливою для туристів з обмеженим бюджетом.

5. Нові можливості для розвитку туризму. Євроінтеграція відкриє для України нові перспективи в туристичній галузі. Наприклад, країна може розвивати такі види туризму, як медичний, релігійний, промисловий аграрний, які є популярними в Європі.

Таблиця 2

Стратегії управління змінами

№ п/п	Ключові елементи	Напрямок діяльності
1.	Чітка візія та стратегія	Перш за все, необхідно розробити чітку візію бажаного майбутнього туристичного сектору України. Вона повинна бути амбітною, але досяжною та ґрунтуватися на глибокому розумінні потреб туристів та тенденції розвитку туризму в цілому. На основі візії потрібно розробити детальну стратегію, яка визначатиме конкретні кроки, необхідні для її досягнення. Ця стратегія повинна включати чітко сформульовані цілі, завдання, терміни та виконавців.
2.	Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень	Успішне управління змінами неможливе без залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, громадськість, академічні кола та міжнародні організації. Важливо забезпечити відкритий та прозорий діалог з усіма зацікавленими сторонами, щоб вислухати їхні думки, пропозиції та занепокоєння. Це дозволить розробити стратегії управління змінами, які будуть підтримуватися всіма зацікавленими сторонами та мати більші шанси на успіх.
3.	Створення ефективної системи комунікації	Важливо чітко та доступно доносити до всіх зацікавлених сторін інформацію про зміни, які будуть проведені, їхні причини та очікувані результати. Це допоможе зменшити опір змінам та зробити процес переходу більш плавним.
4.	Моніторинг та оцінка результатів	Важливо постійно моніторити та оцінювати ефективність впровадження стратегій управління змінами. Це дозволить визначити проблеми та необхідність внесення коректив у стратегію в разі потреби. Для моніторингу та оцінки можна використати різні методи, такі як опитування, інтерв'ю, фокус-групи та статистичний аналіз.
5.	Гнучкість та адаптивність	Зміни в будь-якій сфері не є лінійними, тому важливо, щоб стратегії управління змінами були гнучкими та адаптивними. Це означає, що їх можна буде змінювати в залежності від перехідних умов та обставин.

При правильному підході, євроінтеграція має низку переваг в туристичному секторі для України (таблиця 3).

Звичайно, для успішної євроінтеграції Україна має зробити значні кроки, серед яких: інвестиції в інфраструктуру; підготовка кваліфікованих кадрів, які володіють іноземними мовами, мають знання про культуру та історію України; просування країни як туристичного напрямку за допомогою маркетингових компаній, участі в міжнародних виставках та ярмарках, а також використання соціальних мереж; створення сприятливого інвестиційного клімату, що дозволить залучити приватні інвестиції в туристичний сектор України. Крім того, Україна повинна бути готова до конкуренції з іншими європейськими країнами за туристів. Потенційні переваги євроінтеграції для розвитку туризму в Україні значно переважають її виклики, адже при правильному підході євроінтеграція може зробити країну одним із найпривабливіших туристичних напрямків у Європі та значно покращити життя своїх громадян.

Висновки. Війна в Україні спричинила не лише жахливі руйнування та людські страждання, але й відкрила нове вікно можливостей для прискореної євроінтеграції країни. Європейський Союз чітко продемонстрував свою підтримку України, надавши їй статус кандидата на членство у червні 2022 року, що стало поворотним моментом в історії країни. Це не лише визнання європейськими партнерами європейського вибору України, але й відкриття нових можливостей для її стрімкого розвитку [5]. Це історичний крок, який може стати ключовим фактором успіху України у відбудові та модернізації, зокрема:

1. Економічний розвиток. Доступ до спільного ринку ЄС, що налічує 450 мільйонів людей, відкриє для України нові можливості

для торгівлі та інвестицій. Це стимулюватиме економічне зростання, створить нові робочі місця та підвищить рівень життя.

2. Політична стабілізація. Членство в ЄС зміцнить демократичні інституції України та верховенство права. Це допоможе подолати корупцію та збудувати більш справедливе та процвітаюче суспільство.

3. Зближення з Європою. Євроінтеграція поглибить зв'язки України з європейською культурою та цінностями. Це сприятиме кращому розумінню України на міжнародній арені та зміцнить її позиції у світі.

4. Підтримка реформ. ЄС буде надавати Україні фінансову та технічну допомогу для проведення необхідних реформ. Це допоможе модернізувати інфраструктуру, покращити освіту та охорону здоров'я, а також підвищити енергоефективність.

5. Безпека. Членство в ЄС гарантує Україні безпеку та захист від зовнішніх агресій. Це дасть можливість зосередитися на внутрішніх реформах та розвитку країни.

Незважаючи на численні переваги, прискорення європейської інтеграції також створює певні виклики. Україна повинна буде виконати низку жорстких умов, серед яких: впровадження європейських стандартів (це стосується законодавства, правил і норм у таких сферах, як торгівля, конкуренція, захист прав споживачів, навколишнє середовище тощо); проведення реформ (Україна повинна боротися з корупцією, зміцнювати верховенство права і реформувати судову систему); забезпечення дотримання прав і свобод людини для всіх громадян.

Ці виклики є значними, але їх можна подолати за допомогою рішучості, політичної волі та чіткої стратегії. ЄС готовий надавати Україні необхідну підтримку та допомогу на цьому шляху.

Таблиця 3

Ключові переваги України від євроінтеграції в сфері туризму

№ п/п	Переважна вигода	Очікування
1.	Збільшення туристичного потоку	Очікується, що кількість туристів, які відвідують Україну, значно зросте після вступу країни до ЄС. Це пов'язано з кращою доступністю, підвищенням іміджу та більшою різноманітністю туристичних продуктів.
2.	Зростання доходу від туризму	Збільшення кількості туристів призведе до зростання доходу від туризму, що матиме позитивний вплив на економіку України.
3.	Розвиток інфраструктури	Для того, щоб приймати більше туристів, Україні буде потрібно вкласти кошти в розвиток інфраструктури, включаючи транспорт, готелі, ресторани та інші туристичні об'єкти. Це призведе до покращення загальної якості життя в країні.
4.	Збереження культурної спадщини	Євроінтеграція може допомогти Україні зберегти свою багату культурну спадщину, адже ЄС має багато програм, спрямованих на підтримку культури та історичних пам'яток.

Також Україна може вжити низку заходів для прискорення євроінтеграції, зокрема: створити Національну раду з євроінтеграції (цей орган повинен координувати зусилля уряду та інших зацікавлених сторін щодо виконання європейських вимог); розробити чітку та амбітну стратегію євроінтеграції (ця стратегія повинна чітко визначати пріоритети та цілі, а також шляхи їх досягнення); залучити громадське суспільство до процесу євроінтеграції, щоб забезпечити його прозорість та підтримку; провести ефективні комунікаційні компанії щодо інформування громадян про переваги євроінтеграції та розвінчування міфів і дезінформації; використовувати досвід інших країн, які вже пройшли шлях євроінтеграції [2].

Разом з тим, завдяки спільним зусиллям держави, бізнесу та громадськості Україна може стати одним із найпривабливіших туристичних напрямків у Європі, тому що володіє унікальним потенціалом. Завдяки своїй багатій історії, вражаючій культурі, мальовничій природі та гостинному народу, країна може запропонувати саме те унікальне для кожного мандрівника.

Отже, туризм має суттєві економічні, культурні та соціальні переваги і може стати значним джерелом доходу для України, створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу; сприяти українській культурі та традиціям на міжнародній арені; сприяти покращенню інфраструктури, охорони навколишнього середовища та якості життя в Україні.

Список використаних джерел:

1. Зайчук К.А. Напрями державного регулювання туристичних ринків : матеріали Міжнар. наук-практ. конф. Луцьк, 18 травня 2017 р. Луцьк, 2017. С. 13–15.
2. Заячківська Г. Моніторинг євроінтеграції України у сфері туризму. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16. № 2. С. 241–255.
3. Саричев В.І. Стан та перспективи світової та національної сфер туризму в контексті людського розвитку. *Статистика України*. 2014. № 2. С. 80–84.
4. Стрішенець О.М. Теоретичні аспекти формування та розвитку транскордонного ринку туристично-рекреаційних послуг. *Структурні зміни в економіці природокористування: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія*. Луцьк, 2016. С. 35–46.
5. Туризм в Україні: виклики та відновлення : зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму. Київський нац. економ. ун-т ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. 337 с.
6. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya>
7. 70-те засідання Європейської комісії ООН Туризм : шлях до відновлення. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/70-te-zasidannya-ievropeyskoyi-komisiyi-onn-turizm-shlyah-do-vidnovlennya>

References:

1. Zaychuk K. A. (May 18, 2017) Directions of state regulation of tourist markets: materials Intern. Research Practice Conf. Lutsk, pp. 13–15.
2. Zayachkovska G. (2017) Monitoring of Ukraine's European integration in the field of tourism. *Journal of European Economics*, vol. 16, no. 2, pp. 241–255.
3. Sarychev V. I. (2014) Status and prospects of the world and national tourism spheres in the context of human development. *Statistics of Ukraine*, no. 2, pp. 80–84.
4. Strishenets O. M. (2016) Theoretical aspects of formation and development of the cross-border market of tourist and recreational services. *Structural Changes in the Economics of Environmental Management: Theoretical Foundations and Applied Aspects: Monograph*. Lutsk, pp. 35–46.
5. Tourism in Ukraine: challenges and recovery: collection of materials of the International Tourism Forum (Kyiv, March 21–22, 2023). Kyiv: National Economic University named after Vadym Hetman, 337 p.
6. Kyivstar Business Hub. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya>
7. SATD. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/70-te-zasidannya-ievropeyskoyi-komisiyi-onn-turizm-shlyah-do-vidnovlennya>

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-17>

УДК 338.43.02:339.9

Кваша С. М.

доктор економічних наук, професор,
академік Національної академії аграрних наук,
проректор з науково-педагогічної роботи та розвитку,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Павленко О. М.

кандидат економічних наук, докторант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Вакуленко В. Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Kvasha Serhii

Doctor of Economics, Professor,
Academician of the National Academy of Agrarian Sciences,
Vice-Rector of Scientific Pedagogical Work and Development,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Pavlenko Oleksiy

PhD in Economics,
Doctoral Student of the Department of Global Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Vakulenko Vitalii

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management
named after Professor Josyp S. Zavadskyi,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

БАЗОВІ ЦІЛІ СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ПВЗВТ УКРАЇНА – ЄС

BASIC OBJECTIVES OF THE COMMON AGRICULTURAL POLICY OF EUROPEAN COUNTRIES AND THE EVOLUTION OF THE EU-UKRAINE DCFTA

Співпраця України та Європейського Союзу є пріоритетним напрямом зовнішньої політики України, що реалізується у тому числі і у контексті співпраці у рамках сільського господарства. Сільське господарство є експортноорієнтованою галуззю, тому для України важливим на сьогодні є впровадження норм аграрної політики ЄС у даній сфері, у тому числі і Спільної аграрної політики. Вагомим це є у контексті розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС. Мета роботи – визначити та детально проаналізувати базові цілі Спільної аграрної політики європейських країн та проаналізувати еволюцію розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС. Проведено детальний аналіз особливостей Спільної аграрної політики ЄС. Розглянуто структуру Спільної аграрної політики Європейського Союзу. Визначено базові цілі Спільної аграрної політики ЄС. З'ясовано роль базових цілей. Розглянуто зміни у контексті цілей Спільної базової політики Європейського Союзу, які були внесені з прийняттям відповідних нормативно-правових актів у 2021 році. Визначено особливості відносин України та ЄС у рамках ПВЗВТ. Підкреслено важливість інтеграції норм Спільної аграрної політики ЄС та базових цілей Спільної аграрної політики з метою покращення розвитку відносин України – ЄС у контексті ПВЗВТ Україна – ЄС.

Ключові слова: *спільна аграрна політика європейських країн, сільське господарство, базові цілі, аграрний сектор, ПВЗВТ.*

Cooperation between Ukraine and the European Union is a priority area of Ukraine's foreign policy, which is implemented, among other things, in the context of cooperation in agriculture. Agriculture is an export-oriented sector, so it is important for Ukraine to implement EU agricultural policy norms in this area, including the Common Agricultural Policy. This is especially important in the context of the development of the EU-Ukraine DCFTA. Object of study: The EU's Common Agricultural Policy and the specifics of the development of the EU-Ukraine DCFTA. The subject of the study is the basic objectives of the Common Agricultural Policy of European countries and the evolution of the DCFTA between Ukraine and the EU. The purpose of the study is to define and analyse in detail the basic objectives of the Common Agricultural Policy of European countries and to analyse the evolution of the DCFTA between Ukraine and the EU. An analysis of relevant scientific works was carried out. The research was based on the main scientific sources on the chosen topic, analysis of the legal acts regulating the EU Common Core Policy and determining the development of the EU-Ukraine DCFTA. A detailed analysis of the peculiarities of the EU Common Agricultural Policy was carried out. The structure of the Common Agricultural Policy of the European Union is considered. The basic objectives of the EU's Common Agricultural Policy are defined. The role of the basic objectives is clarified. Changes in the context of the objectives of the EU's Common Core Policy that were introduced with the adoption of relevant regulations in 2021 are considered. The peculiarities of Ukraine-EU relations within the DCFTA are identified. The importance of integrating the norms of the EU's Common Agricultural Policy and the basic objectives of the Common Agricultural Policy in order to improve the development of EU-Ukraine relations in the context of the EU-Ukraine DCFTA is emphasised. In general, the study is of great scientific importance in terms of identifying the impact of the implementation of the EU Common Agricultural Policy on the development of the EU-Ukraine DCFTA.

Keywords: common Agricultural Policy of European countries, agriculture, basic objectives, agricultural sector, DCFTA.

Постановка проблеми. Протягом останніх десяти років співпраця України та ЄС невинно покращується, що зумовлено європейською орієнтацією зовнішньої політики України у різних напрямках, а також укладанням низки угод, які лише підкріплюють співпрацю України та Європейського Союзу. Одним із найбільш важливих векторів співробітництва України та ЄС є сільське господарство: сталий розвиток сільськогосподарської галузі, забезпечення громадян високоякісною продукцією, впровадження інновацій та підвищення продуктивності аграрного сектору є важливою метою розвитку сільського господарства як для України, так і для ЄС. Україна сьогодні розділяє цінності та цілі аграрної політики Європейського Союзу і поступово інтегрує у свою практику положення Спільної аграрної політики Європейських країн. Особливо важливим це є саме у рамках Поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ) – широкомасштабної за своїм змістом торговельної угоди між Україною та ЄС, що є частиною Угоди про асоціацію. Дана угода передбачає поліпшення торговельної співпраці України та Європейського Союзу. Важливим є те, що саме аграрна продукція слугує однією з основних статей експорту України до країн ЄС, тому розуміння засад Спільної аграрної політики та її цілей допоможе краще усвідомити особливості еволюції розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС. Саме даний напрям поки не є достатньо вивченим, що викликає необхідність проведення даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей спільної аграрної політики країн європейських країн

та ЄС в цілому, базових цілей спільної аграрної політики, а також взаємодії України та ЄС у рамках ПВЗВТ останнім часом стає все більш актуальним, про що свідчить зростаюча кількість наукових праць у даній сфері. Зокрема, варто звернутись до дослідження С. М. Кваші та В. Л. Вакуленка, яке присвячене досвіду та перспективам для України у контексті Спільної аграрної політики ЄС. Дане дослідження розкриває низку особливостей Спільної аграрної політики ЄС як одного з найважливіших напрямів політики Європейського Союзу на сучасному етапі його розвитку. Крім того, проведено аналіз аграрної політики України та можливостей інтеграції Спільної аграрної політики ЄС у її розвиток [1]. Також важливим дослідженням є стаття С.В. П'ясецької-Устич, яка присвячена генезису Спільної аграрної політики ЄС, а також визначенню основних перспектив та ризиків для України [2]. Схожим є дослідження Н. Варшавської, яка розглянула генезис Спільної аграрної політики ЄС, а також основні цільові орієнтири для України [3]. Наступним важливим питанням є розвиток ПВЗВТ між Україною та ЄС – Поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Співпраці між Україною та ЄС у рамках ПВЗВТ також присвячено чимало досліджень. Зокрема, це стаття К. В. Шиманської та В. В. Бондарчука, у якій аналізується вплив Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС на вітчизняний імпорту та експорт [4]. Крім того, це стаття Т. О. Рибаківської, у якій розглядаються перспективи торговельного співробітництва між Україною та ЄС у межах ПВЗВТ [5]. Окремі питання досліджуваної

теми доволі вивчені у наукових колах, однак, з огляду на зростаючу актуальність даної теми, виникає потреба у проведенні більш поглибленого дослідження.

Отже, **метою даної статті** є визначення та детальний аналіз базових цілей Спільної аграрної політики європейських країн та Європейського Союзу, а також аналіз еволюції розвитку ПВЗВТ Україна-ЄС.

Виклад основного матеріалу. Від самого свого створення у 1992 році Європейський Союз демонструє яскравий приклад об'єднання європейських країн з різною метою. Одним із найбільш важливих напрямів інтеграції країн у межах ЄС є саме економічна співпраця, яка досягається завдяки різним напрямкам спільної політики європейських країн. У даному дослідженні особлива увага приділена саме Спільній аграрній політиці європейських країн або Спільній аграрній політиці ЄС, оскільки саме так даний напрям політики країн-членів ЄС згадується у більшості наукових праць.

Спільна аграрна політика європейських країн (ЄС) сформувалась ще у 1956–1957 рр., коли були висунуті основні цілі даної спільної політики європейських держав. На той час було створено Європейська економічна спільнота, яка об'єднувала спершу шість європейських країн. Саме у цей час були закладені основи Спільної аграрної політики ЄС, оскільки після формального припинення існування даної організації саме ЄС став її наступником. Згідно з визначенням, Спільна аграрна політика ЄС – це «партнерство між суспільством та сільським господарством, яке забезпечує стабільне постачання продовольства, гарантує доходи фермерів, захищає навколишнє середовище та підтримує життєдіяльність сільських територій» [6]. Крім того, вона є інтегрованою системою заходів, які сприяють забезпеченню підтримки цін на аграрну продукцію, а також дають змогу субсидіювати виробництво сільськогосподарських товарів [3]. Також Спільна аграрна політика ЄС є одним із найефективніших інструментів, сукупністю наднаціональних заходів, що впроваджуються в аграрному секторі європейських держав, метою яких є саме досягнення поставлених цілей, які не є установлені та можуть змінюватися періодично. Спільна аграрна політика ЄС здійснюється на наддержавному рівні, що дає можливість розвивати аграрний сектор, який виступає у якості стратегічно важливої галузі економіки ЄС [1].

Структура Спільної аграрної політики європейських країн представлена на рис. 1 [1].

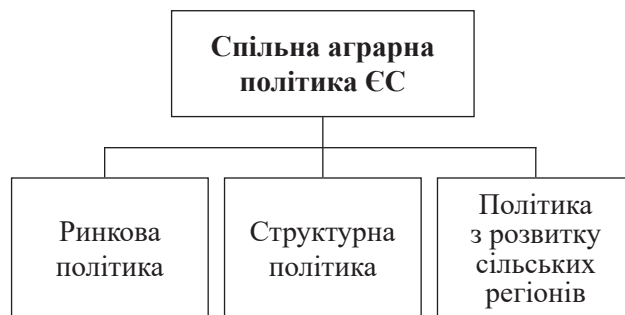


Рис. 1. Структура Спільної аграрної політики ЄС

З огляду на це, Спільна аграрна політика ЄС розвивається у контексті одного з найважливіших напрямів політики країн ЄС та ЄС в цілому, що забезпечує належний розвиток аграрного сектору, регулювання його діяльності, організацію спільних ринків, розвиток сільськогосподарських регіонів європейських країн, вдосконалення аграрного сектору шляхом впровадження інновацій та ін.

Особливо важливим аспектом Спільної аграрної політики європейських країн є цілі, згідно з якими дана політика здійснюється вже протягом більш ніж півстоліття. Основні цілі Спільної аграрної політики ЄС були сформовані у 1956 році, а після закріплені Римським договором у 1957 році. Вони включали у себе наступні цілі:

- збільшення продуктивності аграрного сектору завдяки сприянню технічному прогресу;
- забезпечення раціонального розвитку аграрного виробництва та раціонального використання виробничих факторів;
- забезпечення належного рівня життя для тих осіб, які зайняті у сільському населенні, наприклад, шляхом збільшення рівня їх доходу;
- стабілізація ринків аграрної продукції, захист виробників та споживачів від різних негативних зовнішніх факторів;
- гарантування забезпечення населення країн-членів Європейського Союзу продуктами харчування високої якості завдяки власному виробництву аграрної продукції за доступними цінами.

Наведені вище цілі Спільної аграрної політики європейських країн (Європейського Союзу) на сьогодні і досі залишаються актуальними. Важливим аспектом Спільної аграрної політики ЄС є забезпечення високого рівня розвитку аграрного сектору, і при цьому приділення належної уваги добробуту працівників, які зайняті в аграрному виробництві, сприяння підвищенню рівня якості

аграрної продукції, яку споживають саме громадяни країн ЄС, підвищення продуктивності виробництва аграрної продукції тощо. Усе це досягається шляхом впровадження різних заходів у рамках Спільної аграрної політики. Крім того, постійно впроваджуються різні реформи, які сприяють підвищенню рівня розвитку аграрного сектору Європейського Союзу та більш ефективній реалізації основних цілей Спільної аграрної політики [3].

Окрім цього, згідно з актуальними джерелами, протягом останніх років Спільна аграрна політика європейських країн перебуває на етапі реформування, відповідно до чого також відбуваються певні зміни у контексті базових цілей Спільної аграрної політики. Регуляторами цих змін виступають наступні нормативно-правові документи:

- Регламент ЄС 2021/2115, який був прийнятий 2 грудня 2021 року та визначає правила підтримки стратегічних планів країн ЄС, які ними розробляються у межах Спільної аграрної політики;

- Регламент ЄС 2021/2116 – був прийнятий 2 грудня 2021 року. Визначає особливості фінансування, управління та моніторингу спільної аграрної політики;

- Регламент ЄС 2021/2117 – був прийнятий також 2 грудня 2021 року. Даний регламент вносить зміни до деяких попередніх, які визначають організаційні аспекти впровадження Спільної аграрної політики.

У регламенті ЄС 2021/2115 містяться положення, які стосуються загальних та спеціальних цілей Спільної аграрної політики. Відповідно до них також вносяться певні зміни у ті цілі, які вже були зазначені попередньо [7].

До базових цілей належать такі:

- стимулювання інноваційного, конкурентоздатного, адаптивного та диверсифікованого аграрного сектору, який здатний забезпечити продовольчу безпеку на тривалий період;

- підтримка стану довкілля, сприяння покращенню захисту довкілля, біорізноманіття тощо;

- зміцнення соціально-економічного становища сільських територій ЄС.

До спеціальних належать наступні:

Підтримка достатнього рівня доходів фермерів у ЄС;

- підтримка конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору завдяки його інноваційному розвитку;

- зменшення негативного впливу на довкілля;

- залучення молодих людей до діяльності в аграрному секторі;

- підтримка зайнятості, інклюзивності, місцевого розвитку;

- забезпечення безпеки харчових продуктів, зменшення кількості харчових відходів, покращення добробуту тварин та ін.

Усі ці цілі поступово інтегруються у сучасну Спільну аграрну політику ЄС, змінюючи у деякому сенсі підходи до розвитку сільського господарства країн Європейського Союзу. Тому Україна, яка розвиває торговельні відносини з європейськими державами, має також враховувати як базові цілі, які були затверджені ще у 1956 році, так і загальні і спеціальні, які були прийняті у 2021 році.

Особливо важливим у рамках співпраці України та ЄС є прийняття угоди ПВЗВТ, яка передбачає поліпшення торговельних відносин України та Європейського Союзу та створення Зони вільної торгівлі. Варто зазначити, що Україна поступово інтегрує у свою діяльність положення Спільної аграрної політики європейських країн та її базові цілі, про що свідчать основні аспекти роботи над розвитком Зони вільної торгівлі Україна – ЄС. Серед іншого, Україна приводить свої технічні регламенти, процедури, санітарні та фіто санітарні заходи та заходи щодо безпеки харчових продуктів у відповідність європейським стандартам, що надає можливість українській сільськогосподарській продукції не потребувати додаткової сертифікації в ЄС [8].

Аналіз еволюції розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС свідчить про те, що за період 2014–2021 рр. обсяги торгівлі товарами України з ЄС зріс на 32,2 % порівняно з 2013 роком. Крім того, на 36 % зросли обсяги торгівлі продуктами рослинного та тваринного походження (зокрема, зернові, мед, м'ясо птиці, яйця, молочні продукти, фрукти та горіхи). Найбільші обсяги зростання експорту даної категорії товарів були у 2020 році – понад 5 млрд дол. США [9].

Також важливою умовою еволюції розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС є приведення українського законодавства у відповідність до законодавства ЄС для того, щоб досягти економічну інтеграцію до Внутрішнього ринку ЄС. Це означає те, що Україна зобов'язана повноцінно інтегрувати у свою діяльність основні положення Спільної базової політики європейських країн (ЄС). Тому важливим також є впровадження базових цілей Спільної аграрної політики, які були проаналізовані попередньо. Це надасть змогу розвивати українське сільське господарство відповідно до норм Європейського Союзу.

Висновки. Отже, проведений аналіз свідчить про те, що Спільна аграрна політика європейських країн на сьогодні є основним

аспектом розвитку сільського господарства в Європейському Союзі. Тому розуміння базових цілей Спільної аграрної політики та їх розвитку відповідно до розвитку загалом аграрної політики Європейського Союзу є важливим у контексті подальшої співпраці України та ЄС. Як свідчать результати

даного аналізу, саме цілі Спільної аграрної політики ЄС, які поступово змінюються, мають бути обов'язково повноцінно інтегровані Україною, що дозволить як розвивати торговельні відносини, так і буде сприяти подальшій співпраці України та ЄС в цілому.

Список використаних джерел

1. Кваша С.М., Вакуленко В.Л. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: досвід та перспективи для України. *Інтелект XXI*. 2023. №4. С. 9–13.
2. П'ясецька-Устич С.В. Генезис спільної аграрної політики ЄС: перспективи та ризики для України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 7. С. 23–28
3. Варшавська Н. Спільна аграрна політика ЄС: генезис, основні цільові орієнтири для України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 22 (2). С. 215–222.
4. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Ефект Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС на вітчизняний імпорту та експорт. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2 (96). С. 25–30
5. Рибаківа Т.О. Перспективи торговельного співробітництва між Україною та ЄС в межах поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 1. С. 63–70
6. Common agricultural policy. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en
7. «Всеосяжний» характер зони вільної торгівлі між Україною і ЄС. URL: http://www.aau.org.ua/media/publications/1894/files/CAP_2023_02_10_12_36_02_818740.pdf
8. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spirovbitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>
9. Таран С., Шепотило О., Яворський П., Бондаренко Є. Аналіз торгівлі товарами між Україною та ЄС в рамках ПВЗВТ: поточний стан та перспективи для лібералізації. 2022. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/DCFTA-Commodities-2022-16-05.pdf>

References:

1. Kvasha S. M. & Vakulenko V. L. (2023) Spilna ahrarna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Common Agricultural Policy of the European Union: Experience and Prospects for Ukraine]. *Intelekt KhKhl – Intellect XXI*. vol. 4. pp. 9–13
2. Piasetska-Ustych S. V. (2016) Henezys spilnoi ahrarnoi polityky YeS: perspektyvy ta ryzyky dlia Ukrainy [Genesis of the EU's Common Agricultural Policy: Prospects and Risks for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. vol. 7. pp. 23–28
3. Varshavska N. (2016) Spilna ahrarna polityka YeS: henezys, osnovni tsilovi oriiientyry dlia Ukrainy [The EU's Common Agricultural Policy: Genesis, Key Targets for Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organisation*. vol. 22 (2). pp. 215–222
4. Shymanska K. V. & Bondarchuk V. V. (2021) Efekt Uhody pro zonu vilnoi torhivli mizh Ukrainoiu ta YeS na vitchyzniani import ta eksport [Impact of the EU-Ukraine Free Trade Agreement on domestic imports and exports]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, vol. 2 (96), pp. 25–30.
5. Rybakova T. O. (2016) Perspektyvy torhovelnnoho spivrobitnytstva mizh Ukrainoiu ta YeS v mezhakh pohlyblenoї ta vseokhopnoi zony vilnoi torhivli [Prospects for Trade Cooperation between Ukraine and the EU within the Deep and Comprehensive Free Trade Area]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, vol. 1. pp. 63–70.
6. Common agricultural policy. Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en (accessed July 23, 2024).
7. Starikova L. (2021) «Vseosiazhnyi» kharakter zony vilnoi torhivli mizh Ukrainoiu i YeS [The 'comprehensive' nature of the EU-Ukraine free trade area]. Available at: http://www.aau.org.ua/media/publications/1894/files/CAP_2023_02_10_12_36_02_818740.pdf (accessed July 25, 2024).
8. Predstavnytstvo Ukrainy pry Yevropeiskomu Soiuzi. (2021) Zona vilnoi torhivli mizh Ukrainoiu ta YeS [Free trade area between Ukraine and the EU]. Available at: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spirovbitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (accessed July 26, 2024).
9. Taran S., Shepotylo O., Yavorskyi P. & Bondarenko Ye. (2022) Analiz torhivli tovaramy mizh Ukrainoiu ta YeS v ramkakh PVZVT: potochnyi stan ta perspektyvy dlia liberalizatsii [Analysis of trade in goods between Ukraine and the EU under the DCFTA: current state and prospects for liberalisation]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/DCFTA-Commodities-2022-16-05.pdf> (accessed July 26, 2024).

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 3 (75), 2024

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *С. С. Любченко*

Підписано до друку 27.09.2024 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 15,58.
Зам. № 0924/620. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, 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.